

>> Des einen Vertrauen, des andern Misstrauen

Wenn die Absicht verborgen bleibt

Nicht selten kommt es in Teams zu Konflikten und Vertrauensverlust, weil Verhaltensweisen fehlinterpretiert werden oder die Absicht dahinter nicht klar kommuniziert wird. So auch in folgendem Beispiel.

Eine Kundin, nennen wir sie Frau Brun, fragt für einen Workshop an. Aus verschiedenen Mitarbeitergesprächen hat sie herausgehört, dass es in Bezug auf Vertrauen im Team und ihr gegenüber als Vorgesetzte, nicht gerade zum Besten steht. Das trifft sie sehr und sie möchte etwas dagegen unternehmen. Deshalb plant sie eine Teamentwicklung mit The Coaching Company.

Bei der Planung hat sie ihr Team mit einbezogen und gefragt, ob sie als Führungskraft dabei sein soll. Das Team entscheidet sich, den Workshop ohne sie anzugehen.

Vertrauen führt

Für Frau Brun ist das okay. Sie hat sich schon im Vorfeld auf beide Szenarien eingestellt und vertraut darauf, dass ihr Team auch ohne sie zu nutzbringenden Resultaten kommt. Zu Beginn des Workshops begrüsst sie ihre Mitarbeitenden und mich und macht noch einmal transparent, was die Ziele für diesen Workshop sind.

Nachdem Frau Brun den Raum verlassen hat, geht ein Raunen durch die Reihe. Einige Mitarbeitende stecken die Köpfe zusammen und tuscheln miteinander. Ich frage, was los ist. Plötzlich herrscht Stille. Dann bricht eine Mitarbeiterin das Schweigen und sagt: «Es ist immer dasselbe. Wir haben gesagt, dass wir den Workshop ohne Frau Brun durchführen möchten und dann steht sie trotzdem da. Das verstehe ich einfach nicht.»

Ich frage nach: «Gingen Sie von der Annahme aus, dass «ohne» «ganz ohne»



Intensiver Austausch bringt Klarheit in die Gruppe

bedeutet? Sind sie irritiert und hätten es geschätzt, diese Klarheit im Vorfeld schon gehabt zu haben?» Die Person nickt.

Wo das Vertrauen fehlt, spricht der Verdacht Laotse

Ein Mitarbeiter wendet sich der Kollegin zu, die gerade gesprochen hat: «Wir kennen das ja. Sie will uns einfach kontrollieren.» Ich nutze die Gelegenheit und frage: «Es scheint mir, als wären wir mitten im Thema. Lassen Sie uns gleich mit einem Austausch beginnen: An welchem konkreten Verhalten erkennen Sie Vertrauen? Und welches Verhalten schwächt es?»

Der wesentliche Weg der Klärung führt nach innen

Diese Fragen begleiteten uns während des gesamten Workshops. Dabei wurde allen klar, wie unterschiedlich das gleiche Verhalten auf verschiedene Menschen wirkt. Beim einen nährte es Vertrauen – beim anderen nicht. Eine Teilnehmende bringt es auf den Punkt: «Vertrauen ist ja wie Roulette spielen.» Am Schluss des Tages frage ich um Erlaubnis, Frau Brun die Ergebnisse offen zu legen. Das Team stimmt dem zu.

Zu Beginn des Gespräches mit Frau Brun werfen wir nochmals einen Blick auf die Absicht, die hinter ihrer Begrüssung stand. Sie sagt: «Für mich ist das ganz klar eine Form der Wertschätzung ans Team.» Sie ist sichtlich schockiert, als sie erfährt, dass ihr Erscheinen am Morgen genau das Gegenteil erreicht hat. Es gelingt ihr jedoch, sich mit ihren eigenen Beweggründen zu verbinden und diese zu sehen. Sie erkennt, dass es hilfreich sein kann, wenn sie die Absicht ihres Handelns transparent macht. In einem nächsten Workshop möchte sie mit dem Team über verschiedene Vorkommnisse sprechen und gemeinsam mit mir und dem Team herausfinden, welche Absichten dahinterstecken. Dabei sollen auch positive Ereignisse genannt werden.

Für mich als Moderatorin ist dies ein eindrückliches Beispiel, wie Verhaltensweisen unterschiedlich aufgefasst werden. Nicht alle Beiträge, die wir mit der Absicht einer Vertrauensstärkung leisten, werden auch so verstanden. Und gleichzeitig feiere ich, dass die Klärung über die Absichten hinter verschiedenen Vorkommnissen ein Zusammenwachsen des Teams ermöglicht und das Vertrauen gefördert hat.

Susanne Ledergerber

aus dem TCCO-MAGAZIN No. 17, 01/2018

Haben Sie Lust auf mehr Lesestoff rund um das Thema Gewaltfreie Kommunikation?

Dann senden Sie uns ein E-Mail mit dem Namen „Bestellung >>auf-gespürt“ und Ihrer Post- und E-Mail-Adresse an office@tcco.ch. Sie erhalten dann kostenlos und 2 Mal/Jahr das Magazin per Post und/oder per E-Mail zugestellt.