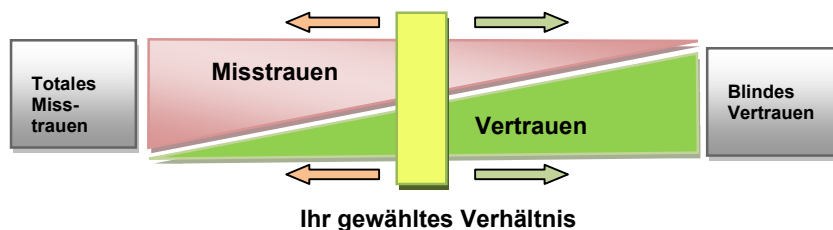


Führen mit Vertrauen

Was ist eigentlich Vertrauen? Ist es ein Gefühl? Ist es eine Einstellung? Ist es eine Beziehungsqualität? Ist es eine Entscheidung? Ist es eine Erwartung? Vertrauen ist etwas Selbstverständliches im Umgang mit Menschen und Dingen. Wir alle stehen privat und beruflich in realer Abhängigkeit voneinander. Urvertrauen ist deshalb die Basis zum Überleben. Wenn wir jemandem Vertrauen, dann vertrauen wir darauf, dass er tut, was unter den Umständen das Richtige ist. Und Risiko ist die Bedingung für Vertrauen.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“

Vertrauen und Kontrolle sind keine Widersprüche. Kontrolle ist die Voraussetzung dafür, dass Vertrauen funktioniert. Wir vertrauen immer im Bezug auf etwas. Vertrauen darf nicht „blind“ sein. Vereinbarungen und Kontrollen sind kein Misstrauen. Es ist falsch, Vertrauen und Kontrolle gegeneinander auszuspielen. Sie schliessen sich nicht aus, sondern bedingen einander. Weder ist Vertrauen ohne Kontrolle noch Kontrolle ohne Vertrauen möglich.



Worin unterscheiden sich Unternehmenskulturen?

Misstrauenskultur	Vertrauenskultur
Grundhaltung ist von Misstrauen, Zweifel und Vorurteilen geprägt	Positive Grundhaltung, Achtung vor der Persönlichkeit des andern
Der Mitarbeiter ist Untergebener	Der Mitarbeiter ist ein Partner
Der Vorgesetzte ist Antreiber, Befehlsgeber, Kontrolleur, Richter	Die Führungskraft ist ein Coach, der berät, moderiert, hilft, fördert, fordert
Führung findet durch Druck, Drohung, Manipulation und Überwachung statt	Führen mit Vorbild, Integrität, Zielen, Handlungsspielraum und Konsens

Vertrauen aufbauen braucht Zeit!

Was zerstört Vertrauen?	Wie gewinnt man Vertrauen?
Zu viel Sicherheit fordern	Versprechen/ Vereinbarungen halten
Zu viele Rechenschaftsberichte	Vertrauen geben, Risiko eingehen
Zu enge Führung, zu viel Konkurrenz	Berechenbar und kompetent sein
Respektlosigkeit, fehlende Offenheit	Erwartungen klar aussprechen
Fehlende Wertschätzung u. Strukturen	Die Dinge beim Namen nennen

Was sind die Vorteile einer Vertrauenskultur?

- Individuum:** erhöhte Lernfähigkeit und Kreativität > Innovationspotenzial
Grössere Arbeitszufriedenheit > Steigerung des Wohlbefindens
Erhöhte Arbeitsmotivation > mehr Arbeitsleistung, weniger Fehler
- Team:** höhere gegenseitige Akzeptanz > Feedback-Kultur
Gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft > Beziehungen
Verbesserter Informationsfluss > Motivation, Synergien
- Organisation:** guter Informationsfluss > gutes Betriebsklima
Weniger Kontrolle, erhöhte Handlungsfähigkeit > Kostensenkung
Steigert die Geschwindigkeit am Markt > Wettbewerbsvorteil

Schlüsselfragen für das Management:

- Was tun wir, um in unserem Unternehmen Vertrauen zu fördern?
- An welchen Kriterien/Verhalten, können wir eine Vertrauenskultur erkennen?
- Was sind unsere internen Hürden, um Vertrauen weiter auszubauen?
- Was tun wir unter uns im Management, um Vertrauen zu fördern?

Marcel Zünd

Praxis: Vertrauen aufbauen

1. Selbstvertrauen

Nur wer sich selbst vertraut, kann andern Vertrauen. Ihre innere Stärke erlaubt Ihnen die Spannung zwischen Vertrauenserwartung und Verratsmöglichkeit auszuhalten. Arbeiten Sie an sich selbst.

2. Vertrauen geben

Vertrauen geben erfordert Mut, Kontrolle zu reduzieren, Macht abzugeben und Mitarbeiter ihren eigenen Weg finden zu lassen.

3. Gelegenheit dazu geben

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit ihre Vertrauenswürdigkeit zu beweisen. Vertrauen beginnt also, wenn Sie so handeln, als ob Sie vertrauen.

4. Loslassen

Alles was Sie anbinden, entflieht Ihnen irgendwann. Auch Verträge und schriftliche Zielvereinbarungen sichern nicht, dass Menschen das machen, was Sie wollen. Was man loslässt, bleibt.

5. Verwundbarkeit zeigen

Wenn Sie vertrauen, machen Sie sich verletzlich. Diese Offenheit ist für alle eine verpflichtende Kraft, die wie eine starke Vereinbarung wirkt.

6. Erwartungen klar aussprechen

Je klarer Ihre Erwartungen bei Mitarbeitern ankommen, desto grösser ist ihr Einsatz, diese zu erfüllen.

7. Kooperation stärken

Eine gemeinsame Sicht von wichtigen Problemen führt zu Verbundenheit im Blick auf die Aufgabe und einer kooperativen Zusammenarbeit hin zur Lösung. Daraus entsteht Glaubwürdigkeit und gegenseitige Verpflichtung.

8. Ein gutes Auge haben

Nicht entweder-oder sondern realistische Aufrichtigkeit, ein Gefühl für Verhältnismässigkeit, ein Gefühl für Abschätzungen von Vertrauenszonen. Vertrauen Sie im Allgemeinen und misstrauen Sie im Besonderen.

9. Umgang mit Vertrauensbruch

Eine offene klare Konfrontation mit dem Vertrauensbruch schafft Vertrauen und macht berechenbar. Auf keinen Fall wegsehen, sofort angemessen disziplinieren und sanktionieren. Missbrauch hat einen klaren Preis. Geben Sie immer noch eine zweite Chance - aber keine dritte.

markettraining

Zürcherstrasse 12

8400 Winterthur

052 262 70 60

www.markettraining.ch

zuend@markettraining.ch