



Vertrauenswürdigkeit

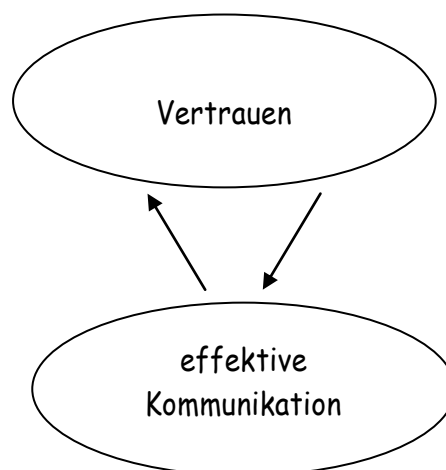
Vertrauenswürdigkeit

In der Führungskräfte-Forschung gibt es seit einiger Zeit ein neues Thema: **Vertrauen am Arbeitsplatz**. Vertrauen ist die Vorstellung, die Menschen in andere setzen, wenn es darum geht, sich auch **auf sie verlassen** zu können. Forschungen zeigen, in welchem Maß Vertrauen Auswirkungen auf das Verhalten und die Gefühle von Mitarbeitern gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und der Firma hat. Insbesondere hat das Maß an Vertrauen, das man anderen gegenüber aufbringt, einen **wesentlichen Anteil an der Arbeitszufriedenheit**.

Insbesondere Führungskräfte, die kleine Teams leiten, tragen wesentlich dazu bei, welchen Stellenwert Vertrauen im tagtäglichen Umgang hat. Das Vertrauen, das Mitarbeiter ihren Vorgesetzten entgegenbringen, hat entscheidende Bedeutung für die Anerkennung einer Führungskraft, insbesondere auch in konfliktnahen Situationen.

Vertrauen und Kommunikation

Hohes Vertrauen
zwischen Mitgliedern
eines Teams fördert
effektive Kommunikation,
und eine
gute Kommunikation
ermöglicht Vertrauen.



Die uneingeschränkte Kommunikationsbereitschaft zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist ein unabdingbarer Faktor im Vertrauen. Es muß gewährleistet sein, daß Mitteilungen an Mitarbeiter offen vermittelt werden, seien es Daten über das Unternehmen, über die Anforderungen oder persönlichen Auffassungen. Es muß andererseits genauso gewährleistet sein, daß Mitteilungen von Mitarbeitern über ihre Probleme, Meinungen und Sorgen aufgenommen werden. Ein Klima, das einen gegenseitigen Austausch von Meinungen akzeptiert, ja sogar fördert, ermöglicht, daß sie Ideen schneller und effektiver durchsetzen. Dadurch schafft es Selbstverständnis beim einzelnen Mitarbeiter und wechselseitiges Verständnis.

Menschliche Wärme und gegenseitige Wertschätzung sind Garanten für echtes Vertrauen.

Gefühle sind Tatsachen

Was man über eine Angelegenheit wahrnimmt und wie man sie gefühlsmäßig erfährt, ist wichtiger als das, was man über diese Angelegenheit weiß.

„Wahr ist,
was ankommt!“

Das liegt daran, daß Gefühle eine große Rolle im Verhalten spielen. Beispielsweise „weiß“ man, daß Rauchen schädlich ist. Man „weiß“, daß das Benutzen von Autosicherheitsgurten das Unfallrisiko erheblich reduziert. Man „weiß“, daß Zähneputzen nach jeder Mahlzeit den Zahnverfall aufhält.

Obwohl all dies bekannt ist, rauchen viele, gebrauchen nicht die Sicherheitsgurte und putzen sich nicht nach jeder Mahlzeit die Zähne. Notwendigkeiten, Bedürfnisse und Gefühle sind offensichtlich stärker als das, was man verstandesgemäß begreift.

Auch Mitarbeiter und Führungskräfte haben Gefühle. Man muß Gefühle erkennen und damit umgehen. Um wirklich selbstsicher zu sein, ist es wichtig, einen Blick auf die eigenen Handlungen und Verantwortlichkeiten zu lenken. Wenn Sie das schaffen, sind Sie erst befähigt, Mitarbeitern dabei zu helfen, sich weiterzuentwickeln.

