

Wenn Kollegen einander misstrauen, ist das Betriebsklima und auch die individuelle Leistungsfähigkeit gefährdet.

Foto: imago/Panthermedia



Ohne Vertrauen läuft es nicht

Im Team sollte man aufeinander zählen können und sich respektieren – ansonsten gehen Motivation und Leistungsbereitschaft verloren

Vertrauen schenken. Vertrauen stärken. Je komplexer unser berufliches Denken und Handeln wird, desto wichtiger ist die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen. Besonders Führungskräfte stoßen ohne ein gesundes Maß an Vertrauen an ihre Grenzen. Aber auch Mitarbeiter gleichen Ranges sollten aufeinander zählen können. Business-Coach Antje Heimsoeth weiß, welche Rolle das eigene Selbstvertrauen dabei spielt und wie sich Vertrauen auf die Qualität der Arbeit auswirkt.

Wieso ist Vertrauen auch im Berufsleben so wichtig?

Das Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung, um beruflich erfolgreich zu sein. Zum einen brauchen die Menschen das Vertrauen in sich selbst und ihre Fähigkeiten, um eine optimale Leistung zu erbringen oder um an ihren Aufgaben zu wachsen. Zum anderen ist es für ein erfolgreiches Miteinander hilfreich, wenn man auch anderen vertrauen kann. Somit kann sich dann jeder voll und ganz entfalten und das eigene Potenzial bestmöglich nutzen.

Wie baue ich Vertrauen zu Mitarbeitern auf? Ist dies nur bei neuen Kollegen möglich?

Unabhängig davon, ob Menschen schon länger zusammenarbeiten oder sich in einem Team vielleicht erst kurz kennen, gibt es Bedingungen, die gegenseitiges Vertrauen begünstigen. Empfinden wir Sympathie, vertrauen wir dem anderen relativ schnell, ohne dass derjenige einen Beweis für seine Vertrauenswürdigkeit erbringen muss. Ist die erste Begegnung jedoch von einer gewissen Antipathie geprägt, sind wir eher skeptisch. Das heißt nicht, dass Vertrauen gar nicht entstehen kann, sondern es dauert nur länger und es ist schwieriger.

Wodurch verlieren Mitarbeiter das Vertrauen?

Hinterrücks geschmiedete Intrigen sind eher die Ausnahme. Meist ist es auch nicht die eine große Lüge, die das Vertrauen zunichtemacht. In der Führung ist es viel öfter eine Vielzahl an kleineren Vergehen und Unstimmigkeiten, die das Vertrauen langsam, aber sicher schwinden lassen. Das kann ein nicht eingehaltenes Versprechen, die mangelnde oder bewusst falsch gestreute Information und

auch eine fehlende Kompromissbereitschaft sein. Ebenso schwindet das Vertrauen von Mitarbeitern, wenn Führungskräfte eher den eigenen Vorteil sehen und das Können anderer gerne herunterspielen.

Wie kann ich das Vertrauen wiedergewinnen?

Verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, ist schwerer als es grundsätzlich aufzubauen. In jedem Fall erfordert es wesentlich mehr Zeit. Hat eine Führungskraft das Vertrauen in einen Mitarbeiter verloren oder auch umgekehrt, braucht es neben der Kommunikation vor allem Taten. Und darüber hinaus natürlich die Bereitschaft des Anderen sich darauf einzulassen.

Welche Folgen hat es, wenn Mitarbeiter das Vertrauen in den Vorgesetzten verlieren?

Vor allem die mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit sind in der Regel verheerend.

Haben Führungskräfte das Gefühl, dass Mitarbeiter ihnen nicht mehr vertrauen und dadurch ihr Einfluss abnimmt, versuchen sie mit einem erprobten, wenn auch nicht mehr ganz zeitgemäßen Mittel, die Kontrolle zurückzugewinnen: Sie üben Macht aus. Dabei geht es in erster Linie nicht nur darum, das fehlende Vertrauen wiederzugewinnen, sondern vielmehr darum die eigene Unsicherheit zu überspielen. Auch wenn sich die Mitarbeiter dadurch in diesem Moment vielleicht nur gegängelt fühlen, verlieren sie meist auf Dauer den letzten Funken an Vertrauen und Respekt.

Sie gehen in Ihrem Buch auf die vergessene Basis der Führung ein – was ist darunter zu verstehen?

Die Antworten auf die Frage, welche Eigenschaften eine gute Führungskraft ausmachen, sind vielfältig. Dennoch haben sich im Laufe der Zeit ein paar

signifikante Eigenschaften herauskristallisiert. Zum einen muss die Führungskraft das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und dann natürlich auch dauerhaft beibehalten. Eine nicht immer ganz so einfache Aufgabe. Zum anderen spielen die Fähigkeiten, wie die Souveränität bei Veränderungen, die Flexibilität oder das Füllen von Entscheidungen im richtigen Moment eine wichtige Rolle. Aus Vertrauen erwächst eine Beziehung und erst diese Beziehung macht es möglich den anderen Menschen zu führen.

Steigert eine hohe Vertrauensbasis auch die Mitarbeiterleistung? Welchen Zusammenhang gibt es?

Ja! Vertrauen bildet den Bezugsrahmen und die Qualität von Handlungen. Mitarbeiter, die wissen, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird, identifizieren sich erfahrungsgemäß stärker mit der Organisation. Und somit sind sie motivierter und leistungsbereiter. Was Führungskräfte über ihre Mitarbeiter denken und wie hoch Sie deren Leistungsbereitschaft einschätzen, ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil. Je vertrauensvoller die Atmosphäre ist, desto mehr Einfluss nimmt diese es auf das Ergebnis. *Marie Wachsmuth*