

Vertrauen bewegt Leute

aus der Coaching-Praxis

Von Henning Isenberg, systemischer Berater und Coach / Inhaber Isenberg Coaching, Stuttgart

Heute hat mich die Führungskraft eines Klienten versetzt, und ich habe die entfallene Coaching-Stunde genutzt, um über ihr Thema zu schreiben – Die Fähigkeit Vertrauen aufzubauen. Ich vermute unabsichtlich absichtlich erschien die rechte Hand eines meiner Klienten nicht, weil sie ahnte, dass es heute an eines ihrer wirklichen Themen gehen würde – Vertrauen.

Vertrauen ist ein schnell angewendetes Schlagwort und es steckt etwas Überlegung darin, es wirklich einmal zu verstehen und zu begreifen.

Die **Erschaffung und Wirkung** von Vertrauen hängt von Glaubwürdigkeit auf zwei Ebenen ab – der Sach- und der Beziehungsebene, d.h. der **persönlichen Verbindung**, d.h. Bescheidenheit, Authentizität, Ehrlichkeit, Selbstmitteilung, und **professioneller Glaubwürdigkeit**, also des Wissens, Könnens und eines gewissen Talents. D.h. persönliche und professionelle Authentizität gegeben sind, haben wir eine gute Chance für Vertrauen als Wirkung daraus.

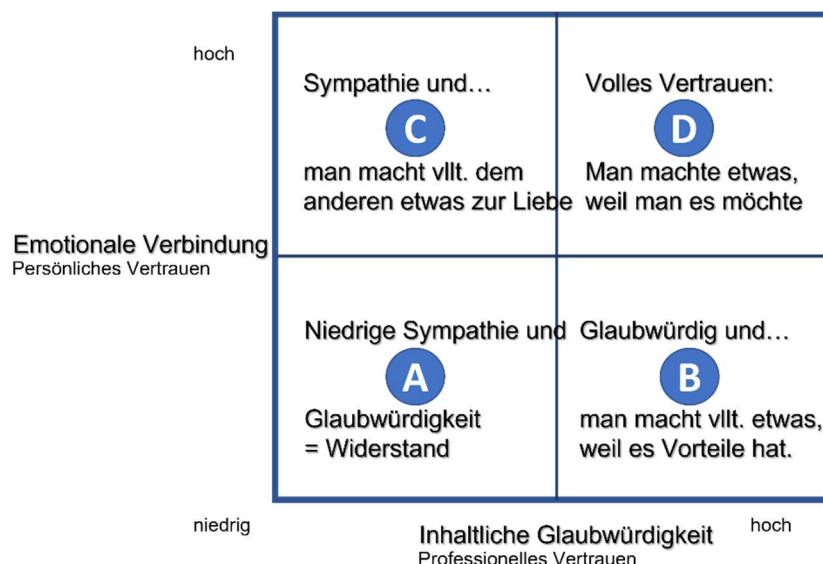


Abbildung 1: Vertrauens-/Einheitsmatrix

Nun wäre alles so leicht, müsste Vertrauen nicht in der Praxis gelebt werden. Und diese hält häufig eine komplementäre Konstellation vor, in der jemand etwas fordert (Führender, Kollege) und der andere etwas liefern soll, weil er dafür honoriert wird (Arbeitnehmer/Folgender, Mitarbeiter, Kollege); hinzukommt – keine unmittelbare Wahlfreiheit. D.h. weder die/der Führende noch der abhängig beschäftigt Folgende kann in diesem Moment auf eine Alternative, auf anderes Personal zuzugreifen. Es geht also darum, dass sich beide auseinandersetzen und eine Lösung finden.

Dabei geht es immer darum, dass die/der Führende mit sich im Reinen ist und eine Ansprache finden kann, die die/den Folgende(n) überzeugt, das umzusetzen, was gerade gefragt ist.

Zustand	Gewalt, Druck, Manipulation Ablehnung, Ungeduld			Fordernder			Untersützung, Freilassend, Empathie, Geduld		
Sorge/Angst Unsicherheit Selbstvorwürfe Neg. Erwartg.-haltung Folgender ↓ Vertrauen Gutes Selbstwertgefühl pos. Erwartg.-haltung	Keine Einheit möglich Sehr verletzter Nachfolger nimmt ständige Selbstschutzhaltung ein			Einheit nicht möglich Teilerfolge nur in den vom neg. Führungsverhalten nicht betroffenen Bereichen denkbar			Einheit nur schwer möglich Wenn, dann nur über Methoden, wenn keine wirkliche Klärung Der Übergriffe u. Verletzungen passiert		
	Keine Einheit möglich Sehr verletzter Nachfolger wird unterwandert werden			Einheit schwer möglich Wenn, dann nur über Methoden & nur in Bereichen, wo keine u. Verletzungen & kein negatives Verhalten des Führenden			Einheit grs. möglich nur über Methoden u., wenn keine wirkliche Klärung Der Übergriffe u. Verletzungen passiert		
	Keine Einheit möglich Sehr verletzter Nachfolger wird Unterwanderung nicht dauerhaft Stand halten können			Einheit möglich Über Methoden & in Bereichen ohne neg. Führungsverhalten; vermut. wird aber Zerstörg. a.g. Führungsfehlern stattfinden			Wirkliche Einheit möglich Vertrauen und Öffnung durch Nachfolgenden möglich		

Abbildung 2: Affiliate-Matrix - (Un-)Gesunde Führungs-Folge-Beziehung

Ist die/der Folgende klar, die/der Führende jedoch nicht, kann sie/er kaum etwas zum Guten beitragen, weil ihre/seine Klarheit immer wieder durch die/den Führende(n) gehemmt würde. Ist das der Fall, geht die Beziehung über kurz oder lang ihren bekannten Weg: Love it, change it, take it, leave it und wir sind gegebenenfalls eine/n SchlüsselmitarbeiterIn los. Von daher ist es gut, als UnternehmerIn wirklich absichtsvoll zu handeln und auch für und bei den Führungskräften dies ganz oben auf die Prioritätenliste zu haben.

Die Anforderungen bzw. Voraussetzungen können dabei wie in Abbildung 3: Anforderungen an Vertrauen durch Maßnahmen der Personalentwicklung erfüllt und geschaffen werden. Es sind die Faktoren, die jemand aus sich heraus einzubringen bereit ist. Diese unterstützen wir auf der Beziehungs- und motivationalen Ebene im Rahmen unserer Workshops, Seminare und Coachings – und sie gelten gleichermaßen für Führende wie Folgende.



Abbildung 3: Anforderungen an Vertrauen