

Hartmut Laufer

**30 Minuten für mehr
Mitarbeitervertrauen**

Inhalt

Vorwort

1. Warum Menschen vertrauen	6
Notwendigkeit von Vertrauen in Gemeinschaften	7
Arten und Ausprägungen von Vertrauen	9
Grenze zwischen Vertrauen und Manipulation	13
Ausgewogenheit von Vertrauen und Misstrauen	16
2. Vertrauen in der Mitarbeiterführung	20
Vertrauen als Basis erfolgreicher Führung	21
Vertrauenswirklichkeit in Unternehmen	28
Angst als Führungsinstrument	30
Vertrauensvoller Führungsstil	35
3. Methoden für den Vertrauensaufbau	39
Der Prozess der Vertrauensbildung	40
Vertrauen schaffende Führungsgrundsätze	43
Sicherheit und Vertrauen durch Information	46
Partnerschaftliches Zielmanagement	49
Verantwortungsdelegation als Vertrauensbeweis	58
4. Wertschätzende Mitarbeiterkontrolle	63
Kontrolle als Führungsinstrument	64
Emotionale Risiken von Kontrolle	65
Grundregeln motivierenden Kontrollierens	68
Von Vertrauen getragene Fehlerkultur	71
5. Aufbauende Mitarbeiterkritik	75
Ziele einer konstruktiven Mitarbeiterkritik	76
Führen zweckdienlicher Kritikgespräche	77
Struktur eines zielbewussten Kritikgesprächs	80
Ergänzende Literatur	83
Register	84

Vorwort

Früher konnten sich Vorgesetzte dank ihrer Machtposition sowie ihres Wissensvorsprungs auf das strikte Anordnen und genaue Kontrollieren von Arbeitsaufgaben beschränken. Verschiedene Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben jedoch dazu geführt, dass Führungskräfte heute vor weit höhere Anforderungen gestellt sind. Als Hauptursachen hierfür sind zu nennen:

- Geringerer Stellenwert von Arbeit im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby in der Werteskala der heutigen Gesellschaft
- Geändertes Selbstverständnis und damit gewachsenes Selbstbewusstsein der Mitarbeiter
- Komplexere und einem schnelleren Wandel unterworfenen Arbeitsaufgaben, sodass Vorgesetzte nicht mehr alle Details ihres Verantwortungsbereichs beherrschen können
- Rationalisierungsbedingte größere Führungsbereiche, d. h. größere Gruppen zu führender Mitarbeiter

Die Konsequenzen dieser Führungshandicaps sind, dass Führungskräfte heute mehr denn je auf den guten Willen und die Verantwortungsbereitschaft sowie das spezialisiertere Fachwissen ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Das hierfür erforderliche Zusammen Arbeitsklima kann sich nur auf einer tragfähigen Vertrauensbasis entwickeln. Dem entgegen steht aber, dass die größeren Führungsbereiche eine Anonymisierung der Führung mit sich bringen, was das Entwickeln dauerhafter Vertrauensbeziehungen erschwert. Hinzu kommt, dass die Arbeitnehmer durch häufige Firmenzusammenschlüsse, Outsourcing oder zum Teil drastische interne Umorganisationen verunsichert werden und ihr Vertrauen in die Unternehmen und deren Führung eher schwindet.

Entwickelt sich hingegen ein Klima gegenseitigen Vertrauens, kann man es riskieren, seine Mitarbeiter weitgehend selbstständig arbeiten zu lassen. Muss man sich nicht mehr um alles selbst kümmern und kann sich wichtigeren, erfolgswirksameren Führungsaufgaben widmen. Dann werden die Mitarbeiter selbst in Krisensituationen bei der Stange bleiben und kann man sich als Vorgesetzter auch einmal eine Fehlentscheidung oder gelegentliche schlechte Laune leisten, ohne dass sie das ausnutzen oder einem die Gefolgschaft aufkündigen.

Mitarbeitervertrauen ist aber keine Selbstverständlichkeit. Auch kann man es nicht anordnen – man muss es sich erwerben!

Der Autor

Kontaktmöglichkeiten:

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

*MENSOR Institut für Managemententwicklung
und systemische Organisationsberatung GmbH*

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: institut@mentor.de

Website: www.mentor.de