



Vertrauen wirkt!

Dr. Lederers Management-Tipps



Was für eine Klatsche: „Wenn es mit der neuen Produktgeneration in zwei Jahren nichts wird, dann machen wird den Bereich dicht und kaufen ein Unternehmen zu.“ Das waren die Worte des CEO und sie verbreiteten sich wie ein Lauffeuer. Zwar war erst ein halbes Jahr um, doch der Fortschritt deutlich hinter Plan. Zudem schienen die hochgesteckten Anforderungen kaum bewältigbar: Herstellkosten um 20 Prozent senken, bisher zugelieferte Kernkomponenten selbst entwickeln, die Software einem kompletten Re-Engineering unterziehen, auf einer neuen Elektronik-Generation aufsetzen, etc.

Und jetzt entzog auch noch das Management sein Vertrauen? „Das kann doch nicht sein. Sollen die mal sehen, wo sie bleiben“, war die trotzig Reaktion des Projektleiters. Dabei war die Position des Unternehmers verständlich: er wollte mehr Leistung, denn ein großer Teil des

Markterfolgs hing von der neuen Generation ab und die Wettbewerber waren weit voraus. „Da wird es doch wohl erlaubt sein, Druck aufzubauen und meine Erwartung glasklar zu machen“, dachte sich der Firmenchef.

Es gibt kein Zuviel

So sehr die Forderung einer passenden Performance unternehmerisch richtig war, so sehr war der Vertrauensentzug das völlig falsche Mittel – mit fataler Wirkung für das Projektteam: Es glaubte nicht mehr an den eigenen Erfolg. Zuversicht und Motivation schwanden, der Fortschritt wurde zerredet, Management-Reviews zur Tortur. Dabei wäre die Lösung ganz einfach gewesen: Vertrauen geben trotz Unzufriedenheit mit der Leistung. Denn mit Vertrauen arbeitet und entwickelt sich das Team in jedem Fall deutlich besser als ohne. In diesem Sinn gibt es kein Zuviel. Die folgenden Elemente helfen dabei.

- **Vertrauen denken:** Meine Mitarbeiter und Projektteams werden so, wie ich sie denke, lautet die alte Weisheit. Daher beginnt Vertrauen im eigenen Denken.

- **Vertrauen geben:** Sich mit dem Projektteam ins selbe Boot zu setzen, ist ein klares Zeichen für Vertrauen. Das bewirkt emotionale Sicherheit und ist die Basis für volles Engagement.

- **Performance fordern:** Ist Vertrauen da, kann Performance eingefordert werden. Hängt Vertrauen vom Nachweis der Performance ab, geht der Schuss nach hinten los.

Gehen Sie Ihre Projekte und Mitarbeiter durch: wem vertrauen Sie, wem nicht? Was wäre anders, wenn Sie Vertrauen denken, geben und ausstrahlen? Was hält Sie davon ab? (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer
Unternehmensberater, Keynote-Speaker
und Veränderungsexperte