

VERTRAUEN VERLEIHT FLÜGEL



➔ ANTOINETTE WEIBEL

Die Professorin forscht zu vertrauens-
basierter Führung in Unternehmen
und Wohlbefinden am Arbeitsplatz —
und weiss: Darin liegt die Zukunft.



**VERTRAUEN GILT ALS ERFOLGSFAKTOR EINES ZEIT-
GEMÄSSEN MANagements. TROTZDEM TUN SICH
VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE NOCH IMMER SCHWER DAMIT.**

**ERFOLGREICHE FÜHRUNG BEDEUTET, ENTSCHEIDE ZU
DELEGIEREN, MITARBEITENDEN MEHR FREIRÄUME
ZU GEBEN UND DIE FEEDBACKKULTUR AKTIV ZU LEBEN.
SEIEN SIE MUTIG — ES LOHNT SICH!**

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Diese Redewendung haben viele Führungskräfte so verinnerlicht, dass sie sich nur darauf verlassen, was sie selbst nachprüfen können. Dabei stehen sie nicht selten einem zeitgemässen Management im Wege.

Vertrauen braucht Mut. Mut, sich darauf zu verlassen, dass Mitarbeitende auch auf sich alleine gestellt richtige Entscheidungen treffen. Mut, auch als Vorgesetzte um Unterstützung bitten zu dürfen, ohne dabei aus der Rolle zu fallen. Mut, Gefühle zuzulassen und zu zeigen. Mut ist unabdingbar in der heutigen Arbeitswelt. Denn ohne Vertrauen bleiben wichtige Erfolgsmerkmale wie eine Fehler- oder auch eine Experimentierkultur unerreichbar. Wer will schon etwas ausprobieren, ohne darauf bauen zu können, dass mögliche Rückschläge nicht sanktioniert werden? Auch Agilität basiert auf Vertrauen: Nur wenn Entscheidungen dort gefällt werden, wo die Nähe zum Kunden oder die Expertise zur Lösung eines Problems vorhanden ist, ist diese Art der neuen Unternehmungsführung überhaupt umsetzbar.

Die dringende Frage, die sich deshalb stellt: Wie hält Mut zum Vertrauen endgültig Einzug in die Führungsetagen? Folgende drei Punkte, basierend auf eigenen Studien, legen dafür mögliche Grundlagen.

VERTRAUEN VERLEIHT FLÜGEL



1. NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND GEFRAGT

Führungskräfte, die offen auf andere zugehen und die Grundhaltung einnehmen, dass sie sich auf ihre Mitarbeitenden verlassen können, sind regelrechte «Vertrauensturbolader» — sie verleihen Flügel. Vertrauentalentierte Chefinnen und Chefs wagen eher den ersten Schritt und vertiefen auch bestehende Bindungen rascher. Zudem zeigt die Forschung, dass sie sich tendenziell auch glaubwürdiger verhalten. Ein zusätzlicher Bonus, da Vertrauen durch Vertrauen aber auch durch vertrauenswürdiges Verhalten wächst. Zudem lernen Menschen mit hoher Vertrauensneigung in ihrem Leben schneller, wie andere ticken, denn Menschenkenntnis kann nur erwerben, wer sich auf andere einlässt.

Organisationen, die den Weg zur Vertrauensorganisation beschreiten, tun gut daran, ihre Selektions- und Beförderungsverfahren neu zu gestalten. Es ist ein offenes Geheimnis, dass Vertrauenstalent — oder, genereller ausgedrückt, «Menschenliebe» — für eine Beförderung bisher keine Rolle spielte. Im Gegenteil. Im sogenannten «Peter-Prinzip» wird ausgedrückt, dass wir kompetente Experten solange befördern, bis sie die Spitze ihrer möglichen Unfähigkeit erreicht haben. Wir verwechseln demnach häufig Fachkompetenzen mit Führungsfähigkeit. Zudem zeigen viele Studien, dass Organisationen überdurchschnittlich häufig Narzissten befördern. Narzissmus korreliert jedoch negativ mit Vertrauensneigung — ist sogar Garant dafür, dass kaum Vertrauen zwischen den Hierarchieebenen entstehen kann.

Was ist zu tun? Mehr Gewicht auf «softe» Talente wie Beziehungs- und Vertrauenskompetenz setzen. Eigenschaften, die man nicht immer sofort erkennt («hire slow») und die man im Team mit besserem Gespür herausfiltert, als wenn man in der Auswahl vor allem auf den Linienvorgesetzten zählt.

2. DIE RICHTIGE HALTUNG FÖRDERN

Vertrauen kann man lernen, denn es handelt sich dabei um eine Haltung, die stark mit dem ganz persönlichen Menschenbild verbunden ist. Ein Vorgesetzter, der davon ausgeht, dass Mitarbeitende «Regeln brauchen», «lieber nicht zu viel Verantwortung übernehmen» und «Boni die notwendige Motivation ankurbeln», wird sich mit Vertrauen schwertun. Erschwerend kommt dazu, dass ein solches Menschenbild Fakten schafft: Mitarbeitende, die eingeschränkt, klein gehalten und fremdgesteuert werden, tendieren dazu, nur noch Dienst nach Anreiz zu leisten.

