

Grundsätze wirksamer Führung Vertrauen

Der fünfte Grundsatz wirksamer Führung nach Fredmund Malik, ist das gegenseitige Vertrauen. Dieser beschreibt die Bedeutung von Vertrauen in eine Organisation. Das Vertrauen vom Mitarbeiter zur Führungskraft, aber auch das Vertrauen im Team steigert die Motivation der Mitarbeiter und verbessert die Effektivität des Teams. [1]

Mit Vertrauen können Teammitglieder Informationen frei äußern. Sie helfen sich und den anderen ihre Ziele zu erreichen. Sie haben die Freiheit ihre Rolle auszuführen. Fehler in der Führung können durch das Vertrauen ohne große Auswirkungen gelöst werden. Die Führungssituation wird durch das Vertrauen gestärkt und ist gegen Fehler robuster. Viele Führungskräfte begehen jeden Tag Fehler ohne dies zu wollen oder sie zu bemerken.[1][2]

Vertrauen

Vertrauen ist obligatorisch. Der Grund dafür ist, dass wir nicht selbst alles machen können! Wir können z.B. kein Flugzeug alleine fliegen. Somit müssen wir anderen vertrauen, dass sie es können. Mit anderen Worten: Vertrauen ist eine Form von Abhängigkeit. Das bedeutet an andere Menschen zu glauben und die Sicherheit zu haben, dass unsere Erwartungen erfüllt werden.[2]

Als Führungskraft hilft das Vertrauen Entscheidungen zu treffen. Wir können unser Projekt planen und darauf vertrauen, dass alle Ergebnisse rechtzeitig von den Mitarbeitern fertig gestellt werden. Vertrauen ermöglicht uns unser Leben zu organisieren und Sachen effizient erledigen zu können.

Vertrauen aufbauen

Es gibt viele Faktoren die bei dem Prozess der Vertrauensbildung eine Rolle spielen.

Verliererspiel: Es gibt viele Führungskräfte, die ihre Fehler nicht zugeben können. Führungsfehler werden überspielt oder auf die Mitarbeiter geschoben. Mitarbeiter die das merken, werden die Stelle wechseln. Bei denen Mitarbeitern, die übrig bleiben, wird die Motivation sinken.

Als Führungskraft sollten Sie eigene Fehler und die Fehler der Mitarbeiter nach außen hin als eigene Fehler bezeichnen. Innerhalb des Teams sollten Sie zu ihren Fehler stehen. Bei Fehlern von Mitarbeitern sollten diese mit dem jeweiligen Mitarbeiter besprochen werden. Die Erfolge von Mitarbeitern sollten den Mitarbeitern gehören. Besprechen Sie diese. Gute Führungskräfte veröffentlichen eigene Erfolge als Erfolge des Teams. Dadurch soll das Vertrauen und nicht das Image gestärkt werden.[1]

Echtheit: Menschen vertrauen Menschen, die ihnen nichts vorspielen. Eine gute Führungskraft zeigt echte Gefühle und spielt ihnen keine Rolle vor.[1]

Kompetenz: Menschen vertrauen kompetenten Menschen. Diese Kompetenz kann durch äußere Merkmale erreicht werden. Zum Beispiel Bekleidung (Uniformen), der Titel, etc. Um

auf dieser Ebene das Vertrauen seiner Mitarbeiter/Kollegen aufzubauen, müssen Menschen die Fähigkeiten und Talente anderer Menschen akzeptieren. Dafür eignet sich z.B. ein Teambook in welchem alle Teammitglieder ihren Lebenslauf beschreiben. Dieses Teambook wird allen zugänglich gemacht. Um Vertrauen aufzubauen ist es wichtig zu erwähnen, dass man einer Person vertraut. Zum Beispiel: „Ich vertraue dir, dass alle Angaben korrekt sind, du brauchst es mir nicht zur Kontrolle weiterzugeben.“ Die Kommunikation über Vertrauen hilft eine bessere Vertrauenskultur aufzubauen. [2]

Ähnlichkeit: Menschen vertrauen Menschen, die ihnen ähnlich sind. Menschliche Psychologie besagt, dass wir Vertrauen in Sachen schenken, die wir kennen und misstrauen in Sachen, die uns fremd sind. Wir schenken den Menschen Vertrauen, die denselben Lebenslauf, Werte, Interessen und Ziele haben wie wir.[2]

