

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** **MINUTEN**

Hartmut Laufer

# Mitarbeiter- vertrauen

GABAL

**Hartmut Laufer**

**30 Minuten**

# **Mitarbeitervertrauen**

## 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.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Diethild Bansleben  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

ISBN: 978-3-86200-723-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Warum Menschen vertrauen</b>	<b>9</b>
Notwendigkeit von Vertrauen in Gemeinschaften	9
Arten und Ausprägungen von Vertrauen	11
Die Grenze zwischen Vertrauen und Manipulation	15
Die Ausgewogenheit von Vertrauen und Misstrauen	18
<b>2. Vertrauen in der Mitarbeiterführung</b>	<b>23</b>
Vertrauen als Basis erfolgreicher Führung	23
Vertrauenswirklichkeit in Unternehmen	30
Angst als Führungsinstrument	32
Vertrauensvoller Führungsstil	36
<b>3. Methoden für den Vertrauensaufbau</b>	<b>41</b>
Der Prozess der Vertrauensbildung	41
Vertrauen schaffende Führungsgrundsätze	45
Sicherheit und Vertrauen durch Information	48
Partnerschaftliches Zielmanagement	51
Verantwortungsdelegation als Vertrauensbeweis	59

<b>4. Wertschätzende Mitarbeiterkontrolle</b>	<b>65</b>
Kontrolle als Führungsinstrument	65
Emotionale Risiken von Kontrolle	67
Grundregeln motivierenden Kontrollierens	70
Von Vertrauen getragene Fehlerkultur	73
<b>5. Aufbauende Mitarbeiterkritik</b>	<b>79</b>
Ziele einer konstruktiven Mitarbeiterkritik	79
Führen zweckdienlicher Kritikgespräche	80
Struktur eines zielbewussten Kritikgesprächs	83
<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Ergänzende Literatur</b>	<b>91</b>
<b>Register</b>	<b>93</b>

# Vorwort

Früher konnten sich Vorgesetzte dank ihrer Machtposition sowie ihres Wissensvorsprungs auf das strikte Anordnen und genaue Kontrollieren von Arbeitsaufgaben beschränken. Die 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 spezialisierte Fachwissen ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Das hierfür erforderliche Klima kann sich nur auf einer tragfähigen Vertrauensbasis entwickeln. Dem entgegen steht aber, dass die größeren Führungsbereiche eine Anonymisierung der Führung mit sich bringen.

Das erschwert das Entwickeln dauerhafter Vertrauensbeziehungen. Hinzu kommt, dass die Arbeitnehmer durch häufige Firmenzusammenschlüsse, Outsourcing oder durch zum Teil drastische interne Umorganisationen verunsichert werden. Das Vertrauen in die Unternehmen und deren Führung schwindet.

Entwickelt sich hingegen ein Klima gegenseitigen Vertrauens, kann man es riskieren, seine Mitarbeiter weitgehend selbstständig arbeiten zu lassen. Wenn man sich nicht mehr um alles selbst kümmern muss, kann man sich wichtigeren, erfolgswirksameren Führungsaufgaben widmen. Dann werden die Mitarbeiter selbst in Krisensituationen bei der Stange bleiben. Als Vorgesetzter kann man sich dann auch einmal eine Fehlentscheidung oder gelegentliche schlechte Laune leisten, ohne dass die Mitarbeiter 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](mailto:institut@mentor.de)*

*Website: [www.mentor.de](http://www.mentor.de)*





# **30 MINUTEN**

**Warum ist Vertrauen in  
menschlichen Gesellschaften  
unverzichtbar?**

**Seite 9**

**Ist Vertrauen nicht eine Art der  
Manipulation?**

**Seite 15**

**Ist Misstrauen generell  
abzulehnen?**

**Seite 18**

# 1. Warum Menschen vertrauen

Menschliche Gemeinschaften bilden sich, um gemeinsam bestimmte Ziele zu verfolgen oder Erreichtes zu schützen und zu bewahren. Das gilt für ganze Völkergemeinschaften ebenso wie für Wirtschaftsunternehmen, Fußballvereine oder Wohngemeinschaften.

## 1.1 Notwendigkeit von Vertrauen in Gemeinschaften

### ***1.1.1 Gegenseitiger Nutzen***

Nur wenn zwischen den Beteiligten ein ausgewogenes Geben und Nehmen herrscht, funktionieren solche Zweckgemeinschaften. Wenn ein Gemeinschaftsmitglied das Gefühl hat, keinen angemessenen Nutzen zu empfangen, wird es seine Leistungen reduzieren oder sich von der Gemeinschaft gänzlich verabschieden. Gegenseitiges Vertrauen ist eine zwingende Voraussetzung für die Harmonie innerhalb jeder menschlichen