

**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.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-86936-411-7

# 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

Gesellschaft. Demzufolge auch für die reibungslose Zusammenarbeit in einem Unternehmen. Das wiederum ist eine Bedingung für den Unternehmenserfolg. Dieses so wichtige gegenseitige Vertrauen ist jedoch keine Selbstverständlichkeit! Aufgrund einer ererbten „Urangst“ vor Unbekanntem sowie gemachter schlechter Lebenserfahrungen neigen wir dazu, uns fremden Menschen gegenüber eher misstrauisch zu verhalten. Obwohl wir selbst ein Bedürfnis nach Vertrauen haben, schenken wir es anderen nicht ohne weiteres.



*Jeder, der etwas zu einem gemeinsamen Vorhaben beiträgt, will darauf vertrauen können, dass sich auch die anderen engagiert einbringen und er für sich selbst einen angemessenen Nutzen erzielt.*

### **1.1.2 Wann und warum wir vertrauen**

Normalerweise vertrauen wir erst dann, wenn uns etwas nicht mehr unbekannt ist und wir damit keine schlechten Erfahrungen gemacht haben. Das kann eine Person sein, mit der wir wiederholt Umgang hatten, oder eine bestimmte Situation, die wir so oder so ähnlich schon einmal erlebt haben. Vertrauen in diesem engeren Sinn ist also nicht von vornherein gegeben, sondern entsteht erst durch Bestätigung eigener Erwartungen oder Hoffnungen. Je häufiger die Bestätigung, desto stärker und vorbehaltloser wird das Vertrauen. Wollen Sie in einer neuen personellen Konstellation ein Vertrauensverhältnis aufbauen oder von einem ande-

ren überhaupt erst einmal eine erste Vertrauens bestätigung bekommen, bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als sich auch ohne jegliche Erfahrung zunächst ein Stück weit auf das Geschehen einzulassen. Dieser erste, risikobehaftete Schritt ist ein Akt unbegründeten Vertrauens – gewissermaßen ein Vertrauen auf Probe. So betrachtet entsteht Vertrauen nicht nur durch bestätigte Erwartungen, sondern erfordert ein gewisses Potenzial an Mut sowie Grundvertrauen in das Leben. Meistens versuchen wir, dieses Anfangsrisiko zu minimieren, indem wir uns an Vergleichbarem orientieren.

Wie zum Beispiel an

- Erfahrungen aus ähnlichen Begebenheiten,
- allgemeingültigen Regelungen oder abgesichertem Fachwissen,
- Ratschlägen oder Empfehlungen anderer.

*Vertrauen bedeutet, es als eher unwahrscheinlich einzuschätzen, benachteiligt oder getäuscht zu werden.*



## 1.2 Arten und Ausprägungen von Vertrauen

Das Wort „Vertrauen“ ist ein vieldeutiger Begriff und je nachdem, worauf man ihn bezieht, sind darunter unterschiedliche Arten zu verstehen.



### **1.2.1 Urvertrauen**

Bereits unmittelbar nach unserer Geburt machen wir unsere ersten Erfahrungen mit Vertrauen. So beginnen wir darauf zu vertrauen, dass es Menschen gibt, die unser Überleben sichern, dass unsere Eltern für Nahrung sorgen und uns vor Gefahren schützen. Wir lernen bald, uns darauf zu verlassen, dass nach der Nacht ein Tag und nach dem Winter ein Frühling folgt. Dieses natürlich gewachsene Vertrauen nannte der Psychologe Erik H. Erikson das „Urvertrauen“, nämlich das Vertrauen in die Beständigkeit der Welt.

Wir vertrauen immer wieder darauf, dass Eisenbahnen halbwegs pünktlich verkehren, nicht von Brücken stürzen und es auch morgen wieder die Zeitung und frische Brötchen geben wird. Es ist für uns selbstverständlich, dass menschliche Gesellschaften funktionieren, indem sich alle auf andere verlassen. Wir akzeptieren es, auf die

Leistungen vieler anderer angewiesen zu sein. Letztlich bleibt uns auch nichts anderes übrig, wenn wir ohne permanente Existenzängste durchs Leben gehen und unsere Bedürfnisse auf bequeme Weise befriedigen wollen.

*Das Urvertrauen ist vermutlich der Grund dafür, warum wir trotz mancher Enttäuschungen letztlich doch immer wieder vertrauen.*



### **1.2.2 Spezifisches Vertrauen**

Anders als das diffuse Urvertrauen ist ein auf bestimmte Bereiche begrenztes Vertrauen geartet. Die Bereiche können durch gesellschaftliche Regelungen, typische Lebensumstände oder bestimmte Personenmerkmale wie Fachkompetenz, besondere Machtbefugnisse oder Charaktereigenschaften definiert sein. Wenn wir in einem speziellen Zusammenhang gute Erfahrungen gesammelt haben, dann werden wir fremden Menschen oder Situationen, die ähnliche Merkmale aufweisen, zumindest auf diesen Bereich bezogen vertrauen.

