



Im SKope, HR-Newsletter - Nr. 38

Wir hoffen, Sie lassen sich durch die täglich schwankenden Wirtschaftsprognosen nicht verunsichern. Viel Spaß beim Lesen!

Leitartikel: Führung & Vertrauen

Nach mehr als 15 Jahren Erfahrung als Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen stellen auch wir uns die Frage, worauf es beim Thema Führung eigentlich wirklich ankommt. Das Verstehen der eigenen Rolle und der zentralen Führungsaufgaben und der Einsatz von Führungsmethoden und -techniken sind sicherlich eine Antwort auf diese Frage. Zunehmend wird uns aber klar, dass losgelöst von individuellen Verhaltensweisen und Motivstrukturen, das Thema Vertrauen der zentrale Faktor für langfristigen Führungserfolg ist. Dies gilt in Unternehmen genauso wie im Sport und in Non-Profit-Organisationen. In vielen Führungsmodellen, z.B. Malik, ist Vertrauen ein zentraler Führungsgrundsatz.



Im nachfolgenden Leitartikel möchte wir uns gezielt mit dem Thema Vertrauensbildung beschäftigen. Worauf muss man als Führungskraft achten und was sollte man auf keinen Fall tun.

Warum Führungskräfte Ihren Mitarbeitern vertrauen sollten?

Einer der zentralen Autoren der Systemtheorie, Nicolas Luhmann, hat Vertrauen mal als eine "riskante Vorleistung" bezeichnet. Das gegenseitige Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird eine immer größere Bedeutung bekommen. Dafür gibt es verschiedene Gründe: a) Mitarbeiter wollen sich auch im Berufsleben entfalten, verwirklichen und als mündige Partner behandelt werden, b) in Zeiten des immer schnelleren Wandels sind Führungskräfte, um gesetzte Ziele erreichen zu können, in einem sehr hohen Maß auf das Fachwissen und die Motivation ihrer Mitarbeiter angewiesen, c) durch den Kostendruck und die daraus resultierende Ressourcenknappheit können Führungskräfte nicht mehr den gleichen Zeitaufwand für Anweisungen und Kontrolle aufbringen wie früher und d) viele Unternehmen und Manager werden aufgrund Massenentlassungen, Skandalen etc. generell als wenig vertrauenswürdig eingestuft.

Zudem unterstützen inzwischen mehrere Studien die These, dass in Unternehmen, in denen eine Vertrauenskultur herrscht, langfristig erfolgreicher gearbeitet wird. Mitarbeiter, die ihrem Unternehmen und ihren Führungskräften vertrauen machen weniger Fehler, haben weniger Krank- und Fehltag, sind kreativer und einsatzbereiter, haben eine höhere Bereitschaft für Mehrarbeit und weniger Ängste. (Quelle: B. Rogg, Führung durch Vertrauen)

Wie entsteht Vertrauen?

Die psychologische Vertrauensbildung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern folgt einem einfachen Regelkreis mit vier Schritten. Schritt 1 beinhaltet, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorsprung gewährt. Schritt 2 besteht aus vertrauensvollem Verhalten der Führungskraft. Nur wenn diese beide Schritte glaubwürdig umgesetzt wurden, beginnt der Mitarbeiter selbst, der Führungskraft zu vertrauen (Schritt 3) und dann selbst auch vertrauensvoll zu handeln (Schritt 4).

Welche Verhaltensweisen unterstützen die Vertrauensbildung?

Eine Führungskraft, die das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnen will muss transparent, integer, authentisch, respektvoll und fair handeln. Dies klingt einfacher, als es wirklich ist. Nachfolgend ein paar konkrete Beispiele und Hinweise hierzu.

Das wichtigste Instrument zur Schaffung von **Transparenz** ist die Kommunikation. Mitarbeiter, die sich schlecht informiert fühlen verlieren sehr schnell das Vertrauen in die Führungskraft. Zudem zeigen Studien (z.B. J.Hamm, Motivieren - Die fünf wichtigsten Botschaften, Harvard Business Manager, 07/2006), dass sich Führungskräfte nicht ausreichend Zeit nehmen, genau zu formulieren, was sie eigentlich wollen und meinen. Ein weiterer Schlüssel in der erfolgreichen Kommunikation ist das Zuhören. Barwise & Meehan (Harvard Business Manager, 11/2008) fanden heraus, dass Manager in vielen Fällen nicht richtig zuhören und insbesondere für problematische und kritische Angelegenheiten wenig offen waren.

