

Hartmut Laufer

## **Vertrauensvolle Mitarbeiterführung**

Hintergründe, Leitfäden,  
Lösungsvorschläge

# **Inhalt**

## **Allzu oft ungenutztes Motivationspotenzial**

### **1 Vertrauen in Lebensgemeinschaften und Organisationen**

- 1.1 Vertrauen als Bindemittel menschlicher Gemeinschaften
- 1.2 Arten und Formen von Vertrauen
- 1.3 Psychologische Aspekte von Vertrauen

### **2 Vertrauen in der Unternehmenspolitik**

- 2.1 Vertrauen als erfolgswirksames Element der Unternehmenskultur
- 2.2 Betriebliches Vertrauensmanagement
- 2.3 Vertrauen bei Changemanagement-Prozessen

### **3 Vertrauen in der Mitarbeiterführung**

- 3.1 Notwendigkeit und Hindernisse von Mitarbeitervertrauen
- 3.2 Partnerschaftlicher Führungsstil
  - 3.2.1 Zeitgemäßes Führungsverständnis
- 3.3 Vertrauensbildung durch Mitarbeiterbeteiligung

### **4 Mitarbeitervertrauen durch Kommunikation**

- 4.1. Kommunikation als wichtigstes Führungsinstrument
- 4.2 Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl durch Besprechungen
- 4.3 Konstruktive und vertrauensvolle Mitarbeitergespräche

### **5 Mitarbeiterkontrollen ohne Vertrauensschwund**

- 5.1 Funktionen von Kontrollen im Arbeitsprozess
- 5.2 Arten und Techniken konstruktiver Mitarbeiterkontrollen
- 5.3 Grundregeln für effiziente Mitarbeiterkontrolle

### **6 Vertrauensbildende Mitarbeiterkritik**

- 6.1 Die Kunst konstruktiven Kritisierens
- 6.2 Partnerschaftliches Kritikgespräch
- 6.3 Erfolgsregeln für Kritikgespräche

### **7 Schlusswort**

### **8 Arbeitshilfen**

### **9 Ergänzende Literatur**

### **Stichwörter**

## Allzu oft ungenutztes Motivationspotenzial

Während meiner jahrzehntelangen Führungspraxis habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass in so manchem Mitarbeiter ein unbemerktes Motivations- und Leistungspotenzial schlummert. Es tritt erst zu Tage, wenn man ihn nicht nur weisungsgebunden arbeiten lässt, sondern ihm gelegentlich auch eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe mit den entsprechenden Befugnissen überträgt. Man ihm dadurch partnerschaftliches Vertrauen signalisiert. Das gilt mitunter selbst für sonst eher wenig leistungsbereite Mitarbeiter.

Bedauerlicherweise wird dieses Potenzial oftmals nicht hinreichend genutzt. Entweder weil im Unternehmen insgesamt eine mangelhafte Vertrauenskultur herrscht oder einzelne Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in einer Weise umgehen, die alles andere als vertrauensbildend ist. Sie wählen den scheinbar einfacheren Weg, mit Hilfe ihrer (vermeintlichen) Macht die Mitarbeiter zu maximalen Leistungen zu veranlassen. Zwar können zweifellos auch mit Druckmitteln hohe Leistungen erzielt werden – und ist dies in einzelnen Fällen auch angebracht –, jedoch kann unter derartigen Bedingungen weder ein dauerhaftes Mitarbeiterengagement noch echtes Mitarbeitervertrauen wachsen. Das Leistungsniveau lässt sich dann auf Dauer nur aufrechterhalten, indem die Arbeiten der Mitarbeiter ständig überwacht werden und der Druck ständig beibehalten oder sogar gesteigert wird. Erschwerend kommt hinzu, dass die Machtmittel von Führungskräften heutzutage aufgrund der geltenden Arbeitnehmerrechte ziemlich begrenzt sind.

Gelingt es einem als Führungskraft hingegen, das vorbehaltlose Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen, bestehen gute Chancen, ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit zu wecken, und die Mitarbeiter werden somit von sich aus eine hohe Leistungsbereitschaft entwickeln. Dann kann man es riskieren, die Mitarbeiter weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten zu lassen, ohne sie ständig zu kontrollieren. Dann kann man darauf vertrauen, sich auch in Krisensituationen auf sie verlassen zu können. Man kann als Vorgesetzter auch einmal eine Fehlentscheidung treffen, ohne dass die Mitarbeiter dies ausnutzen, und man darf sich schließlich auch manchmal schlechte Laune leisten, ohne dass sie einem das sonderlich verübeln.

Allerdings ist Mitarbeitervertrauen ein Kapital, das nicht so leicht zu erwerben ist, jedoch schnell verspielt werden kann. Insbesondere Mitarbeiterkontrollen und Mitarbeiterkritik sind heikle Führungsmaßnahmen, durch die bei sensibler Anwendung viel Positives bewirkt werden kann, oft aber auch wertvolles Porzellan zerschlagen wird!

Zwei formale Anmerkungen zu den nachfolgenden Texten:

- a) Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei als genderneutrale Kollektivbegriffe gemeinten Personenbezeichnungen stets beide sprachliche Geschlechter zu nennen. Mit „der Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.
- b) An einigen Stellen verweise ich auf Arbeitsmaterialien für die Führungspraxis. Es handelt sich dabei um Checklisten, Leitfäden oder Formulare, die Sie im Anhang „Arbeitshilfen“ abgebildet finden. Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie diese gerne von mir kostenlos anfordern – es genügt eine E-Mail mit den gewünschten Anlagennummern an meine Adresse [HartmutLaufer@t-online.de](mailto:HartmutLaufer@t-online.de).

Ihr  
Hartmut Laufer

Kontaktdaten:

MENSOR Institut

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](mailto:institut@mentor.de), Website: [www.mentor.de](http://www.mentor.de)