

Führen basiert auf Vertrauen

Lukas Niederberger

Führungsrezepte gibt es zuhauf. Führungskompetenz ist allerdings weniger eine Frucht von schnell antrainierten Techniken als die langsam gewachsene Frucht einer inneren Haltung. Führungspersönlichkeiten vertrauen darauf, dass ihre Mitarbeitenden ihr Bestes zu geben versuchen. Und sie akzeptieren das Risiko, dass das Geschenk des Vertrauens abgelehnt und missbraucht werden kann.

Hohe Führungsanforderungen

In Stelleninseraten und in Führungsseminar-Prospekten stehen jeweils lange Listen von Aufgaben, die man als Führungsperson beherrschen sollte: Strategie-, Konzept- und Strukturentwicklung, Prozessgestaltung, Innovations-Optimierung, Kommunikationsstrategie, Teambildung, Motivationsförderung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Coaching, Konflikt- und Krisen-Management, Verhandlungstaktik sowie persönliches Time-Management und Life-Work-Balance. Dass in der Leitung einer pädagogischen Institution mehr empathisches und psychologisches Geschick erwartet wird als in der Chefetage von EMS-Chemie, macht die Sache für angehende oder praktizierende Schulleiterinnen und Schulleiter natürlich nicht leichter. Hinzu kommen für Letztere noch spezielle Herausforderungen wie der Lehrplan 21, Tagesschulen, Projektarbeiten, Weiterbildungspflichten, neue Betriebskonzepte, Elternforen sowie Erwartungen von oben und unten – und ganz besonders von innen. Gründe genug, um die Lust an einer Führungsaufgabe gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Führungsbild reflektieren

Kann man führen lernen oder ist es ein angeborenes Talent? Milliarden von Eltern haben ohne Kurse und Zertifikate ihre Kinder aufgezogen, während jede und jeder eine Prüfung ablegen muss, wenn sie oder er einen Hund, ein Auto oder einen Kinderhort führen will. Unser Führungsverhalten hängt von mehr oder weniger bewussten inneren Führungsbildern sowie von eigenen Erfahrungen des Geführtwerdens ab. Menschen, die in der Kindheit ein blindes Vertrauen aufbauen durften, tun sich im Erwachsenenalter leichter, Mitarbeitenden vorbehaltlos Vertrauen zu schenken. Andere müssen sich diese Fähigkeit hart erarbeiten und sich immer wieder bewusst dafür entscheiden. Es lohnt sich, die eigenen Führungsbilder hin und wieder zu reflektieren und allenfalls durch neue Bilder zu ersetzen. Wenn wir unser Leben in einem kurzen Film abspielen lassen, begegnen uns viele Figuren, die in unterschiedlicher Weise mit Macht und Verantwortung umgegangen sind und unser Führungsbild geprägt haben. Dieses ist geprägt von unseren Eltern, von Lehrpersonen, Leiterinnen und Leiter von Sport- und Freizeitvereinen, politischen und wirtschaftlichen, militärischen und wissenschaftlichen Führungspersonen. Manche sehen in der milden Grossmutter, im umsichtigen Hirten, im kundigen Bergführer oder im wachsamem Blindenhund die ideale Führungsfigur.

Mit Vertrauen motivieren

Wenn ich Gespräche mit meinen Mitarbeitenden führe und sie ebenfalls um ein Feedback an mich bitte, höre ich jeweils, dass mein geschenktes Vertrauen ihre Motivation und Selbstverantwortung beflügelt. Spontan freuen mich diese Echos natürlich. Gleichzeitig bedaure ich es, dass diese Grundhaltung des Führens offenbar nicht in allen Teams und Organisationen selbstverständlich ist. Denn Vertrauen ist unsere wichtigste Handlungs-Ressource. Vertrauen ist ein permanentes Schenken und Beschenktwerden, das eine gegenseitige innere Verpflichtung und Verbundenheit bewirkt. In Teams und Institution gibt es wenig Demotivierenderes als Vorgesetzte, die aus einer Grundhaltung des Misstrauens wirken. Sie wollen stets genau wissen, was ihre Mitarbeitenden tun und denken, sie geben nicht nur Ziele vor, sondern kontrollieren auch jeden Entwicklungsschritt. Wenn Mitarbeitende fehlen, denken sie spontan nicht an eine heimtückische Grippe, sondern vermuten ein illoyales Blaumachen. Macht ein Mitarbeiter Fehler, schliessen misstrauische Chefs auf Faulheit, Inkompetenz oder bösen Willen und vermuten nicht eine mögliche externe Belastung und erkennen auch nicht die Chance, aus