Es erfordert Stärke, sich als Führungskraft zu verhalten. Erst wenn Sie ein **grundsätzliches Übereinkommen mit sich selbst** haben, können Sie sich anderen zuwenden. Das, was Mitarbeiter unzufrieden macht, sind in der Regel Probleme am Arbeitsplatz aber auch solche, die aus dem häuslichen Bereich mitgebracht werden. Unzufriedenheit ist ein „Leistungskiller“. Wenn solche Probleme deutlich auftreten, hängt es von der Gesprächsbereitschaft der Führungskräfte ab, hier Abhilfe zu schaffen. Ein klärendes Gespräch kann die betroffenen Mitarbeiter sehr schnell wieder stimulieren.



Klima des Vertrauens

Es ist in hohem Maße effektiv, ein Klima des Vertrauens aufzubauen. Dies kann in folgenden Schritten geschehen:

- **Halten Sie Versprechungen und Verpflichtungen, die Sie eingegangen sind, ein.**
- **Vergewissern Sie sich, daß das, was Sie sagen, zutreffend, verlässlich und wahr ist.**
Sachverhalte sollten so wahrheitsgemäß beschrieben werden, wie sie sich darstellen, ohne zu vertuschen oder zu schönen.
- **Helfen Sie, Fehler und Schwächen von Mitarbeitern auszubügeln.**
Eine gute Führungskraft ist immer auch eine Quelle der Unterstützung für Mitarbeiter und ein verlässlicher Vertrauter.
- **Zeigen Sie, daß Gefühle erlaubt sind!**
Gefühle existieren und es ist erforderlich, daß Sie auch mit ihnen umgehen.
- **Loben Sie vor anderen - kritisieren Sie unter vier Augen.**
Nichts fördert Mitarbeiter so sehr, wie das Lob, das ernstgemeint ist und zur rechten Zeit kommt. Nichts demotiviert mehr als eine vor Kollegen vorgetragene Kritik. Seien Sie auch beim Loben wachsam. Es wirkt nicht als aufrichtige Anerkennung, wenn Sie Mitarbeiter für das ganz normale Ausführen ihrer alltäglichen Arbeit überschwänglich loben. Hat sich aber jemand besonders angestrengt, besondere Leistung erbracht, dann versteht er es als aufrichtige Anerkennung, wenn Sie als Vorgesetzter das wahrnehmen und äußern.
- **Seien Sie anwesend und gesprächsbereit.**
Das Prinzip der offenen Tür kann sehr hilfreich sein. Es ist jedoch nicht genug, wenn nicht auch ein offener Geist existiert. Es ist sinnvoller, eine genaue Zeitspanne festzulegen, in der Sie für Ihre Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Kurze Besuche an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter verdeutlichen, daß Sie es ernst meinen, Meinungen und Informationen einzuholen.
- **Hören Sie zu und akzeptieren Sie Vorschläge.**
Es ist wesentlich leichter, Anweisungen zu geben, als welche zu empfangen. Wenn Sie den ganzen Tag allerdings nur sich selbst hören, werden Sie nicht mehr in der Lage sein, dazuzulernen. Verwenden Sie Aufmerksamkeit nicht nur dafür, was Sie sagen, sondern auch wie Sie etwas sagen. Beginnen Sie Gespräche

mit einer positiven Aussage. Dies signalisiert den Betroffenen, daß Sie bereit sind, auf sie einzugehen. Dabei sollte jedoch der Formulierungs- und Gestikvorgang identisch sein. Das Gesicht sollte die Aussage unterstreichen. Auch ein Schulterklopfen oder ein warmer Händedruck kann sehr wirkungsvoll sein, wenn es angemessen ist.