Ein positiver Kreislauf kann erst wieder entstehen, wenn die Führungskraft lernt, den eigenen Führungsstil zu überprüfen und neugierig der Frage nachgeht: «What if I am wrong?». Intrinsische Motivation, Begeisterung und der Wille, Verantwortung zu übernehmen, können nämlich nur gedeihen, wenn man den Mitarbeitenden Freiräume öffnet. Wie kann man festgefahrene Einstellungen ändern? Organisationen können kleine Stupser, sogenannte «nudges», in die richtige Richtung geben. Bewährt haben sich hier stärkenorientierte Ansätze. Ein bewährtes Beispiel sind etwa «Feedforward-Gespräche», die aus den folgenden drei Elementen bestehen: dem Blick auf ein motivierendes Erfolgserlebnis, der Analyse, welche Rahmenbedingungen dafür nötig sind, und dem Feedforward-Plan. Durch ein solches Gespräch erkennen Führungskräfte nicht selten «vergessene» Stärken des Mitarbeitenden und Mitarbeitende selbst erhalten dadurch die Möglichkeit, mehr aus ihren Stärken zu machen. In der Regel ist dies ein erster wichtiger Schritt, um einen positiven Kreislauf aus «Verantwortung delegieren und Eigenverantwortung übernehmen» in Schwung zu bringen. Auch ein Wechsel vom bewertenden Mitarbeitergespräch hin zu lern- und stärkenorientierten häufigen «Check-ins» kann festgefahrene Haltungs- und Verhaltensmuster lösen.

VERTRAUEN VERLEIHT FLÜGEL



3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR MUT UND VERTRAUEN

Organisationen verlangen viel von ihren Führungskräften — jetzt auch noch Mut zu vertrauen. Es ist daher wichtig, dass sie auch Ressourcen erhalten, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Diese können sowohl organisatorischer als auch emotionaler Art sein. Die Unternehmen müssen den Entscheidungsträgerinnen und -trägern mehr Zeit für Führungsarbeit geben und gute Führung als Investition und nicht als Kostenfaktor begreifen. Kleine Pannen sind Voraussetzung für neue Ansätze wie Coaching, stärkenbasierte Personal- und Teamentwicklung und damit auch für Vertrauen.

Zudem kann man auf organisatorischer Ebene auch die Belastung der Führungskräfte verringern. Hier gilt es, Steuerungssysteme zu vermeiden, die kurzfristige Erfolge in den Vordergrund rücken. So erhöhen etwa Lohnsysteme mit einer ausgeprägten Betonung der individuellen Leistung — etwa durch Boni oder Rankings — den psychologischen Druck: Eine Delegation von Entscheidungen wird riskanter. Denn wenn der Mitarbeitende einen Fehler macht, wirkt sich das automatisch auf die Potenzialeinschätzung und mitunter auch auf die Finanzen des Vorgesetzten aus. In einem solchen System wird Mut und Vertrauen zur sehr riskanten Option.

Auch emotionale Unterstützung ist zentral für Mut und Vertrauen. Führungskräfte werden mehr wagen, wenn die Unternehmenskultur von Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Wenn es im Unternehmen üblich ist, dass alle Mitarbeitenden auf Augenhöhe behandelt werden, wird der notwendige Vertrauenssprung einfacher. Einerseits, weil Vertrauen in einer solchen Kultur eher der Norm entspricht. Andererseits aber auch, weil der psychologische Abstand zwischen den hierarchischen Ebenen viel geringer scheint. Auch wichtig: Wenn mal etwas schiefeht,

ist ein offener Austausch möglich. So ist eher gewährleistet, dass man aus Rückschlägen lernen kann statt diese für ein Schwarzer-Peter-Spiel einzusetzen. Schliesslich sind positive Emotionen Grundlage für Kreativität und Empathie. Wenn man sich besser in das Gegenüber hineinversetzen kann, braucht es schlicht viel weniger Mut, um Vertrauen zu schenken.

➔ **AUF DEN PUNKT GEBRACHT:** Schenken Sie Ihren Mitarbeitenden Vertrauen — nur so können diese mit- und umdenken und Projekte mit Expertise vorantreiben.

Die zentralen Werte der «New Work»-Bewegung sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe von Mitarbeitenden an der Gemeinschaft. Auch das ist nur zu erreichen, wenn Organisationen und Führungskräfte auf Vertrauen setzen. Unternehmen, die sich auf den Weg in eine agile und neue Art der Zusammenarbeit machen, tun also gut daran, ihre Führungskräfteauswahl zu überdenken. Vertrauen wird zum zentralen Wettbewerbsvorteil in dieser neuen Welt!

LESESWERT

- Studie zur Zukunft der Arbeit: www.simplerwork.com/futureofwork
- Margrit Osterloh und Antoinette Weibel: «Investition Vertrauen», *Verlag Springer Gabler*
- Jurgen Appelo: «Managing for Happiness: Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren», *Verlag Franz Vahlen*