

MACHEN SIE DEN CHEF ZU IHREM VERTRAUTEN



Dr. Isabel Thielen ist Juristin und Psychologin. Sie arbeitet als systemischer Businesscoach und als Personalleiterin in einem Medienunternehmen.

Vorgesetzte glauben oft, sie müssten die Arbeit ihrer Mitarbeiter ständig überwachen, damit alles läuft. Anstrengend. Für alle. Der Weg aus der Kontrollfalle: vertrauensbildende Maßnahmen

Wer wünscht sich das nicht: Freiraum, den eigenen Aufgabenbereich zu gestalten, selbstständig arbeiten zu können, Entscheidungsbefugnisse – kurzum: das Vertrauen des Chefs. Viele haben das Gefühl, ihr Chef gibt ihnen zu wenig Spielraum und kontrolliert zu viel. Dass er ihnen in ihre Aufgaben „reinpfuscht“. Ein häufiger Kritikpunkt gegenüber Vorgesetzten lautet, sie hätten zu wenig Vertrauen, ließen andere, trotz großer Fachkenntnis und Leistungsbereitschaft, zu selten „einfach mal machen“.

Vertrauen entsteht in der Regel, wenn man gute Erfahrungen mit jemandem macht und das Gefühl hat, über wichtige Themen bestens informiert zu werden. Da ein Chef die Ergebnisse der Arbeit seiner Mitarbeiter vertreten muss, entwickelt sich bei ihm ein Stressgefühl, sobald er Ungewissheit empfindet. So kommt er zum bekannten Prinzip: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Eine nachvollziehbare Reaktion, die wahrscheinlich jeder von sich selbst kennt.

Überlegen Sie doch mal, welchen Unterschied es macht, ob Ihr Partner Ihnen von sich aus erzählt, mit wem er abends essen geht. Oder ob Sie erst

nachfragen müssen. Schon das Nichterzählen könnte Sie misstrauisch machen. Kontrollbedürfnis entsteht, wenn man das Gefühl hat, nicht genau zu wissen, wie es um eine Sache steht, die einem wichtig ist.

Führungskräften rät man in Trainings, ihre Entscheidungen nachvollziehbar zu treffen, im Umgang mit Mitarbeitern ehrlich zu sein und ausführlich zu kommunizieren, um Vertrauen aufzubauen.

Warum sollte das nicht umgekehrt funktionieren? Führen Sie Ihren Chef, halten Sie ihn von sich aus mit allem auf dem Laufenden, informieren Sie ihn über große und manchmal vielleicht auch über kleinere Schritte und Entscheidungen. Am Ende wird er gar nicht mehr das Bedürfnis haben nachzufragen, weil Sie ihm mit Ihrer proaktiven Informationspolitik schon zuvor gekommen sind. Stattdessen wird er den Eindruck bekommen, dass Sie alles im Griff haben und sich entspannt zurücklehnen (was vielleicht auch vorher möglich gewesen wäre, aber da wusste er es eben nicht so genau ...).

Ziel ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen: Information gegen Vertrauen. Außerdem kann man sich mit dieser schrittweisen Kommunikation auch gut rückversichern, dass man „auf dem richtigen Weg“ ist. Sie vermeiden so unliebsame Überraschungen – etwa wenn Sie stolz das Ergebnis Ihres Projekts präsentieren, der Chef aber meint, er habe sich das ganz anders vorgestellt und Sie müssten da leider noch einmal neu ran. Sie haben das Steuerungsinstrument für Ihren Chef selbst in der Hand. Probieren Sie es aus! ■