■ **Vermeiden Sie konjunktive Formulierungen wie, „sollte, müßte, könnte und nicht.“**

Wenn Sie Anweisungen oder Hinweise geben, versuchen Sie, diese direkt und höflich zu formulieren, etwa in dem Stil „Bitte bringen Sie das Material zur Bearbeitungsstelle“. Es hilft auch, Anweisungen in Fragen zu formulieren: „Haben Sie schon einmal daran gedacht, es auf diese Art zu versuchen?“. Auch persönliche Formulierungen, wie, „ich mache es so“, „ich versuche, es so zu tun“, sind sehr vertrauensbildend. Als Reaktion auf unkorrektes Verhalten empfiehlt es sich, auch persönliche Gefühle zu zeigen, anstatt lediglich formale Schuldzuweisungen vorzunehmen, etwa: „Verdammt noch mal, es ärgert mich, wenn Sie dieses tun. Ich bin sauer“.

■ **Stellen Sie keine Anforderungen, denen Sie sich nicht auch selbst stellen.**

■ **Akzeptieren Sie Kritik, wenn sie für die Aufgaben, die Sie als Führungskraft selbst verantworten, angebracht ist. Wenn andererseits Lob und Anerkennung von den oberen Führungsetagen kommen: geben Sie diese auch weiter.**

Als Führungskraft sind Sie immer für das verantwortlich, was im eigenen Aufgabenbereich passiert. Selbst wenn ein Mitarbeiter für den Schaden verantwortlich ist, müssen Sie diese Kritik von „oben“ akzeptieren, denn entweder hatten Sie diesem Mitarbeiter eine unpassende Aufgabe gegeben, ihn nicht kontrolliert, oder ihm zu wenig Hilfestellung gegeben.

Wenn aber von „oben“ gelobt wird, vermitteln Sie dies bitte schon aus Gründen der Motivation schnell an Mitarbeiter.

■ **Diskutieren Sie gesetzte Erwartungen und überprüfen Sie, ob diese Erwartungen auch eingetroffen sind.**

Das Fehlen konkreter Vereinbarungen, daraus resultierende Aufgaben und damit Nicht-Umsetzen ist ein häufiger Grund für schlechte Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen.

■ **Stehen Sie für die eigenen Mitarbeiter ein.**

Tun Sie alles, was den Druck auf Ihre Mitarbeiter mindert. Die Berücksichtigung von Mitarbeiter-Interessen ist ebenso wichtig, wie auch



einmal das „Partei-Ergreifen“.

- **Zeigen Sie Vertrauen und geben Sie Anerkennung.**
Interessante und wichtige Tätigkeiten sollten, wann immer es möglich ist, an Mitarbeiter delegiert werden, um ihnen damit ein Gefühl zu geben, daß Sie ihnen vertrauen.

Vertrauensbereitschaft

Vertrauenswürdigkeit betrifft viele Aspekte des Lebens.

Wann und wie lernt man Vertrauen?

Wann glaubt man, daß man Vertrauen verliert?

Bekannt ist folgendes:

- Die Fähigkeit zu vertrauen, wird in den ersten Lebensjahren erlernt. Eltern, die ihren Kindern frühzeitig das Gefühl geben, daß Menschen vertrauenswürdig sind, und ihren Kindern gezeigt haben, daß Vertrauen geschenkt werden kann, legen durch diese Verhaltensweise den Grundstein für Vertrauen bei ihren Kindern. Vertrauen läßt sich allerdings in jedem Lebensalter lernen.
- Menschen mit geringem Vertrauen, sind auch weniger vertrauenswürdig und lügen häufiger, nach dem Motto „wer anderen nicht traut, ist selbst nicht vertrauenswürdig.“
- Menschen, die anderen vertrauen, sind in der Regel auch zufriedener und haben weniger Probleme im Umgang mit anderen Menschen. Mißtrauische Menschen leiden häufiger unter Angst und Spannungen und haben deswegen auch häufiger mit Streßproblemen zu tun.
- Menschen mit großem Vertrauenspotential sind in der Regel beliebter als mißtrauische Menschen. Menschen, die anderen vertrauen, sind glücklicher, sie werden auch lieber als Freunde und Geschäftspartner angesehen und sie sind beliebt, auch bei denen, die mißtrauisch sind.
- Menschen mit hohem Vertrauen können nicht leichter hintergangen und getäuscht werden als andere Menschen.

