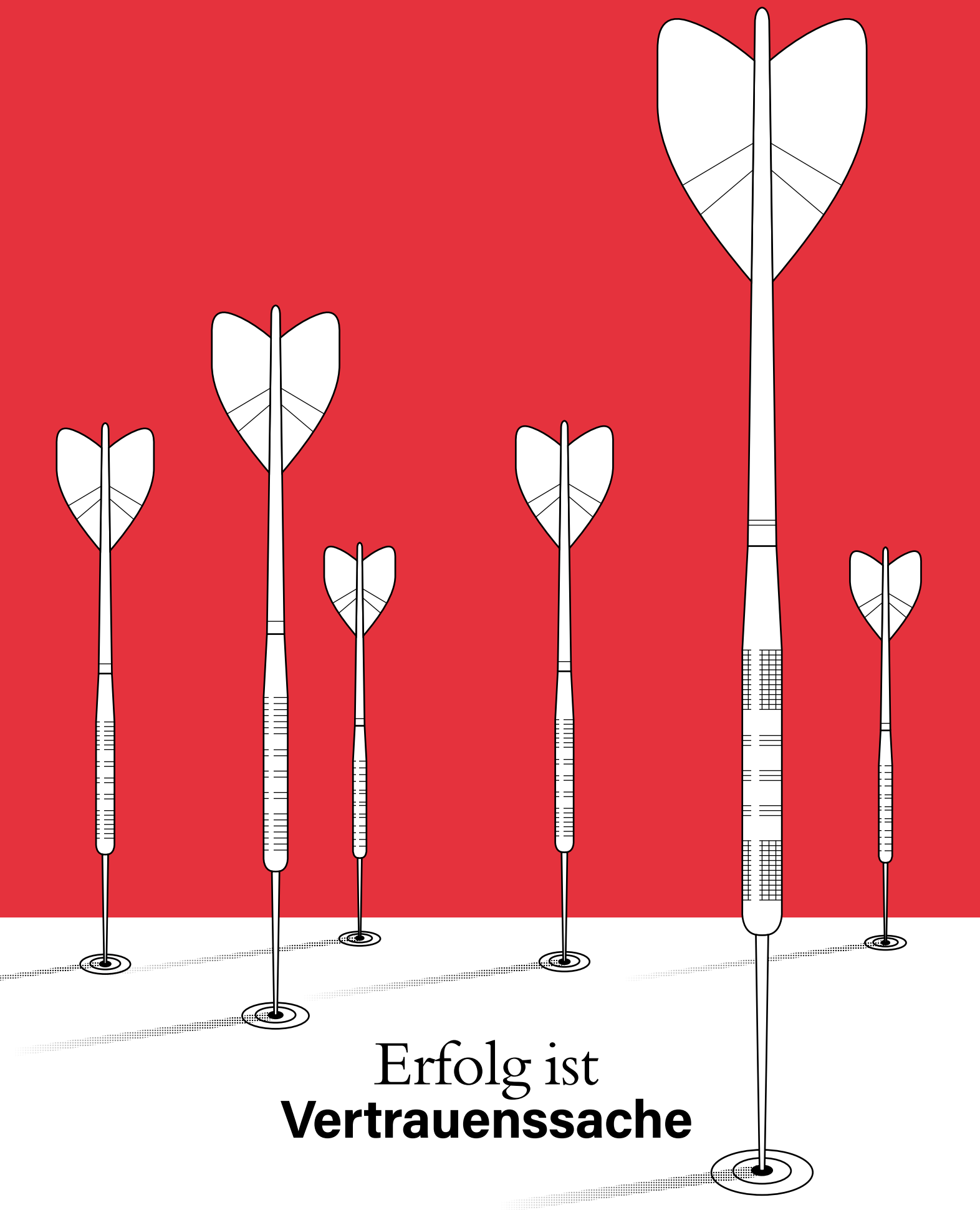
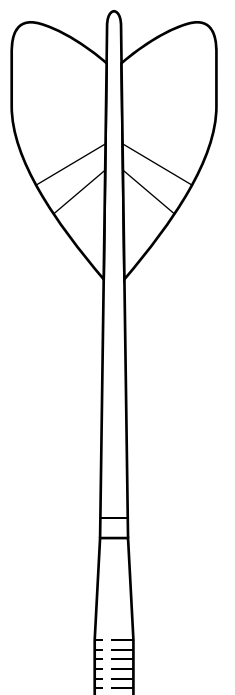


