

Hartmut Laufer

# Vertrauen und Führung

Vertrauen als Schlüssel  
zum Führungserfolg



GABAL

Hartmut Laufer

# **Vertrauen und Führung**



Hartmut Laufer

# Vertrauen und Führung

Vertrauen als Schlüssel  
zum Führungserfolg

**GABAL**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-043-2

Lektorat: Christiane Martin, Köln

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Jolanda Cats & Hans Withoos/Corbis

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

<b>Warum dieses Buch?</b> . . . . .	<b>7</b>
-------------------------------------	----------

## **1. Notwendigkeit von Vertrauen**

<b>in Unternehmen</b> . . . . .	<b>11</b>
Aktuelle Situation der Mitarbeiterführung . . . . .	11
Schwindendes Vertrauen der Arbeitnehmer . . . . .	16
Wandel der Mitarbeiteranforderungen . . . . .	20
Mit weniger Personal mehr leisten müssen . . . . .	22
Das teure Führungsmittel „Angst“ . . . . .	24
Zehn Führungstipps zur Vermeidung von Job-Ängsten . . . . .	28
Funktion von Vertrauen in Gemeinschaften . . . . .	30
Arten und Formen von Vertrauen . . . . .	32
Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen . . . . .	35
Vertrauen bedingt Selbstvertrauen . . . . .	37

## **2. Aufbau von Vertrauen**

<b>bei der Mitarbeiterführung</b> . . . . .	<b>41</b>
Notwendigkeit von Vertrauen in der Mitarbeiterführung . . . . .	41
Die Vertrauenswirklichkeit in Unternehmen . . . . .	47
Der Regelkreis der Vertrauensbildung . . . . .	49
Vertrauen prägt den Führungsstil . . . . .	53
Vertrauensbildende Führungsgrundsätze . . . . .	56
Offene Kommunikation statt Gerüchteküche . . . . .	59
Glaubwürdige und motivierende Ziele . . . . .	61
Wirkungsvolle Zielformulierung . . . . .	65
Ziele vereinbaren statt vorschreiben . . . . .	69
Delegation als Vertrauensbeweis . . . . .	76
Verständnisvolles Umgehen mit Mitarbeiterwiderständen . . . . .	83

Der schmale Grat zwischen Vertrauen und Manipulation . . . . .	89
Gefahren für das Vertrauensverhältnis . . . . .	94
<b>3. Kontrolle ohne Vertrauensverluste . . . . .</b>	<b>99</b>
Kontrolle aus arbeitswissenschaftlicher Sicht . . . . .	99
Kontrolle aus führungspsychologischer Sicht . . . . .	101
Mitarbeiterkontrollen trotz vertrauensvoller Führung . . . . .	105
Die unterschiedlichen Kontrollarten . . . . .	106
Sechs Grundregeln für motivierendes Kontrollieren . . . . .	109
Herstellen einer vertrauensvollen Fehlerkultur . . . . .	111
<b>4. Vertrauensfördernde und aufbauende Kritik . . . . .</b>	<b>116</b>
Sinn und Zweck von Mitarbeiterkritik . . . . .	116
Motivierungs- und Kritikgespräche als Führungsinstrumente . . . . .	118
Risiken und Erfolgsgrundsätze von Kritikgesprächen . . . . .	120
Vertrauen erweckendes Gesprächsverhalten . . . . .	124
Sorgfältige Gesprächsvorbereitung . . . . .	130
Ziel- und partnerorientierter Gesprächsaufbau . . . . .	131
<b>5. Ein Wort zum Schluss . . . . .</b>	<b>136</b>
Vertrauen – wichtiges Zukunftsthema unserer Gesellschaft . . . . .	136
<b>Ergänzende Literatur . . . . .</b>	<b>139</b>
<b>Stichwörter . . . . .</b>	<b>143</b>

# 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 in der Managementliteratur so wenig Beachtung geschenkt wurde. Es gibt unzählige Seminare und meterweise Bücher darüber, wie man Mitarbeiter motivieren soll. Hingegen wurde bisher



Warum dieses Buch?

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 zunichtegemacht wird!

Nach meiner Kenntnis war Reinhard Sprenger der Erste, 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.

Hartmut Laufer

## **Kontaktmöglichkeiten**

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer  
MENSOR Institut für Managemententwicklung  
und systemische Organisationsberatung GmbH  
Postfach 30 36 30  
10727 Berlin  
Telefon: ++49 (0) 30 2629640  
Fax: ++49 (0) 30 2625977  
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.



# 1. Notwendigkeit von Vertrauen in Unternehmen

*„Ohne Vertrauen abonniert niemand eine Zeitung, gründet niemand eine Firma oder setzt gar Kinder in die Welt.“*

PROF. DR. BERND GUGGENBERGER,  
POLITIKWISSENSCHAFTLER UND PHILOSOPH

## Aktuelle Situation der Mitarbeiterführung

In früheren Zeiten wurde Personalführung weitgehend als Machtausübung verstanden. Wer eine Führungsposition bekleidete, hatte die Aufgabe, Anordnungen zu erteilen und bei deren Nichtbeachtung die Betroffenen zu disziplinieren. Vorgesetzte bezogen ihre Autorität aus ihrem Wissensvorsprung sowie den Machtmitteln, die ihnen von Amts wegen übertragen waren. Das war nicht nur in staatlichen Organisationen wie Militär oder Polizei so, sondern galt auch für private Betriebe. Mit diesem Verständnis wurde in Industrieunternehmen ebenso geführt wie in kleinen Handwerksbetrieben. Wie die Rollenverteilung früher verstanden wurde, spiegelt sich auch im Sprachgebrauch wider: Während heute von „Mitarbeitern“ die Rede ist, sprach man früher von „Untergeordneten“ oder „Nachgeordneten“ – bestenfalls von „Arbeitskräften“.