- Die Angst, die ein Mensch hat, steht in engem Zusammenhang mit seiner Vertrauenswürdigkeit. Viele Ängste, wie z.B. auch Angst vor dem Fliegen, haben ihre Ursache in einem gestörten Vertrauensverhältnis zu anderen Menschen. Ein solches Verhalten ist oft ein Zeichen dafür, daß Menschen unfähig sind, sich auf das Urteil anderer zu verlassen.

Vertrauen stärkt Führung

Erst ein deutlich gesteigertes Interesse an einer Mitarbeiterbeteiligung ermöglicht es, ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen. Mitarbeiter verfügen in der Regel über genügend Informationen über ihr Arbeitsfeld und sie haben auch meistens konkrete Ideen, wie geforderte Leistungen besser und effektiver erbracht werden können. Unternehmen, die mit hoher Produktivität arbeiten wollen, müssen ihren Mitarbeitern das Recht zugestehen, Meinungen frei zu formulieren und ihnen auch die Gelegenheit dazu geben.

Um ein solches Vertrauensklima herzustellen, müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele bezüglich der Aufgabenstellung und Aufgabenerfüllung einigen. Ohne ein solches Übereinkommen werden die Führungskräfte kaum delegieren.

Führungskräfte, die ein ausgeklügeltes Treue- und Überwachungssystem gegen ihre eigenen Mitarbeiter aufbauen, weil sie ihnen mißtrauen, schaffen Bürokratismus und vermindern Flexibilität. Die Folge davon ist, daß Mitarbeiter Sachverhalte nicht mehr mit ihren Vorgesetzten besprechen und Informationen blockieren. Solange Führungskräfte von ihren Mitarbeitern nicht als Personen akzeptiert werden, die die Interessen von Mitarbeitern respektieren, wird immer ein Klima des Mißtrauens und des Unverständnisses herrschen. Dies reduziert die Wirksamkeit.

Der Einfluß des Vertrauens

Vertrauen bedingt Respekt für die unterschiedliche Individualität, die Integrität und die unterschiedlichen Fähigkeiten. Vertrauen verlangt die ehrliche Anteilnahme an den Gefühlen und Bedürfnissen anderer. Das Klima des Vertrauens ist wichtig für alle Arbeitssituationen, weil die zwischenmenschlichen Beziehungen Einfluß haben auf die Art und Weise, wie Aufgaben ausgeführt werden.

Deshalb kommt es darauf an, wie Sie als Führungskraft ihr **Handwerkszeug** beherrschen, nämlich:

-
- Ziele zu setzen
 - Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen
 - zu planen und zu organisieren
 - zu delegieren
 - sich im Team kooperativ zu verhalten
 - Mitarbeiter zu beurteilen und zu fördern
 - mit Streß umzugehen bzw. ihn zu vermeiden.

Zusammenfassung

Die Vertrauensqualität innerhalb eines Unternehmens hat hohen Einfluß auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und letztendlich auf die Produktivität. Kommunikation ist ein Schlüssel, um ein Klima des Vertrauens zu erreichen. Kommunikation ist unverzichtbar, um das Engagement von Mitarbeitern aufrecht zu erhalten.

Vertrauen kann ausgebaut werden durch das Setzen von klaren Zielen, dadurch, daß Mitarbeiter beteiligt werden beim Finden von Entscheidungen, beim Planen und beim Verändern der Organisation. Nur ein Klima des gegenseitigen Vertrauens ermöglicht es, daß Mitarbeiter sich mit ihrem Unternehmen identifizieren.

Es gibt unterschiedliche Schritte für Führungskräfte, um ein Klima des Vertrauens zu entwickeln und aufzubauen. Diese angeführten Schritte dienen nicht nur dazu, das Arbeitsklima zu verbessern und die Produktivität zu steigern, sondern sie sind auch ein wichtiger Schritt zum Reduzieren persönlicher Streß-Faktoren.