

Traue dich, zu vertrauen

#Vertrauen Neue Kollegen, neue Vorgesetzte. Umso flexibler unsere Arbeit wird, umso wichtiger ist es für uns zu wissen, dass wir es schaffen, Vertrauen zueinander aufzubauen. Aber das kann nur, wer sich seiner selbst sicher ist

Von Elke Wagenpfeil

Unsere Arbeitswelt hat sich rapide gewandelt. Ob durch Globalisierung, Flexibilisierung oder Technisierung – feste Strukturen sind immer seltener anzutreffen. Ganz besonders gilt dies für Crews an Bord, die stets neu zusammengestellt werden. Sie stellen sich täglich wieder der Herausforderung, innerhalb kürzester Zeit ein Gefühl des Zusammenhalts aufzubauen, mit anderen Worten: Vertrauen.

Ist Vertrauen vorhanden, laufen Prozesse rund und die Arbeit macht Spaß. Fehlt es, fehlt schnell auch die Freude am eigenen Tun. Die Folge sind Reibungsverluste und verlangsamte Prozesse. Man könnte sagen: Zusammenarbeit ist das Fundament eines Unternehmens und Vertrauen ist der Mörtel. Wichtige Bestandteile dieses Mörtels sind unter anderem gemeinsame Ziele, Werte und Überzeugungen sowie Normen und zwischenmenschliche Beziehungen.

Vertrauensbildung beruht auf dem psychologischen Gesetz der Reziprozität oder Gegenseitigkeit. Soziologische Forschungen legen nahe, dass die Verpflichtung zur Gegenseitigkeit zutiefst menschlich ist und über Gesellschaften hinweg beobachtbar ist. Denn wir alle sind als Menschen aufeinander angewiesen und voneinander abhängig. Damit wir uns gut fühlen, sollten Geben und Nehmen daher ausbalanciert sein.

Wenn wir Vertrauen als Vorleistung betrachten, lautet dementsprechend die Frage an uns selbst:

Welches Vertrauen möchte ich? Und was tue ich dafür? In diesem Moment wird klar, warum das Wort „Vertrauen“ von „sich trauen“ abgeleitet ist: Denn es erfordert Mut, anderen zu vertrauen. Zum Vertrauen bereit sind Menschen dann, wenn sie über eine innere Sicherheit verfügen, sagt der Soziologe Niklas Luhmann. Oder mit den Worten des Bestsellerautors und Managementberaters Reinhard K. Sprenger: „Nur wer sich selbst vertraut, kann anderen vertrauen.“

Aber wie lässt sich Vertrauen aufbauen? Und wodurch wird es gestärkt? Ein essenzieller Punkt dabei ist: verständnisvoll kommunizieren. Das heißt, seinem Gegenüber aufmerksam zuzuhören und dabei – je nach Kultur angepasst – Blickkontakt zu

halten. Wichtig ist, die Bedürfnisse und Befürchtungen des Gesprächspartners wahrzunehmen und Verständnis für seine Perspektiven zu zeigen. Je mehr Sie „in die Welt des anderen“ gehen, umso eher wird dieser auch bereit sein, Ihnen in „Ihre Welt“ zu folgen, und mit Ihnen gemeinsam nach einer Lösung suchen.

Eine weitere Voraussetzung, um Vertrauen zu gewinnen, ist, ehrlich zu sein. Enttäushtes Vertrauen entsteht häufig dadurch, dass der andere seine Erwartungen nicht offen ausspricht, dass er sie nicht klar und konkret genug formuliert.

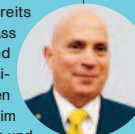


Elke Wagenpfeil arbeitet als selbstständige Beraterin und Coach. Zuvor war die Diplom-Psychologin 15 Jahre lang Lufthanserin. Hier trainierte sie unter anderem Purser im Bereich Führung und Kommunikation, war für das Weiterbildungsprogramm der Kabine verantwortlich und beriet weltweit Führungskräfte bei Personalentscheidungen. Heute begleitet sie vor allem Menschen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen und Umbrüchen.

„Vertrauen sollte man verschenken“

Purser Tom Rees beschreibt, wie er Vertrauen in seinem Team aufbaut

Viele denken, dass Vertrauen verdient werden muss. Ich glaube, dass man Vertrauen verschenken sollte. Ich gehe bereits ins Briefing im Vertrauen darauf, dass jedes Crewmitglied wertvoll ist und alles mitbringt, was wir für einen sicheren, effizienten und angenehmen Flug brauchen. Wichtig ist dass es im Briefing nicht nur um Zahlen, Fakten und Daten geht, sondern auch darum, ein Team zu bilden. Während des Fluges achte ich darauf, was Kollegen besonders gut machen – und



spreche, wann immer möglich, ein kurzes Lob aus. Das kommt gut an und macht es einfacher, Dinge anzusprechen, die verbessert werden können. Aber Vertrauen ist sehr zerbrechlich. Gibt es Verstimmungen oder gar Streit, ist es meine Aufgabe, das Vertrauen wieder herzustellen. Das heißt: Ich halte inne, höre dem Mitarbeiter zu, versuche, seine Bedürfnisse zu verstehen – und erkläre ihm dann meine Sicht der Dinge. So ist es mir oft gelungen, verschenktes Vertrauen wieder zu erarbeiten.

ILLUSTRATION: ROLAND VORLÄUFER; FOTOS: GETTY IMAGES; LUFTHANSA