Integre Führungskräfte sind vorhersehbar und verlässlich, indem sie ihren Prinzipien, Grundsätzen und Werten treu sind. Deshalb ist es besonders wichtig, dass eigene Verhalten nicht von persönlichen Stimmungen abhängig zu machen, über unpopuläre Vorhaben rechtzeitig zu informieren, zu eigenen Fehlern zu stehen und sich mit Kritik konstruktiv auseinander setzen zu können.

Authentizität entsteht aus dem, was andere in einem sehen. Um dies zu erlangen muss eine Führungskraft ihren Worten auch Taten folgen lassen. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern eine Rolle vorspielen, wird dies typischerweise zu einem Vertrauensverlust führen.

Respektvolles und faires Verhalten ist besonders dadurch geprägt, dass die Führungskraft Interesse und Verständnis für ihre Mitarbeiter zeigt, ihre Mitarbeiter bei Problemen unterstützt und berät, anvertraute Informationen dementsprechend behandelt, Kritik persönlich bespricht und Mitarbeiter nach vergleichbaren Prinzipien beurteilt und behandelt.

In der Praxis erleben wir es allerdings auch immer mal wieder, dass Führungskräfte ein deutlich anderes Selbstbild und Verständnis zum Thema Vertrauen haben als ihre Mitarbeiter. Wer würde sich selbst schon gerne ehrlich attestieren, dass er seinen Mitarbeitern nicht vertraut und deshalb auch nicht besonders vertrauensvoll handelt?

Buchempfehlungen: H. Laufer (2007). Vertrauen und Führung. Gabal; F. Malik (2006). Führen, leisten, leben. Campus Verlag.



Schon überlegt?

Führungskräfte-Feedback!

Wie das Verhalten von Führungskräften wirklich bei den Mitarbeitern ankommt und wie nah das Selbstbild und das Fremdbild beieinander liegen, kann man nur herausfinden, wenn man die Mitarbeiter hierzu systematisch befragt.

In den vergangenen Jahren haben wir für mehrere Kunden Führungskräfte-Feedback-Systeme erfolgreich konzipiert und implementiert. Neben der inhaltlichen Gestaltung der zu erfassenden Kompetenzen bzw. Verhaltensindikatoren besteht die zentrale Herausforderung auch in der übergreifenden Prozessgestaltung (Stichwort: Vertraulichkeit) und vor allem in einem nachhaltigen und für alle Beteiligten zufriedenstellenden Follow-Up.

Neugierig? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf!



Schon gehört?

Mitarbeitergespräche erhalten kein gutes Zeugnis. Die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage der Personalberatung Rochus Mummert bescheinigen dem Mitarbeitergespräch kein gutes Zeugnis. Bei fast zwei Dritteln der Befragten liegt dieses mehr als 12 Monate zurück. Und selbst bei Unternehmen, in denen regelmäßige Gespräche geführt werden, gaben mehr als 50% die Befragten an, dass konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung leider nicht angesprochen wurden.

Quelle: Personalwirtschaft 9, 2011

Ein Think Tank für das Personalmanagement. Ende Juni wurde von über 50 Personalchefs großer europäischer Unternehmen der "European Human Resources Director Circle" gegründet. Der HRD Circle versteht sich als Think Tank, um die europäische Perspektive im HR Management zu stärken, Best Practices auszutauschen und der Politik Anstöße zu sozialen und gesellschaftlichen Themen zu geben.

Quelle: <http://www.european-hrd-circle.org/>



Schon gelesen?

Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation. Armin Trost & Thomas Jeneweis (Hrsg.). Luchterhand Verlag, 2011.

Neue Plattformen ermöglichen es Mitarbeitern, ihr Wissen und ihre Kompetenz wie nie zuvor aktiv einzubringen. Jeder kann heute Lehrer und Schüler gleichzeitig sein. Das Lernen und der Informationsaustausch sind losgelöst von Zeit und Raum. Unser Wissensmanagement wird derzeit revolutioniert.

Für Unternehmen ergeben sich aus diesen Trends neue und interessante Chancen in der Mitarbeiterentwicklung. Das Buch liefert hierzu Klarheit, Inspiration und Orientierung sowie ein breites Spektrum von Umsetzungsbeispielen etablierter Unternehmen.

SKope GmbH * Schlichenmeier & Kettelhöhn * organisation. personal. entwicklung.
Königsteiner Str. 100, 65812 Bad Soden

web: www.skope.de | email: info@skope.de | tel: 0049-(0)6196-953-7334