

(Fortsetzung von Seite 1)

wissenschaft der Universität Zürich hat die Co-Leitung im Regionalstudio Aargau/Solothurn von Schweizer Radio DRS evaluiert und eine direkte Korrelation zwischen dem Modell Co-Leitung und der Motivation ausgemacht. Auf die Frage, wo für sie die Vorteile des Modells besonders augenfällig seien, erwähnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem Klimafaktoren: «Bessere Erreichbarkeit, verbesserte Wahrnehmungsfähigkeit, abwechslungsreicher und lebendiger, weniger Ermüdungserscheinungen, mehr Zeit für informelle Gespräche.» Die Co-Leitung ihrerseits profitiert von diesem positiven Grundklima, weil es sich z.B. durch eine grössere Akzeptanz bei schwierigen oder unpopulären Entscheiden manifestiert.

Nichts für Diven, nichts für Chaoten

Viele sehen partnerschaftliches Management in Form einer Co-Leitung als ideales Modell, um den Frauenanteil in Kaderfunktionen zu erhöhen, als Einstiegsmodell für Führungsnovizen, als Lösung für Top-Leute, die aus privaten Gründen kein volles Pensum übernehmen können oder wollen. Dies alles können Motive sein. Der Katalog der vier wichtigsten Vorteile (Präsenz, Qualität, Tempo, Klima) zeigt allerdings, dass dieses Modell keineswegs nur für die Co-Leiterin und den Co-Leiter massgeschneidert ist, sondern dass alle profitieren können – oben und unten. Dank doppelter Verantwortung, doppelter Erfahrung, doppelter Energie. Vorausgesetzt, das Doppel ist richtig besetzt. Eine Co-Leitung ist kein Modell für Diven oder Chaoten. Es braucht dafür zwei Persönlichkeiten mit überdurchschnittlich hoher Bereitschaft zur Zusammenarbeit, überdurchschnittlich klarer Linie, überdurchschnittlich transparenter Kommunikation, überdurchschnittlich loyalem Verhalten. Es gibt sie. Und es sind keine Einzelfälle.

(*) Brigitte Hürlimann und Christoph Brander leiten gemeinsam das Regionalstudio Zentralschweiz von Schweizer Radio DRS in Luzern (regilu@sdrs.ch).

Vertrauen als Führungsinstrument

Aus Überzeugung handeln

Vertrauen ist ein zentraler Baustein für die Unternehmenskultur. Ergänzen sich Vertrauen und Kontrolle dabei gegenseitig, entsteht ein wichtiges Führungsinstrument.

von Dr. Anna Gamma (*)

«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!» Wenn dem so ist, müsste kontrollierendes Verhalten bessere Resultate erzielen als eine Haltung des Vertrauens. Obwohl diese Folgerung wenig Zustimmung findet, bleibt die Frage, warum der markige Ausspruch von Wladimir I. Lenin überhaupt vom Volksmund übernommen wurde? Bildet er bloss die Geisteshaltung einer Zeit ab, in der allein das Sicht- und Messbare, also die Aussensicht der Dinge zählt und von Bedeutung ist? Oder spiegelt er die Tatsache, dass Kontrolle einfacher zu bewerkstelligen ist, als eine Kultur des Vertrauens aufzubauen und zu erhalten? Wie auch immer der Lobpreis der Kontrolle den Weg in die Köpfe der Menschen fand, sie stellt ein wichtiges Führungsinstrument dar. Gepaart mit Vertrauen wird sie sogar zum Motor, der die Unternehmenskultur fördert und den Unternehmenserfolg steigert. Denn: Vertrauen und Kontrolle ergänzen sich gegenseitig.

Schlüssel für Unternehmenskultur

Menschen, die Verantwortung tragen – notabene wird dies von allen Mitarbeitenden aller Stufen erwartet – wünschen sich selbständiges Arbeiten und Freiheit im Erreichen des vorgegebenen Ziels. Vorgesetzte haben zu vertrauen, zwar nicht blind sondern als qualifizierte Form der Wertschätzung. Diese Haltung ist kultivierbar, denn

Vertrauen ist nicht ein machbarer Zustand, der einmal erreicht für immer andauert. Vertrauen wird in einem Prozess erschaffen und erhalten. So verstanden bezeichnet Vertrauen eine Tugend, die sozusagen als Lebenselixier von jedem Menschen erworben werden kann. Trotzdem müssen in Arbeitsbeziehungen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, damit die Zusammenarbeit in einer Kultur des Vertrauens erfolgreich, effizient und effektiv gelingt. Dazu gehören: fachliche Kompetenz in den übertragenen Aufgabenbereichen; Konstanz im Vertrauen erweckenden Verhalten wie beispielsweise Fairness und Gerechtigkeit; gegenseitige Wertschätzung als Grundhaltung in der Kommunikation und Authentizität als wesentlicher Ausdruck, mit sich selbst im Einklang zu leben. Diese Faktoren schaffen die Basis des Vertrauens in Organisationen und bilden die Eckpfeiler einer ethisch getragenen Unternehmenskultur.