Dieses Vertrauen kann durch Gespräche im Team oder mit der Führungskraft erreicht werden. Dabei sollten Fragen von Teammitgliedern über andere Teammitglieder gestellt werden können. Zum Beispiel über deren Interessen, Lebensläufe, Erfahrungen. Das hilft Gemeinsamkeiten zu entdecken. Nachdem Gemeinsamkeiten identifiziert wurden, sollten die Fähigkeiten in das Projekt eingespannt werden. Also wie können unsere Fähigkeiten, Interessen, Erfahrungen im Projekt helfen, um die Effizienz im Team zu verbessern. Als Teamleiter solltest du auf Misstrauen reagieren. Beispielsweise bei Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Fähigkeiten, Lebensläufen. Verbreite eine professionelle Einstellung. Eine gute Zusammenarbeit basiert auf gemeinsamen Erfahrungen und Zielen.[2]

Sorgen: Menschen trauen den Menschen die sich um sie sorgen. Wenn Menschen uns helfen, dann trauen wir ihnen. Als Führungskraft sollen sie sich Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen und ihnen zuhören. Interessiere dich für das Leben und die Sorgen deiner Mitarbeiter. Sehe es als Teil der Notwendigkeit die Person und die Probleme zu verstehen. Wenn deine Mitarbeiter Schutz und Hilfe brauchen, zeige Verständnis und setze dich für sie ein. [2]

Integrität: Menschen vertrauen den Menschen, die richtig und anständig handeln. Wir trauen eher teamorientierten Kollegen, als solchen die Karriere machen wollen. Um klare Verhaltensregeln zu haben, ist die Kommunikation über Ethik und Moral im Team sehr wichtig. Eine Führungskraft solle explizit eine Teamkultur aufbauen. Tadeln unehrliches Verhalten und belohne gutes.[2]

Berechenbarkeit: Menschen vertrauen Menschen die berechenbar sind. Uns fällt es schwer, Menschen zu vertrauen, die wir nicht einschätzen können. Dieses gilt auch umgekehrt Menschen können uns nicht vertrauen, solange sie unser Verhalten nicht vorhersehen können. Die Einschätzung über Verhalten anderer Menschen kommt mit der Erfahrung, beispielsweise würden wir ohne zu zögern unser Auto jemandem anvertrauen, wenn wir diesen 1000 Mal beim erfolgreichen Einparken sehen. Aus diesem Zusammenhang: mache dein Verhalten für andere vorhersehbar, dann werden sie dir vertrauen![2]Als Führungskraft solltest du zeigen,

dass du durch deine Fähigkeiten zuverlässig bist. Halte deine Versprechen ein und handle immer vertraulich.[1]

Involviert: Menschen vertrauen den Menschen, die sie miteinbeziehen. Wir trauen den Menschen nicht, von denen wir glauben, sie erzählen uns nicht die ganze Wahrheit. Sie behalten viele Informationen für sich. Wir trauen auch Menschen nicht, von denen wir glauben sie erzählen uns ungern Etwas. Diese Menschen zeigen uns nicht ihre wahren Gefühle.

Involviert sein bedeutet Informationen in Umlauf zu bringen und mit anderen zu teilen. Das sollte auf eine offene Art und Weise geschehen. Vertrauen ist aber ein emotionaler Prozess, deshalb ist es wichtig offen gegenüber Gefühlen zu sein. Wenn wir z.B. mit anderen Menschen unsere Gefühle teilen und Interesse in ihren Gefühle zeigen, entwickeln wir eine vertraute Beziehung. [2]

Vertrauen: Menschen vertrauen denen die Ihnen vertrauen. Vertrauen erzeugt Vertrauen. Wenn wir vertrauen zu anderen Menschen aufbauen wollen, hilft es, wenn wir ihnen zuerst, Vertrauen schenken. Eine Führungskraft muss seinen Mitarbeitern zeigen, dass er Ihnen vertraut. Gerade in der Anfangsphase, wenn noch nicht so viel über die anderen bekannt ist, sollte Vertrauen gezeigt werden. Es ist natürlich ein Risiko für die Führungskraft, aber es ist der schnellste Weg den Prozess der Vertrauensbildung zu beschleunigen. Eine Führungskraft kann durch Kommunikation Vertrauen schenken, beispielsweise offen zu sagen, dass sie ihrem Team vertrauen. [2]

Intriganten: Intriganten sollten nicht geduldet werden. Sie verbreiten ein Misstrauen. Als Führungskraft sollten Sie sich rechtzeitig von solchen Mitarbeitern trennen.

