



Führungsgrundsatz: VERTRAUEN GEBEN

aus: Führen - Leisten - Leben

■ Kann eine fehlende Vertrauensbasis durch Motivationskünste ausgeglichen werden?

Selbst wenn man als Führungskraft alle Grundsätze lehrbuchmäßig befolgt, kann es leicht passieren, dass das Klima im Betrieb nicht einmal halbwegs dem angestrebten Standard entspricht. Woran kann dies liegen? Meist wird man bei genauer Betrachtung feststellen, dass die gegenseitige **VERTRAUENSBASIS** mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht gegeben ist. In diesem Fall nützen auch die besten Motivationskünste nichts, denn diese werden höchstens als Manipulation empfunden.

■ Weniger wichtig als allgemein angenommen ist der Führungsstil.

Selbstverständlich ist ein kooperativer Stil mit guten Resultaten über alles zu stellen. Aber selbst ein **AUTORITÄRER** Führungsstil mit guten Ergebnissen ist besser als ein „die Zügel völlig schleifen lassen“ ("**LAISSEZ-FAIR**") ohne brauchbare Resultate. Wichtig ist auch, gerade was Vertrauen anbelangt, dass man den richtigen Ton findet, die passenden Worte. Wer nur herumbrüllt, wird kaum die Achtung der Mitarbeiter haben. Das Gleiche gilt für die Führungskraft, die nur zu sich selbst spricht. Sie wird niemals die Mauer zwischen sich und dem Publikum abbauen können.

■ Wie kann es gelingen, die Führungsfunktion auf eine grundsätzliche Vertrauensbasis zu stellen?

Erster Grundsatz: Man muss bereit sein, eigene **FEHLER ZUZUGEBEN**. Fehler der Führungskraft dürfen niemals den Mitarbeitern angerechnet werden. Außerdem ist es sehr Vertrauen hemmend, wenn interne Dinge nach außen getragen werden. Dies gilt übrigens auf jeder Managementebene. Erfolge der Mitarbeiter, etwa eine Verkaufspräsentation oder eine Ausstellung, gehören einzig und allein dem Mitarbeiter. Seine eigenen Erfolge kann man, wenn man will, mit dem positiv besetzten „Wir haben es geschafft“ darstellen (Betonung auf „wir“.)

■ Vertrauen setzt auch voraus, dass man konzentriert zuhören kann.

Kommt ein Mitarbeiter mit seinen Sorgen zur Führungskraft, muss diese sich unbedingt die Zeit nehmen, seine Probleme zumindest anzuhören. Das ist kein simples Rollenspiel, sondern wird nur dann als echte Anteilnahme empfunden, wenn man mit dem ganzen Herzen dabei ist, also diese **ZUWENDUNG** als die ureigenste Aufgabe sehen. Meist braucht man nicht einmal Lösungen vorzuschlagen, es genügt das wohlwollende Ohr. Das schwächste Glied der Kette verlangt dabei meist nach der intensivsten Stütze.



Führungsgrundsatz: VERTRAUEN GEBEN

aus: Führen - Leisten - Leben

▣ Die wichtigste Bedingung für Vertrauen ist allerdings ein guter Charakter.

Das heißt, dass Sie als Führungskraft meinen müssen, was Sie sagen, und auch entsprechend handeln. Denn nur dadurch zeigen Sie **VORAUSSEHBARKEIT** und **VERLÄSSLICHKEIT**. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie Ihre Meinung niemals mehr ändern dürfen. Sie müssen Ihren neuen Standpunkt jedoch klar darstellen. Entscheidungen zu wichtigen Problemen, die ohne Erklärung für die Beteiligten bleiben, werden meist nicht wirklich angenommen und verunsichern alle Betroffenen.

▣ Was kann jedes Vertrauen in eine Gemeinschaft untergraben?

In erster Linie **INTRIGANTENTUM**. Durch einen Intriganten kann jedes Betriebsklima bis zur Untragbarkeit vergiftet werden. Selbst wenn es nur latentes Misstrauen einiger Mitarbeiter oder Kollegen gibt, werden Sie keine großen Erfolge erreichen. Kämpfen Sie daher mit allen Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln gegen diese Gefahr an.

▣ Wie weit darf Vertrauen letztlich gehen?

Das hängt sicher vom Alter der Mitarbeiter ab. Der Grundsatz sollte lauten: „**ICH VERTRAUE DIR SO GUT ICH NUR KANN**“. Entscheidend ist, dass man erfährt, wenn das Vertrauen missbraucht wird und dass allen bewusst ist, dass man dies erfahren muss. Man muss auch klarstellen, dass ein Vertrauensbruch Folgen haben wird und auch dies muss allen Beteiligten bekannt sein.

▣ Jeder Mensch hat ganz individuelle Stärken.

Diese zu nutzen, ohne erst lange Entwicklungs- und Förderungsprogramme zwischen zu schalten, ist die vielleicht allerwichtigste Führungsaufgabe überhaupt. Ein **IGNORIEREN** dieses **KERNGRUNDSATZES** lässt sich durch **KEINE ANDERE MAßNAHME** kompensieren.

Die höchste Form des Vertrauens ist es, die Nacktheit deines wahren Ichs zu zeigen.
Emery Scott

Nichts kann den Menschen mehr stärken als das Vertrauen, das man ihm entgegen bringt.
Adolf von Harnack