

# „Die Ziele ermutigend zumuten“



Wie lässt sich ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis gestalten? Und wie gewinnt man Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten? Ein **miteinander-Interview** mit der Psychotherapeutin und Wirtschaftscoach Brigitte Ettl

■ *Frau Dr. Ettl, Berufseinstieg, ein neuer Job oder neues Aufgabenfeld, erstmals eine berufliche Tätigkeit als Führungskraft oder in einer selbstständigen Tätigkeit: Gerade in Umbruchs- und Aufbruchszeiten kann ein „gesund“ Selbstvertrauen nicht schaden. Worauf basiert dieses?*

Selbstvertrauen beginnt mit einem liebevollen, wertschätzenden Blick auf die eigene Person. Es ist wichtig, sich immer wieder die eigenen Stärken bewusst zu machen: Was kann ich besonders gut? Was gelingt mir leicht? Was macht mir Freude? Welche Talente wurden mir in die Wiege gelegt? Der nächste Blick geht dann auf die Erfahrungen, auf Erfolgserlebnisse: Worauf bin ich stolz? Welche Ziele habe ich bereits erreicht? Welche Krisen habe ich gut gemeistert? Was war in diesen Situationen besonders hilfreich? Habe ich den Mut, im entscheidenden Moment um Hilfe zu bitten? Selbstvertrauen braucht aber auch das Wissen um die eigenen Werte: Wonach richtet sich der Kompass meines Gewissens? Nur wenn mein Tun meinen Werten entspricht, werde ich es als sinnvoll empfinden. Und das Erleben von Sinn ist letztlich das Fundament für ein gutes Selbstwertgefühl, für Vertrauen in die vielfältigen Facetten der eigenen Persönlichkeit.

■ *Was empfehlen Sie Führungskräften, um ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zu etablieren?*

Vertrauen am Arbeitsplatz braucht Sicherheit: Angst um den Arbeitsplatz steht einer guten Vertrauensbasis genauso im Weg wie ständige Umstrukturierungen, deren Ziele nicht klar sind. Es braucht Klarheit in der Aufgabenstellung, Offenheit und Verbindlichkeit: „Euer Ja sei ein Ja, Euer Nein ein Nein.“

Und Vertrauen ist eine Vorleistung der Führungskraft: Es wächst nur, wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten können, wenn ihnen das Erreichen der Ziele ermutigend zugemutet wird.

■ *Wertschätzung ist eine fundamentale Haltung, wenn es darum geht, Vertrauen aufzubauen. Wie verhält sich eine wertschätzende Führungskraft?*

Wertschätzung wird sichtbar am Respekt, den eine Führungskraft ihrem Team entgegenbringt. Das bedeutet, die Fähigkeiten, das Wissen der einzelnen Persönlichkeiten zu schätzen. Konkret wird dies erlebbar, wenn mehr Fragen gestellt als Befehle ausgegeben werden. Wenn aktives Zuhören mehr als ein Seminar-Schlagwort ist. Wertschätzung bedeutet auch Anerkennung: Sie muss glaubwürdig ausgedrückt werden – also angemessen an Person und Situation. Wenn es Lob nur als Pflichtprogramm einmal im Jahr bei der Weihnachtsfeier gibt, richtet es mehr Schaden als Nutzen an. Wertschätzung wird auch deutlich an der Loyalität, denn in schwierigen Zeiten stärkt eine Führungskraft ihren Mitarbeitern den Rücken, verteidigt sie nach außen und klärt Probleme unmittelbar mit den Betroffenen.

■ *„Vertrauen ist eine zarte Pflanze. Ist es erst mal zerstört, kommt es so bald nicht wieder“, sagte Bismarck. Wenn es im beruflichen Kontext zu einem Vertrauensverlust kommt, wie kann man wieder für vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen sorgen?*

Wie Bismarck schon wusste: Vertrauensaufbau nach einer Verletzung braucht Zeit und Geduld. Es muss einfach die Möglichkeit geben, wieder gute Erfahrungen zu machen, um dem Frieden trauen zu können.



*Eine gute Kommunikationskultur im Team kann Konflikte verringern.*

Ein „Stufenplan der Versöhnung“ braucht einen Dreischritt: Zum einen geht es um Offenheit und ein klares Bekenntnis zum Fehler, der zum Vertrauensverlust geführt hat. Zweitens braucht es die ehrlich gemeinte Bitte um Entschuldigung, verbunden mit dem Versuch der Wiedergutmachung. Und drittens die Implementierung einer „Fehlerkultur“, um solche Vertrauenskrisen in Zukunft nach Möglichkeit zu vermeiden. Fehler, die offen bearbeitet werden, entwickeln sich zu Lerngeschenken. Generell gilt: Je besser die Kommunikationskultur in einem Team, in einem Unternehmen gepflegt wird, desto kleiner ist die Gefahr, dass ein Konflikt zu einem Flächenbrand eskaliert.

■ *Im Arbeitsalltag sind wir umgeben von Kontrollinstrumenten: Zeiterfassungssysteme, Zielvereinbarungen, Leistungskontrollen, Reportings ... Wie viel Kontrolle ist sinnvoll, wie viel Vertrauen ist notwendig?*

Führungskräfte müssen sich im Rahmen vor-

gegebener Grenzen bewegen und sich an zentrale und gesetzliche Controlling-Vorgaben halten. Kontrollinstrumente wirken immer nur für die Vergangenheit, Korrekturmaßnahmen greifen also oft zu spät. Mit einer durchgängigen und gelebten Implementierung von Unternehmenswerten können Abweichungen wesentlich besser durch zeitnahe Eingriffe korrigiert werden, zum Beispiel durch eine rasche Feedback-Schleife im Team. Je stärker also die Werte-Kultur, desto weniger Kontrolle ist erforderlich.

Das Interview führte Elisabeth Grabner ■

Dr. Brigitte Ettl ist Psychotherapeutin (Existenzanalyse und Logotherapie), Wirtschaftscoach, Mediatorin, Supervisorin, Geschäftsführerin des Instituts für System und Werte. [www.system-und-werte.at](http://www.system-und-werte.at)