

## Mitarbeiter

# Der Erfolgsfaktor: Führung durch Vertrauen

**Von Johannes Czwalina.** In der Mitarbeiterführung wird dem Vertrauen viel zu kleiner Raum beigemessen. Denn Unternehmen, die ein hohes Maß an Vertrauenspotenzial haben, sind robust. Vertrauen ist viel wichtiger als Führungstechniken und Motivationsseminare.

**F**ührungskräfte, die Vertrauen genießen, haben eine starke und krisenresistente Mannschaft. Menschen, die um sich herum Vertrauen schaffen, haben eine robuste Führungskultur. Gerade Konzerne geben riesige Summen für Motivationsseminare und das Einüben verschiedener Managementtechniken aus. Sie bewirken relativ wenig, weil die Menschen das grundlegende und für ein langfristiges Engagement obligatorische Vertrauen verloren haben.

**Vertrauenskultur.** Zukünftig braucht es eine Kultur, die Vertrauen zum Bestandteil der Führung macht. Mit Professor Fredmund Malik gesprochen, muss Vertrauen zu einem der wesentlichen „Führungsgrundsätze“ in unseren Unternehmen werden: Worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen! Es ist das Vertrauen, das zählt, und nicht all die oft beschriebenen und geforderten Punkte wie Motivation, Führungsstil und Unternehmenskultur.

Wenn es jemandem gelingt, das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen, dann ist auch das Betriebsklima gut. Ohne Vertrauen nutzen alle Bemühungen nichts. Eine Führungskraft, die es geschafft hat, das Vertrauen der Umgebung zu gewinnen, verfügt über eine robuste Führungssituation, denn die Mitarbeiter wissen, dass sie sich im Ernstfall auf den Chef verlassen können.

**Fehlerkultur.** Zu vertrauenserhaltenden Maßnahmen gehört es, Fehler nicht zu vertuschen, sondern Fehler zuzugeben. Folgende einfache Regel wartet auf ihre Beherzigung: Fehler des Chefs gehören dem Chef. Er muss die Größe haben, sie zuzugeben. Wer eigene Fehler




### Johannes Czwalina

lebt seit 1973 in der Schweiz, wo er Theologie studierte. Nach seinem Studium arbeitete er zehn Jahre als Großstadtpfarrer, bevor er 1990 sein Institut, die Czwalina Consulting AG, in Riehen bei Basel gründete. Das Institut mit einem Team von Spezialisten konzentriert sich auf die Beratung von Führungskräften. Johannes Czwalina ist gefragter Coach für das Top-Management, erfolgreicher Referent und Autor zu Führungsthemen, die in eine verantwortungsbewusste Unternehmenskultur führen.

seiner Mitarbeitern in die Schuhe schiebt, untergräbt ihr Vertrauen. Fehler der Mitarbeiter gehören auch dem Chef – jedenfalls nach außen und nach oben. Man kann seine Mitarbeiter nicht ohne Vertrauensverlust im Regen stehen lassen. Nach innen muss man die Fehler korrigieren und offen aussprechen.

**Erfolgskultur.** Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern – als Chef soll man sich nicht mit falschen Federn schmücken. Erfolge des Chefs gehören ihm. Gute Manager sagen jedoch immer: „Wir haben es erreicht.“ Vertrauen gewinnt man weiter durch die Fähigkeit, aufmerksam den Anliegen der Mitarbeiter zuzuhören. Wer seinen Mitarbeitern nicht zuhört, verliert ihr Vertrauen. Auch durch Authentizität stärkt man das Vertrauen. Vorgesetzte, die gut sind, verzichten auf Rollenspiele. Sie achten bewusst nicht auf ihren Führungsstil. Sie sind echt und nehmen sich als Persönlichkeit an.

**Kundenkultur.** Das Wort „Kredit“ leitet sich ab vom lateinischen „credere“ und bedeutet „vertrauen, glauben“. Ein Kreditinstitut

bildet demnach ein Vertrauensinstitut. Der größte Kredit einer Firma ist das Vertrauen ihrer Kunden. Die Kundenzufriedenheit beginnt eben nicht erst am Schalter in der Bank, sondern viel früher im Inneren des Unternehmens, bei der Führung. Worauf es in letzter Instanz als Erfolgsfaktor ankommt, ist gegenseitiges Vertrauen. 

### Buchtip

#### Johannes Czwalina: „Zwischen Leistungsdruck und Leistungsqualität“.



Ein Buch für jeden, der Verantwortung trägt.  
296 Seiten,  
Hardcover, 36 Euro  
ISBN: 3-936963-00-2