

Vertrauen hat zwei Gesichter

Viele Angestellte würden härter arbeiten, wenn sie ein besseres Verhältnis zu ihrem Chef hätten. **Monica Camuglia, Coach & Trainer**

Am Arbeitsplatz geht es mehr und mehr um Partnerschaften. Wir haben einen Auftrag und wir haben verschiedene Workflow-Teilnehmer, die jeweils ihren individuellen Beitrag leisten, um ein Ziel zu erreichen. Jeder hat seinen spezifischen Part. Hierarchie spielt hier nicht mehr die entscheidende Rolle. Dieses Konstrukt funktioniert auf der Basis Vertrauen, Transparenz und Toleranz und braucht zusätzliche Leadership-Qualitäten.

Der kontrollierende Vorgesetzte, der sich durchzusetzen weiss, oder derjenige, der oft fünf Minuten später als die anderen zur Sitzung kommt, verschenkt sich letztlich wertvolles Potenzial. Dieses Verhalten führt in der Regel nicht zu Vertrauen und nachweislich nicht zu den besten Leistungen. «Der kann sich das leisten» ist eine Aussage, die ich als Coach oft zu hören bekomme. Ich bin der Meinung: Das kann sich niemand mehr leisten. Ich behaupte sogar: Es ist dumm, von einem Chef zu glauben, dass er sich das leisten kann. Selbst dann, wenn die Zahlen für ihn sprechen sollten – als Leader, als unternehmerischer Gestalter und als Mensch wird er über die ganze Linie hinweg verlieren.

Wer wünscht sich nicht eine Führungskraft, die vertrauenswürdig ist? Vertrauen hat jedoch zwei Gesichter. Noch motivierender ist eine vorgesetzte Person, die Vertrauen schenkt. Denn in diesem geschenkten Vertrauen verbergen sich Wertschätzung und Anerkennung. Solange alles rundläuft, ist alles gut. Nur was, wenn der Mitarbeiter die Erwartungen der vorgesetzten Person nicht erfüllt, einen Fehler macht oder unzuverlässig ist – ist dann das Vertrauen verloren? Wenn ja, dann hat das mit Vertrauen nichts zu tun. Vertrauen ist unabhängig von Wirkung. Wir kennen das von unseren Kindern. Sie fallen und wir helfen ihnen in einer absoluten Selbstverständlichkeit, aufzu-

stehen und den nächsten Schritt zu wagen. Das ist Vertrauen und das ist Vertrauen aufbauen und stärken. Damit ist keineswegs von «blindem Vertrauen» die Rede. Es geht vielmehr darum, in einem ersten Schritt dem Mitarbeiter fassbar zu machen, was das Vertrauen des Chefs und der Kollegen oder Mitarbeiter voraussetzt, worauf es ankommt und wie man es schlimmstenfalls verlieren könnte. Und in einem zweiten Schritt ist dort Unterstützung vom Vorgesetzten gefragt, wo im Verlaufe des Prozesses allfällige Mängel sichtbar werden. So kann Vertrauen entstehen und wachsen.

In der Tat gibt es auch beim Aufbau von Vertrauen keine pauschalisierenden Rezepte. Die Erwartung an neuzeitliche Führungspersonen ist komplex und individuell. Komplex deshalb, weil es kaum mehr einfache Aufgaben gibt. Und individuell, weil nicht jede Führungskraft dieselben Voraussetzungen mitbringt sowie nicht jeder Mitarbeiter auf dieselben Aspekte vertrauensvoll reagiert. Meiner Meinung nach reicht es nicht, Management-Literatur und Checklisten zu studieren. Sie sind nur ein Versuch, ein vielschichtiges Spektrum von Möglichkeiten aufzuzeigen. Es ist vielmehr ein Prozess über Jahre, ein Reifungsprozess, der bei einfachen Führungsaufgaben beginnt und im besten Falle mit Souveränität, Demut und Grossmut abgerundet wird. Das setzt Reflektion und Selbstreflektion voraus.

