



Vertrauen ist für Reinhard Sprenger Führungsprinzip. Und es ist notwendig, da sonst unter den Geschwindigkeitsbedingungen heutiger Zeit keine Zusammenarbeit möglich sei.

Am Rande eines Vortrags im Rahmen der Heilbronner Management-Dialoge sprach Dagmar Engel-Platz mit dem Berater und Autor.



Quelle: Stuttgarter Zeitung; 21.11.2009

Es geht meistens bei der Personalauswahl los. Es wird oft der beste Sachbearbeiter zum Chef gemacht. Und das ergibt für die Unternehmen zwei Probleme: Sie haben einen guten Sachbearbeiter weniger und eine schlechte Führungskraft mehr. Derjenige hat sein „One-best-way-of“ gefunden, das er dann die nächsten Jahre auf seine Mitarbeiter exekutiert und damit häufig eine sprudelnde Quelle der Demotivierung ist. Häufig ist ihm auch noch das Menschliche arg zu komplex. Der Umgang mit dem Anderssein des anderen wird nicht trainiert, und dann werden Menschen zu Führungskräften gemacht, die kein solides nichtnarzistisches Selbstvertrauen haben und daher mit dem Risiko des Andersseins des anderen auch nicht gut umgehen können.

Sie sagen, Garantie für den Erfolg ist Vertrauen. Wie soll das funktionieren?

Zunächst einmal gibt es keine Garantie. Das Wesen des Vertrauens ist, dass es gebrochen werden kann. Wer Garantien sucht, hat mit Vertrauen nichts am Hut. Der wird mehr den Kontrollmechanismen und expliziten Verträgen vertrauen als dem Vertrauen. Das kann man an Paaren sehen. Jahrelang hat das Zusammenleben funktioniert, dann wird geheiratet, und nach kurzer Zeit fliegt die Ehe auseinander. Das alte Vertrauen ist das der Vertrautheit. Man kennt sich, hat gute Erfahrungen gemacht. Ich denke, dass es hier in Baden-Württemberg in vielen Betrieben das alte Vertrauen aus Vertrautheit noch gibt. In großen global aufgestellten Unternehmen ist Vertrauen heutzutage eine Entscheidung. Man muss gewissermaßen ins Vertrauen springen, sonst ist unter den gegebenen Geschwindigkeitsbedingungen gar keine Kooperation möglich.

Wer kann das?

Das ist eine der wesentlichen Fragen, das können nur Leute mit ausgeprägtem Selbstvertrauen. Und dieses Selbstvertrauen ist keine „Hoppla-jetzt-komm-ich-Inszenierung“, sondern das resultiert aus der möglichst oft gemachten Erfahrung, sich aus eigener Kraft aus schwierigen Situationen befreit zu haben. Zur Kooperation, die auf Vertrauen basiert, ist nur in der Lage, wer gelernt hat, mit dem Risiko der Enttäuschung zu leben, und weiß, dass er damit klarkommen wird.

Sie sagen, das Risiko ist sehr groß?

Das Problem ist, dass die allermeisten Führungskräfte von hierarchisch oben erwarten, dass ihnen vertraut wird, aber nach hierarchisch unten versagen sie es.

Eine Führungskraft muss also in der Lage sein, ihren Mitarbeitern zu vertrauen?

Sie muss sozusagen in die Vertrauensmechanik hineingehen, muss in die Verwundbarkeit gehen, um den Verpflichtungssog auszulösen. Das heißt, wenn man sich verwundbar macht, besteht die Chance, dass es zurückflutet – aber nicht die Sicherheit. Derjenige, der über Vertrauen redet oder Vertrauen fordert, wird genau dieses Ziel verfehlen.

Was ist, wenn das Vertrauen missbraucht wird?

Dann darf man kein Verständnis zeigen.

Aktuelle Studie
Karriere hängt auch vom Charakter ab

Quelle: Esslinger Zeitung
21.11.2009

Weinheim (dpa) – Die Wahrscheinlichkeit, Karriere zu machen, hängt nicht zuletzt von den Charaktereigenschaften ab. Zwar spielen Faktoren wie Beziehungen, Glück oder Karriereanstrengungen eine Rolle, aber auch der Charakter entscheidet mit, zeigt eine Studie amerikanischer Entwicklungspsychologen. Danach haben vor allem Menschen mit hoher Gewissenhaftigkeit und geringem Neurotizismus Aussicht auf Zufriedenheit im Berufsleben und ein hohes Einkommen. Das berichtet die Zeitschrift „Psychologie heute“ (Ausgabe Dezember 2009). Neurotizismus ist ein Persönlichkeitsfaktor, der mit emotionaler Labilität und der Neigung zu Angst verbunden ist. Stark extrovertierte Persönlichkeiten profitieren aufgrund ihres sozialen Netzwerks am Beginn ihrer Karriere am meisten. Später macht sich diese Eigenschaft kaum noch positiv bemerkbar.