*Der Versuch, Erfolg in Prozessen abzubilden, produziert oft bloss kaufmännisch legitimates Mittelmaß. Überdurchschnittliche Lösungen entstehen nicht in optimierten Systemen, sondern in motivierten Köpfen. Im Spannungsverhältnis zwischen Qualität und Effizienz kann ein vielfach unterschätzter Faktor einen bedeutenden Unterschied machen: Vertrauen.*

Ehrgeizige Vorhaben führen meistens zu ehrgeizigen Vorgaben. Die Prozesse müssen klar definiert, die Tasks verteilt und das Timing akkurat sein. Und natürlich gilt: Vertrauen ist gut, Controlling ist besser. In vielen Unternehmungen bilden sich über Jahrzehnte prozessuale Leitplanken heraus, die den Weg zum sichern Erfolg garantieren sollen. Aber nicht selten bleibt in der genormten Prozedur die Kreativität auf der Strecke. Ebenso die Motivation, neue Wege zu gehen, um etwas besser als nur richtig zu machen.

Ehrgeizige Vorhaben bedeuten andererseits auch Freude an der Herausforderung für alle, die ihren Beruf lieben und beherrschen. Nicht das Einfache motiviert, sondern das Anspruchsvolle. Wie John F. Kennedy schon sagte: «Wir haben uns entschlossen, noch in diesem Jahrzehnt zum Mond zu fliegen – nicht, weil es leicht ist, sondern weil es schwer ist.» Die NASA schaffte es, nicht nur weil sie die fähigsten Wissenschaftler und Ingenieure darauf ansetzte. Es war auch die Zuversicht von ganz oben, der präsidiale Vertrauensakt, der ungeahnte Kräfte freisetzte, um scheinbar unlösbare Probleme zu lösen. Man könnte also sagen, hier wurde mit Vertrauen ein beachtliches Mass an Qualität und Effizienz erreicht.

Vertrauen muss man sich verdienen, heisst es. Wenn ich in unserem Unternehmen junge Mitarbeitende frage, was Ihnen an ihrem Job am besten gefällt, dann nennen viele spontan: das selbständige Arbeiten. Das setzt das vorgängige Vertrauen der Teamleitung voraus, dass sie ein Problem selbständig lösen können und wollen. Nur Vertrauen schafft die Möglichkeit, sich selbiges zu verdienen. Dass dabei auch Fehler passieren können, nehmen gute Vorgesetzte in Kauf. Fehler machen, bedeutet Lernen. Und das ist, ganz im Vertrauen, eine gute Sache. Wie auch das selbständige Arbeiten. Es ist wohl der grösste Effizienzfaktor eines erfolgreichen Projekts.

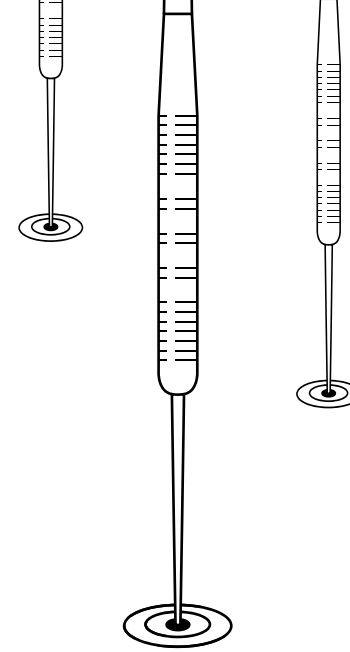
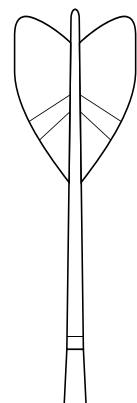


«Wenn ich in unserem Unternehmen junge Mitarbeitende frage, was Ihnen an ihrem Job am besten gefällt, dann nennen viele spontan: das selbständige Arbeiten.»