**Früher galt  
Mitarbeiterführung  
als Machtausübung**

Die Vorgesetzten hatten innerhalb ihres Führungsbereichs das alleinige Sagen, Widerspruch wurde nicht geduldet. Dabei bezogen sich die Anordnungsbefugnisse nicht allein auf

## 1. Notwendigkeit von Vertrauen in Unternehmen

die Arbeitsvorgaben. Auch im Hinblick auf fundamentale Wertmaßstäbe und allgemeine Verhaltensweisen setzten die Führenden die Normen, an denen sich die Arbeitskräfte zu orientieren hatten. Derartige Vorgaben konnten bis in das Privatleben reichen: Staatsdiener waren noch bis in die Mitte des vorigen Jahrhunderts hinein sogar für ein achtungsgebietendes Verhalten ihrer Familienmitglieder verantwortlich. Stellte der Dienstvorgesetzte ein „sittenwidriges“ Verhalten der Ehefrau eines Beamten fest, wurde dieser selbst disziplinarrechtlich belangt!

### **Geändertes Rollenverständnis**

Erst während der Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg wurde dieses traditionelle Führungsmodell allmählich abgelöst. Veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen führten dazu, dass die Rolle der Führungskraft im Arbeitsprozess heute anders definiert wird und sich die Machtverhältnisse gewandelt haben. Während die Arbeitnehmerrechte erheblich gestärkt wurden, stehen den Führungskräften heute deutlich geringere Machtmittel zur Verfügung. Führungskräfte und Mitarbeiter stehen sich wesentlich gleichberechtigter gegenüber. Beide Partner sind auf den guten Willen des anderen angewiesen.

Die Verschiebung der Machtverhältnisse stellt naturgemäß gesteigerte Anforderungen an die persönliche Eignung der Führungskräfte. Jeder erfahrene Führungspraktiker wird bestätigen, dass es während der letzten Jahrzehnte zunehmend schwieriger geworden ist, Mitarbeiter zu optimalen Arbeitsleistungen und einer loyalen Haltung gegenüber dem Unternehmen zu führen.

---

**Nie waren die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen von Führungskräften so hoch wie heute.**

Diese sich grundlegend gewandelte Führungssituation dürfte auf fünf Hauptursachen zurückzuführen sein:



Während der letzten Jahrzehnte hat der Stellenwert von Arbeit in den allgemeinen Wertvorstellungen im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby kontinuierlich abgenommen. Selbst Topmanager sehen heute nicht mehr den alleinigen Sinn ihres Lebens im beruflichen Erfolg.

**Allgemeiner Wertewandel in der Gesellschaft**

Wer sich heutzutage als Führungskraft darauf beschränkt, permanent an das Pflichtgefühl seiner Mitarbeiter zu appellieren, wird daher nur noch milde belächelt. Begriffe wie Selbstverwirklichung, persönliches Wachstum oder Lebensqualität haben heute einen weit höheren Stellenwert in der Werteskala der Menschen. Diese Realitäten zu ignorieren führt zu einem wirklichkeitsfremden Führungsverhalten und zu fragwürdigen Führungsmaßnahmen. Es geht nicht darum, dass Mitarbeiter die gleichen Wertvorstellungen haben

## 1. Notwendigkeit von Vertrauen in Unternehmen

wie ihre Vorgesetzten. Es ist lediglich wichtig, ihre Anschauungen zu kennen, um diese bei der Wahl der Führungsmaßnahmen und Führungsmittel zu berücksichtigen.

---

**Es ist müßig, Mitarbeitern ihre Wertvorstellungen ausreden zu wollen. Vielmehr gilt es, diese zu akzeptieren und die daraus resultierenden Mitarbeiterbedürfnisse in Rechnung zu stellen.**

### **Geändertes Selbstverständnis der Mitarbeiter**

Die Demokratisierung unserer Gesellschaft in der Nachkriegsgeschichte, persönlichkeitsfördernde Erziehungsmethoden, höhere Bildungsabschlüsse und eine verbesserte wirtschaftliche Absicherung haben ein geändertes Selbstverständnis der Mitarbeiter wachsen lassen. Die Mitarbeiter sind selbstbewusster geworden und beanspruchen mehr persönliche Rechte. Sie legen heute stärkeren Wert darauf, als mündige Partner behandelt zu werden. Will man realitätsbezogen und partnerschaftlich führen, kommt man nicht umhin, diese Entwicklung zu berücksichtigen.

---

**Wenn man die Zustimmung und das Vertrauen seiner Mitarbeiter gewinnen will, muss man deren Selbstverständnis berücksichtigen und ihre Selbstwertgefühle respektieren.**

### **Komplexere, sich schnell ändernde Arbeitsprozesse**

Die Arbeitsaufgaben und -anforderungen sind wesentlich vielfältiger und komplexer geworden und sind einem schnelleren Wandel unterworfen denn je. Innerhalb kurzer Zeitspannen werden neue Verfahren und Technologien entwickelt, ändern sich ganze Berufsbilder und entstehen völlig neue. Fachwissen veraltet immer schneller. Demzufolge gibt es heute kaum noch Vorgesetzte, die in der Lage sind, selbst im eigenen Zuständigkeitsbereich alle Details zu ken-