

Hartmut Laufer

Vertrauen und Führung

Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg

Inhalt

Warum dieses Buch?	4
1. Notwendigkeit von Vertrauen in Unternehmen	6
Aktuelle Situation der Mitarbeiterführung	7
Schwindendes Vertrauen der Arbeitnehmer	10
Wandel der Mitarbeiteranforderungen	13
Mit weniger Personal mehr leisten müssen	15
Das teure Führungsmittel Angst	17
10 Führungstipps zur Vermeidung von Job-Ängsten	20
Funktion von Vertrauen in Gemeinschaften	21
Arten und Formen von Vertrauen	23
Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen	26
Vertrauen bedingt Selbstvertrauen	28
2. Aufbau von Vertrauen bei der Mitarbeiterführung	30
Notwendigkeit von Vertrauen in der Mitarbeiterführung	31
Die Vertrauenswirklichkeit in Unternehmen	35
Der Regelkreis der Vertrauensbildung	37
Vertrauen prägt den Führungsstil	40
Vertrauensbildende Führungsgrundsätze	42
Offene Kommunikation statt Gerüchteküche	44
Glaubwürdige und motivierende Ziele	46
Wirkungsvolle Zielformulierung	49
Ziele vereinbaren statt vorschreiben	51
Delegation als Vertrauensbeweis	56
Verständnisvolles Umgehen mit Mitarbeiterwiderständen	62
Der schmale Grat zwischen Vertrauen und Manipulation	66
Gefahren für das Vertrauensverhältnis	69
3. Kontrolle ohne Vertrauensverluste	73
Kontrolle aus arbeitswissenschaftlicher Sicht	74
Kontrolle aus führungspsychologischer Sicht	76
Mitarbeiterkontrollen trotz vertrauensvoller Führung?	79
Die unterschiedlichen Kontrollarten	81
Sechs Grundregeln für motivierendes Kontrollieren	83
Herstellen einer vertrauensvollen Fehlerkultur	85
4. Vertrauensfördernde und aufbauende Kritik	88
Sinn und Zweck von Mitarbeiterkritik	89
Motivierungs- und Kritikgespräche als Führungsinstrumente	91

Risiken und Erfolgsgrundsätze von Kritikgesprächen	93
Vertrauen erweckendes Gesprächsverhalten	96
Sorgfältige Gesprächsvorbereitung	100
Ziel- und partnerorientierter Gesprächsaufbau	102
5. Ein Wort zum Schluss	105
Vertrauen – wichtiges Zukunftsthema unserer Gesellschaft	106
Ergänzende Literatur	108
Stichwörter	111

Warum dieses Buch?

Während der zwei Jahrzehnte, in denen ich selbst Mitarbeiter zu führen hatte, machte ich immer wieder folgende Erfahrung: Mitarbeiterführung wird leichter und verschafft einem zunehmend ermutigende Erfolgserlebnisse, sobald es gelungen ist, zu seinen Mitarbeitern ein gesundes Vertrauensverhältnis aufzubauen. Je mehr ein Klima des gegenseitigen Vertrauens wächst, desto mehr kann man es riskieren, seine Mitarbeiter weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten zu lassen ohne sie ständig zu kontrollieren. Desto mehr kann man sich dessen sicher sein, dass sie auch in Krisensituationen zu einem stehen. Man kann sich dann als Vorgesetzter auch einmal eine Fehlentscheidung oder schlechte Laune leisten, ohne dass die Mitarbeiter dies ausnutzen oder einem die Gefolgschaft aufkündigen. Wie man dieses Vertrauensverhältnis aufbauen und bewahren kann, ist daher seit Jahren ein zentrales Thema meiner Führungsseminare und bereits 1988 schrieb ich darüber meinen ersten Fachzeitschriftenaufsatz.

Allerdings ist Mitarbeitervertrauen ein Kapital, das nicht so leicht zu erwerben ist, aber schnell verspielt werden kann. Insbesondere Mitarbeiterkontrolle und Mitarbeiterkritik sind heikle Führungsmaßnahmen, mit denen in dieser Hinsicht viel Positives bewirkt werden kann, oft aber auch wertvolles Porzellan zerschlagen wird. Umso unverständlicher ist es, dass dem so wichtigen Aspekt des Vertrauens in der Mitarbeiterführung noch bis vor wenigen Jahren sowohl in der Führungskräfteentwicklung als auch Managementliteratur so wenig Beachtung geschenkt wurde. Es gibt unzählige Seminare und meterweise Bücher darüber, wie man Mitarbeiter motivieren soll. Hingegen wurde es bisher kaum behandelt, welche wichtigen Funktionen das Mitarbeitervertrauen in der betrieblichen Zusammenarbeit hat und was man als Führungskraft beachten muss, um es sich nicht zu verscherzen und die Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Dabei wäre schon viel erreicht, wenn es in Unternehmen wenigstens gewährleistet wäre, dass vorhandenes Motivationspotenzial der Mitarbeiter nicht durch Führungsfehler zunichte gemacht wird!

Nach meiner Kenntnis war es Reinhard Sprenger als Erster, der sich in seinem 2002 erschienenen Buch „Vertrauen führt“ (siehe ergänzende Literatur am Ende dieses Buchs) mit diesem Thema intensiv auseinandersetzte. Viele seiner Ausführungen haben mich bestätigt oder zu neuen Gedanken angeregt. Im vorliegenden Buch lege ich das Schwergewicht auf die Konsequenzen für den Führungsalltag und offeriere Ihnen dazu einige direkt umsetzbare Anregungen und Arbeitshilfen. Ich hoffe, Ihnen damit die heute so schwierig gewordene Aufgabe der Mitarbeiterführung ein wenig zu erleichtern.

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*

PS: Im Interesse des Leseflusses habe ich darauf verzichtet, bei Personen stets **beide sprachliche Geschlechter** zu nennen. Mit **dem Mitarbeiter** (als Gattungsbegriff) meine ich auch die weiblichen Beschäftigten und **die Führungskraft** kann biologisch gesehen natürlich auch ein Wesen männlichen Geschlechts sein.