Führungsstil und Vertrauen

Malik versteht unter Führungsstil etwas anderes als das, was in den Büchern und Seminaren gelehrt wird. Seiner Meinung nach kann das Vertrauen nicht durch einen Führungsstil gestärkt werden. Die Begründung für diese Behauptung liefert er durch die Unterscheidung zwischen einem autoritären und einem kooperativen Führungsstil aber auch zwischen guten und schlechten Resultaten. Zwischen Führungsstil und dem Resultat gibt es seiner Meinung nach keinen Zusammenhang.[1]

	Autoritärer Führungsstil	Kooperativer Führungsstil
Gutes Ergebnis	(4)Solche Führungskräfte sind sehr autoritär und haben hervorragende Ergebnisse.	(1)Sind sehr gute Führungskräfte. Leider gibt es zu wenige von solchen Führungskräften.
Schlechtes Ergebnis	(3)Von solchen Führungskräften sollte sich jede Organisation trennen.	(2)Solche Führungskräfte haben keine Wirkung.

Bei den Fällen (2) und (4) treten Schwierigkeiten auf. Denn hier liegt die Entscheidung auf dem Führungsstil oder dem Resultat. Ein kooperatives Verhalten ist im Vergleich zu einem direktiven Verhalten immer mit einem Resultat verbunden.[1]

Der zweiten Grund für die Behauptung, dass der Führungsstil nicht wichtig sei, liegt daran, dass viele Menschen nicht dasselbe unter dem Wort Führungsstil verstehen. Für Fredmund Malik steht nicht der Stil, sondern die Manieren im Vordergrund. Mit Hilfe von Manieren kann erst eine Zusammenarbeit ermöglicht werden. Denn wenn ein Mensch nicht einmal einen Abstand einhalten kann oder andere Menschen bei Reden rein spricht, wird dieser auf Dauer nicht respektiert. Er wird mit Misstrauen, Zweifel und Ablehnung begrüßt.[1]

Vertrauensorganisiert führen?

Es stellt sich die Frage: Ist in Großunternehmen überhaupt eine vertrauensbasierte Führung möglich?

Soziales Miteinander lässt sich verändern. So genügt es in seinem unmittelbaren Einflussbereich Vertrauen aufzubauen. Viele Menschen verstehen unter Vertrauen allerdings blindes Vertrauen. Das sei aber naiv und wird zu Enttäuschung führen. Aber auch der Eindruck „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist als Verständnis von Vertrauen sehr verbreitet. Dieser Ansatz bewirkt das Gegenteil, er zerstört das Vertrauen.[1]

Fredmund Malik hat einen Vorschlag, wie eine vertrauensbasierte Führung geführt werden kann. Er schlägt vor jedem soweit es nur geht zu vertrauen und dabei sehr weit bis an die Grenzen zu gehen. Dabei sollten aber vier Faktoren sicher gestellt werden[1]:

- (1) Stelle sicher dass du jederzeit erfahren wirst, ab wann dein Vertrauen missbraucht wird.
- (2) Stelle weiterhin sicher, dass deine Mitarbeiter und Kollegen wissen, dass du das erfahren wirst
- (3) Stelle weiterhin fest, dass jeder Vertrauensbruch gravierende und unausweichliche Folgen hat
- (4) Stelle schließlich sicher, dass deine Mitarbeiter auch das unmissverständlich zur Kenntnis nehmen.

Quellen:

[1] Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Fredmund Malik, Heyne Business Verlag

[2] Trust - A Question of faith, Bob Dignen, Business Spotlight Ausgabe 1 / 2011

[3] Investition Vertrauen - Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Margit Osterloh und Antoinette Weibel, Gabler Verlag 2006, Fallbeispiel: Southwest Airlines