

Vertrauen versus Kontrolle?

Dienst-Leistungs-Qualität braucht ein vertrauensvolles Miteinander – intern und extern. In der Mission der ÖBB Infrastruktur steht: „Wir ermöglichen einen einfachen Zugang zur Bahn.“ Das geht nur, wenn auch die interne Zusammenarbeit effektiv und unbürokratisch erfolgt. Oder: „Wir sorgen für Sicherheit, Pünktlichkeit und besten Kundenservice.“ Dafür sind interne Verlässlichkeit und Handschlagqualität die Voraussetzung. Und auch: „Wir schaffen die Voraussetzungen für eine attraktive Mobilität.“ In der internen vertrauensvollen Zusammenarbeit setzt dies Flexibilität und Eigeninitiative voraus. Das gelingt nur, wenn Führungskräfte nachhaltig wirkungsvoll delegieren. Nur motivierte MitarbeiterInnen können KundInnen begeistern.

„One Fokus Kundenzufriedenheit“ als übergeordnetes gemeinsames Ziel setzt vertrauensvolle Zusammenarbeit voraus. Ab-Teilungs-Denken erschwert häufig – in guter Absicht die eigenen Ziele verfolgend – die gemeinsame Zielerreichung. Auch zwischen den Führungskräften braucht es einen verbindenden Schulterchluss, der durch zeitnahe, direkte und offene Kommunikation gefördert wird.

Führungskräfte müssen zunächst Vertrauen schenken, um so Akzeptanz, Vertrauen und Loyalität der MitarbeiterInnen zu fördern. Gesundes Selbst-Vertrauen ermöglicht aufrechte, aufrichtige Beziehungen. Vertrauen bricht leicht und ist nur schwer reparabel: Glaubwürdigkeit und Authentizität sind daher wesentliche Voraussetzungen für wirkungsvolles Führen. Dem Verhalten der Führungskraft in kritischen Situationen kommt dabei zentrale Bedeutung zu: nichts prägt die Motivation und Produktivität von MitarbeiterInnen mehr als das Vorbild der Führungskräfte gerade in schwierigen Passagen.

Das Fundament für wertschätzende, effektive Zusammenarbeit, um gemeinsam Kunden-Nutzen zu schaffen, ist das Beziehungsdreieck: JA zu mir und meiner Führungsrolle – JA zu meinem Gegenüber – und JA zu den Zielen, Themen und Inhalten. Nur wenn sich die MitarbeiterInnen selbstbewusst mit ihren Leistungen identifizieren, kann ein positives externes Image erzielt werden.

Eine wichtige Führungsqualität besteht darin, Orientierung zu bieten und klar zu kommunizieren, was vorgegeben und was gestaltbar ist. Führen mit Vertrauen braucht auch Kontrolle. Zeitnahe Rückmeldung der MitarbeiterInnen zu ihren Leistungen und ihre Anerkennung unterstützt sie in ihrer Selbststeuerung. Dabei gilt nach neuesten Studien, dass am meisten Verhaltensänderung und Lernbereitschaft erzielt wird, wenn das Verhältnis zwischen bestärkender positiver und korrigierender negativer Rückmeldung mindestens 5 : 1 beträgt.

ÖBB Infrastruktur bekennt sich zu einer leistungsorientierten Kultur. So gehört es zu den Zielen in den Führungsleitlinien, exzellente Leistungen zu erbringen, um zu den Besten zu gehören. Stärkenorientierung schafft die Voraussetzung für nachhaltige Topleistungen: MitarbeiterInnen schöpfen am meisten Motivation aus gemeinsam erzielten (Teil-)erfolgen. Das steigert sowohl das Selbstvertrauen als auch das vertrauensvolle Miteinander.



Mag.ª Monika Herbstrith-Lappe
Geschäftsführende Gesellschafterin von
Impuls & Wirkung - Herbstrith Management Consulting GmbH (www.impuls.at)
Mathematikerin, Physikerin, Statistikerin
Certified Management Consultant, High Performance Coach, Keynote Speaker
Trainer of the Year 2006 / 2009 / 2010 / 2011 / 2012 / 2013 / 2014
Excellence Award für herausragende Leistungen auf Konferenzen 2008
Autorin des Buches "leistungsstark & lebensfroh" - gem. mit Manfred Lappe

Foto © Andrea Klem|www.klemfrau.com