Selbst einem zuverlässigen guten Freund werden wir normalerweise nicht grenzenlos vertrauen. Auch wenn er ein noch so geschickter Maler ist, werden wir ihm nicht das Einrichten unseres neuen Computers oder das Ausfüllen unserer Steuererklärung anvertrauen. Wenn wir jemandem in einer bestimmten Situation unser volles Vertrauen schenken, muss das nicht ausschließen, dass wir ihm in einem anderen Zusammenhang nicht über den Weg trauen.



*Unser Vertrauen im Umgang mit anderen wird mehr oder weniger unbewusst nahezu immer in diesem Sinn begrenzt sein.*

### **1.2.3 Unspezifisches Vertrauen**

Unspezifisches Vertrauen hingegen kann durch die große Liebe, eine enge familiäre Bindung oder eine kampferprobte Kameradschaft entstehen. Sie kann auch aus der grenzenlosen Bewunderung für eine überzeugende Persönlichkeit herrühren.



*Unspezifisches Vertrauen erwächst nicht aus konkreten Erfahrungen, sondern beruht vor allem auf einer besonders starken gefühlsmäßigen Beziehung.*

### **1.2.4 Strategisches Vertrauen**

Im Gegensatz zum idealisierenden Vertrauensbegriff steht das zielbewusst eingesetzte strategische Vertrauen. Damit ist gemeint, dass Sie einem anderen auch ohne besondere Vorbedingungen bewusst Vertrauen entgegenbringen, um auch ihn zu einem vertrauensvollen Verhalten zu ermutigen. Sie appellieren an sein Gewissen und seine Anständigkeit und spekulieren darauf, dass er sich mit Vertrauen revanchiert. Sie rechnen damit, dass sich der eigene Vertrauensvorschuss auszahlt und Sie ihn als Partner gewinnen.

Nüchtern betrachtet ist dieser berechnende Vertrauensvorschuss eine Manipulation, wobei die Grenze zur

negativen Manipulation fließend ist: Strategisches Vertrauen wird manchmal zur Täuschung missbraucht, um andere bewusst zur Leichtgläubigkeit und damit Leichtfertigkeit zu verleiten.

*In wohlmeinender Absicht eingesetzt, kann strategisches Vertrauen durchaus ein legitimes Mittel sein, um zu einer für beide Seiten nützlichen Kooperation zu gelangen.*



### **1.2.5 Blindes Vertrauen**

Blindes Vertrauen ist eine sorglose Gutgläubigkeit, die mitunter auch auf Gedankenlosigkeit, Leichtfertigkeit oder Bequemlichkeit beruht. Es blendet jegliches Misstrauen und damit jede Vorsicht aus.

*Blindes Vertrauen kann leicht zu Enttäuschungen und Konflikten führen.*



## **1.3 Die Grenze zwischen Vertrauen und Manipulation**

### **1.3.1 Rationale und emotionale Elemente von Vertrauen**

Das sogenannte „strategische Vertrauen“ wurde bereits genannt. Es bedeutet, der Vertrauensgeber wägt bewusst ab, ob er mit seinem Vertrauensvorschuss das

Risiko eingeht, durch den anderen Schaden zu erleiden, oder ob er als Gegenleistung einen Gewinn für sich erwarten kann. Dieser Vertrauenseinsatz wird auch als „kalkulatorisches Vertrauen“ bezeichnet. In der Literatur wird diese Art des Vertrauens vielfach heftig kritisiert und teilweise sogar so argumentiert, der Begriff „Vertrauen“ dürfe auf ein derartiges Verhalten überhaupt nicht angewendet werden. Vertrauen sei der Ausdruck einer rein emotionalen Beziehungsqualität. Es beruhe vor allem auf einem Gefühl der Verbundenheit. Ohne diesen Definitionsstreit aufgreifen zu wollen, darf aber wohl gesagt werden, dass auch Gefühle und gefühlsmäßige Beziehungen nicht unbegründet sind. Sie haben ihren Ursprung in erster Linie in Erfahrungen oder in der Art der persönlichen Wahrnehmung von Ereignissen.

### **1.3.2 Wechselseitige Einflussnahme**

Wie auch immer, eine Vertrauensbeziehung ist mit einer wechselseitigen Einflussnahme auf das Handeln des anderen verbunden. Indem Sie das entgegengebrachte Vertrauen akzeptieren, fühlen Sie sich verpflichtet, es zu rechtfertigen. Das ist ein Vertrauensmechanismus, den wir aus Erfahrung kennen und in unserem Unterbewusstsein gespeichert haben.



*Sicher ist niemand frei davon, Vertrauen manchmal auch zielgerichtet einzusetzen – also zur Manipulation anderer.*