Vertrauen ist lernbar

Vertrauen kann nicht wie eine Fremdsprache gelernt werden, da es keine Disziplin der mentalen Intelligenz ist. Wie alle immateriellen Werte wird Vertrauen über Erfahrungen erworben, entfaltet und gestärkt. Über enttäuschende Erlebnisse und Schicksalsschläge kann es wieder verlernt werden. Entscheidend für seinen erfolgreichen Aufbau ist die grundsätzliche Frage, ob wir dem Leben vertrauen können. Ist das Universum, die Mit- und Umwelt, uns wohl gesinnt? Oder leben



Anna Gamma

wir in der Grundhaltung des Misstrauens und des Kampfes? Gelingt es uns nicht, bejahend im Leben zu stehen, so fehlt jede Basis, um ein gesundes Selbstvertrauen zu entwickeln – ein Selbstvertrauen, das auch in Krisensituationen Sicherheit gibt. Der Glauben an uns selbst, der sich von eigenen Wünschen, Meinungen und Hoffnungen nährt, fällt in stürmischen Zeiten wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Selbstvertrauen, das uns trägt auch wenn wir kein Glück haben, ergibt sich neben dem «Ja» zum Leben auch aus dem Wissen um das eigene Wesen. Diese Selbsterkenntnis gewinnen wir auf dem Weg nach innen. Je neu erarbeitet, lässt uns Vertrauen gelassen durch die Welt gehen, weil wir die Gewissheit haben, unser Leben meistern zu können. Wer dem Leben nicht vertraut, findet nicht zum Selbstvertrauen. Wer jedoch im Laufe seines Lebens ein gesundes Selbstvertrauen entwickelt, vermag auch Vertrauen zu schaffen und zu schenken. Vertrauen entsteht dann, wenn sich Menschen wahrgenommen, gehört und wertgeschätzt fühlen. Die Entwicklung einer Kultur des Vertrauens in einem Unternehmen misst und entscheidet sich allerdings an der Frage wie mit Fehlern, Misserfolgen, Konflikten und Enttäuschungen umgegangen wird. Klarheit im Erkennen der Missstände, Bereitschaft zu lernen, Wertschätzung und Vertrauen in die Zukunft der Mitarbeitenden gehören zu den erfolgreichen Strategien. Sie verbinden Wissen und Weisheit, Qualitäten des Verstandes und des Herzens. Wo das Vertrauensverhältnis gelingt und dauert, wächst die Kraft, Komplexität zu bewältigen. Die Bereitschaft zur Kooperation bleibt lebendig und die Fähigkeit zur Co-Kreation wird wach.

Vertrauen und Kontrolle

Vertrauen ohne Kontrolle ist blind, verantwortungslos, ja manchmal sogar respektlos. Blindes Vertrauen kann leicht missbraucht werden und führt meistens in eine Katastrophe. Mitarbeitende dürfen erwarten, dass ihre Arbeit gesehen (kontrolliert) wird. Sonst entsteht bei ihnen leicht der Eindruck, dass ihr Schaffen nicht wertgeschätzt wird. In der Folge sinkt die Mitarbeiterzufriedenheit und mit der Zeit Engagement, Arbeitsleistung und Loyalität zum Unternehmen.

Auch die Strategie «Kontrolle ohne Vertrauen» geht nie auf. Sie ist gesteuert von Misstrauen, Ängsten und nicht selten vom Bedürfnis, Komplexität zu reduzieren. Auf Mitarbeitende wirkt sie demotivierend, manchmal sogar beschämend und bedeutet daher den Tod jeder Unternehmenskultur. Wird Kontrolle jedoch mit der Haltung der Wertschätzung und einem Vertrauen in die Zukunft von Mitarbeitenden, Unternehmen oder gar der Menschheit verbunden, so entsteht eine win-win Situation für alle Beteiligten. Identität und Selbstwertgefühl werden gefestigt, Freude am Leben und Arbeiten wachsen. Der Blick für das, was wichtig und wesentlich ist wird geklärt. Der Sinn des Lebens wird auch im Arbeitskontext immer wieder neu erfahrbar.

Vertrauen, das auf dem sicheren Fundament von Fachkompetenz und Wertschätzung ruht, gewinnt in der Zeit der Globalisierung, im «Auf und Ab» sinkender Jobsicherheit oder lockenden Stellenangeboten, an wachsender Bedeutung. Das gegenseitige Vertrauensverhältnis entwickelt sich zum Bindemittel in Unternehmen und sichert damit den nachhaltigen Erfolg. Auf den Punkt gebracht heisst erfolgreiches Vertrauen: Selbstvertrauen, Vertrauen in Mitarbeitende und in die Zukunft von Erde und Menschheit.

(*) Anna Gamma ist Geschäftsleiterin im Lasalle-Institut. Am Symposium «Vertrauen – Basis zum Erfolg» vom 8.–10. November 2007 diskutieren dort namhafte Persönlichkeiten die grundlegende Bedeutung des Vertrauens. (info@lassalle-institut.org; www.lassalle-institut.org)