Und damit sind wir bei der wichtigsten Form des Vertrauens, dem Selbstvertrauen. Nur wer über Selbstvertrauen verfügt, verspürt bei herausfordernden Aufgaben ein Kribbeln im Bauch – und nicht Stress. Wer weder das Kribbeln noch den Stress mag und sich lieber Routinen entlang hangelt, wird besser nicht IngenieurIn. Für das Selbstvertrauen – darum heisst es auch so – ist jede und jeder primär selbst verantwortlich. Es wächst mit der stetigen Ausbildung und der beruflichen Praxis, wenn man sich anstrengt. Gleichwohl ist auch das Umfeld massgebend, ob sich das Selbstvertrauen eines Teammitglieds produktiv entfalten kann oder verkümmert. Es ist auch der Unternehmens- und Teamkultur zuzuschreiben, ob eine Aufgabe kribbelt oder stresst, ob man sein Bestes gibt oder bloss seinen Job macht. Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen, neue Horizonte anpeilen – das funktioniert nur mit Selbstvertrauen.

Und Selbstvertrauen funktioniert nur angstfrei. Es darf keine grosse Sache sein, wenn ein Teammitglied einen Kollegen um Hilfe bittet oder eine Vorgesetzte um Rat. Wird das in einem Unternehmen als Schwäche ausgelegt, bitten Mitarbeitende nicht mehr um Rat, sondern warten nur noch auf Anweisungen. Probleme gehen sie nicht mehr mit Selbstvertrauen an, sondern tragen sie nach oben, in den Flaschenhals hinein. Und dort verdünnt sich dann auch das Vertrauen in das Teammitglied, das vermeintlich nichts alleine auf die Reihe kriegt.

Vertrauen – das wissen wir alle – kann auch enttäuscht oder gar missbraucht werden. Ganze Heerscharen von JuristInnen leben vom Misstrauen der Menschen. Bevor etwas nicht schriftlich aufgesetzt und unterzeichnet ist, rührt der professionelle Skeptiker keinen Finger. Erst wenn alle Eventualitäten bedacht sind – selbst solche, die nur ausserhalb des gesunden Menschenverstandes auftreten – wagt er es, dem Vertragspartner in die Augen zu schauen. Dass selbst akribisch durchdachte Verträge wenig nützen, wenn keiner dem anderen über den Weg traut, ist auch hinlänglich bekannt. Unterschiedene Verträge schützen vor Katastrophen nicht, wenn sie das einzige sind, das zwei Parteien verbindet.



«Nur wer über Selbstvertrauen verfügt, verspürt bei herausfordernden Aufgaben ein Kribbeln im Bauch – und nicht Stress.»

Sicher, Vorsicht ist immer geboten und die sogenannte gesunde Skepsis auch. Referenzen und Meinungen einholen, ist klug und legitim. Auch kritische Fragen darf und sollte man ungeniert stellen, wenn sie einem in den Sinn kommen. Aber die Frage ist: Was ist meine Primärstrategie? Die Skepsis oder das Vertrauen? Sollen meine Gedanken ständig in Worst-Case-Szenarien kreisen – oder im Optimismus baden? Soll mein Denken und Handeln von Befürchtungen geprägt sein oder von Zuversicht? Das sind psychohygienische Fragen zur persönlichen Lebenseinstellung. Man bedenke zudem: Jede Haltung unterliegt zu einem gewissen Mass auch dem Phänomen der selbst-erfüllenden Prophezeiungen: Misstrauen fördert das Versagen, Vertrauen das Gelingen. Erfolg tritt eher ein, wenn man vertrauensvoll daran glaubt.

Im Wort Vertrauen steckt etymologisch auch das Wort Treu, weshalb man das verbreitetste Treuegelübde auch Trauung nennt. Auch in der Geschäftswelt führt Vertrauen zu höherer Mitarbeitertreue und stabileren Geschäftsbeziehungen. Vertrauen ist somit nicht nur eine nette zwischenmenschliche Geste, sondern ein nachweislich wertsteigernder Faktor, der in der Unternehmenskultur nicht hoch genug gewichtet werden kann.

Man kann sagen, Vertrauen ist eine produktive Energie, ähnlich der Sonnenenergie. Sie kann Strom erzeugen und Dinge bewegen, aber auch einen Sonnenbrand verursachen, wenn man sich nicht eincremt. Also, liebe Leserinnen und Leser: Gehen Sie vertrauensvoll miteinander um, cremt euch ein und badet im Optimismus!

«Unterschiedene Verträge schützen vor Katastrophen nicht, wenn sie das einzige sind, das zwei Parteien verbindet.»