dem Missgeschick etwas lernen zu können. Wenn man eine Schule mit einem angenehmen, angstfreien Arbeitsklima von einer Schule mit einer angespannten, von Angst geprägten Atmosphäre unterscheidet, dann würde ich zu behaupten wagen, dass es weitgehend das geschenkte Vertrauen der Führungsperson ist, das den grossen Unterschied bewirkt.

No risk – no trust – no community

Wer Vertrauen schenkt, macht sich verwundbar und riskiert Enttäuschungen. Am 21.07.2008 machte der damalige Bundesrat Samuel Schmid in einer Pressenkonferenz ein eindrückliches und authentisches Statement zu diesem Thema. Sein junger Armeechef hatte das Vertrauen seines Chefs kläglich missbraucht. Schmid's Ansprache zeugt von hoher Führungskompetenz: „Vor vier Tagen habe ich Ihnen gesagt, dass Personalgeschäfte immer mit Risiken behaftet sind. Im Mittelpunkt steht zuallererst das zwischenmenschliche Vertrauen. Dieses spielt im Funktionieren unserer Gesellschaft eine zentrale Rolle, denn dieses Vertrauen ist – wo es gerechtfertigt ist – Teil eines positiven Menschenbildes. Auch für mich ist das zwischenmenschliche Vertrauen von grosser Bedeutung. Dieses schenkte ich, kombiniert mit einem vernünftigen System von Kontrollen, in den vergangenen 40 Jahren meiner beruflichen und politischen Karriere Hunderten, ja Tausenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nur selten wurde mein Vertrauen missbraucht.[...] Wenn ich heute zurückblicke, dann gebe ich all jenen Recht, die mir vorwerfen, dass ich möglicherweise zu viel Vertrauen hatte. Ich warne aber dennoch davor, ein Klima des Misstrauens zu schaffen. Das zwischenmenschliche Vertrauen ist eines der wichtigsten Fundamente für eine funktionierende Zusammenarbeit – überall.“

Vertrauen als Lebens- und Führungsqualität

Lenin wird der Satz in den Mund gelegt: «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.» Tatsächlich soll er aber gesagt haben: «Vertraue und prüfe gleichzeitig nach.» Im Führungsalltag ist dieses Sowohl-als-auch allerdings selten möglich. Oft besteht lediglich die Wahl zwischen Vertrauen oder Kontrolle. Darum ist Führungskompetenz keine Frage von Techniken, sondern von einer inneren Grundhaltung. Für mich sind Misstrauen und Kontrolle sowohl in partnerschaftlichen als auch in professionellen Beziehungen keine Option des Zusammenlebens und des Führens von Menschen und Organisationen. Kontrollzwang senkt und verdirbt die eigene Lebensqualität. Enttäuschtes und verletztes Vertrauen gehört zweifellos nicht zu den angenehmsten Lebenserfahrungen, aber eine sinnvollere Grundhaltung im Leben und Führen als die des verwundbaren Vertrauens ist mir bisher nicht begegnet.

Lukas Niederberger ist Philosoph und Theologe. Jahrelang wirkte er in der Leitung vom Bildungszentrum Lassalle-Haus bei Zug. Seit 2013 ist er Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) in Zürich. Nebenberuflich thematisiert er in Artikeln und Büchern, Vorträgen und Kursen Fragen im Bereich Selbstmanagement, Entscheidungsfindung und soziale Verantwortung. www.lukasniederberger.ch