



Antje Heimsoeth

Vertrauen entscheidet

Die vergessene Basis der Führung

HAUFE.

Antje Heimsoeth

Vertrauen entscheidet

Die vergessene Basis der Führung

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Meine Interviewpartner	11
2 Interview mit Bodo Janssen, Unternehmer	15
3 Interview mit Quirin Wydra, Jetpilot und Investor	23
4 Die Grundlagen	29
4.1 Was ist Vertrauen? – Eine Begriffsbestimmung	36
4.2 Warum Vertrauen?	46
4.3 Grenzen des Vertrauens	58
5 Interview mit Kurt Kowarz, Fußballtrainer	67
6 Interview mit Julia Hochmuth, Leistungssportlerin	73
7 Vertrauen und Misstrauen in der Führung	79
7.1 Vertrauen führt – aber welche Führung führt zu Vertrauen?	84
7.2 »Ohne Vertrauen nimmt der Einfluss ab«	95
7.3 Leistungsfähigkeit, -bereitschaft und Motivation	97
7.4 Der »süße Schmierstoff« – oder: Wie entsteht Vertrauen?	98
7.5 Angst vor Risiken? Vertrauen trotzdem schaffen!	102
7.6 Das Paradoxon des Vertrauens	107
7.7 Klarheit schaffen und Komplexität reduzieren	108
7.8 Wenn das Vertrauen der Mitarbeiter schwindet	109
7.9 Der Pygmalion-Effekt	112
8 Interview mit Axel Esser, Trainer und Berater	115
9 Interview mit Beat Gerber	123
10 SelbstVERTRAUEN	129
10.1 Selbstvertrauen macht das Leben leichter	130
10.2 Was ist der Selbstwert?	133
10.3 Stärkenorientierung	137

10.4	Verbessern Sie Ihre Körperhaltung	146
10.5	Der Sprung in der Schüssel	148
11	Interview mit Jochen Vogt, international erfahrener CIO	151
12	Interview mit Peter Zach, Vorstand eines IT-Unternehmens	155
13	Vertrauensbildung, Vertrauen aufbauen	159
13.1	Der erste Eindruck	163
13.2	Zuhören als entscheidendes Führungsinstrument	166
13.3	Kommunizieren	174
13.4	Erwartungen klären	181
13.5	Von Vorbildern, Versprechen und Vergeben	193
14	Interview mit Wolfgang Mader, Extremsportler	203
15	Vertrauen durch Dankbarkeit stärken	209
15.1	Dankbarkeit verändert das Gehirn	212
15.2	Die Kraft der Dankbarkeit – im Leben und im Business	215
15.3	»Dankbarkeit ist der schnellste Weg zum Glück«	218
16	Interview mit Stefan Michael Rauschhuber, selbstständiger Berater	221
17	Interview mit Andreas Varnholt, Experte im Möbelhandel	225
18	Vertrauen und Wertschätzung	229
18.1	Den Selbstwert nähren	230
18.2	Wertschätzung als Motivationsfaktor	232
18.3	Respekt	239
	Nachwort	243
	Stichwortregister	245
	Die Autorin	248

Vorwort

*Vertrauen ist für alle Unternehmungen das große Betriebskapital,
ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann. Es schafft auf allen
Gebieten die Bedingungen gedeihlichen Geschehens.*

Albert Schweitzer

Der Kern von Erfolg im Unternehmen und von Erfolg auf dem Markt ist Vertrauen. Vertrauen ist die Grundlage des Zusammenlebens und eines jeden Erfolgs – ob für den Einzelnen oder eine Gemeinschaft. Die Welt wird immer globaler, digitaler und vernetzter. Unser Leben immer komplexer, transparenter und schneller. Gerade der letzte Faktor Schnelligkeit ist ein Erfolgsgarant im Wettbewerb: Entweder ich reagiere innerhalb von 24 Stunden auf Anfragen oder ich bin raus – meistens zumindest. Um die geforderte und notwendige Geschwindigkeit mitgehen zu können, ist Vertrauen in sich selbst ein entscheidender Punkt. Sich selbst etwas zuzutrauen für die eigene Karriere als Führungskraft, Gründer, Selbstständiger oder Unternehmer, aber auch das Vertrauen in andere ist heute wichtiger denn je.

Eines steht fest: Alleine können wir die Herausforderungen unserer Zeit nicht meistern. Nicht im Unternehmen, nicht in einzelnen Büros und noch viel weniger in virtuellen Teams oder der Projektarbeit. Zusammenarbeit kann nur gelingen, wenn wir anderen vertrauen. Kooperation setzt Vertrauen voraus. Und machen wir uns nichts vor: Immer seltener reicht die Zeit aus, um dieses Vertrauen lange aufzubauen oder sich zu verdienen. Zum Glück wird es einem manchmal einfach so geschenkt – wie mir vor nicht allzu langer Zeit bei einem Wochenendausflug an den Simssee.

All jene, die meine Heimat nicht kennen, nehme ich gerne gedanklich mit in die Gegend um Rosenheim. 7km östlich davon liegt der Simssee. Im Gegensatz zum Touristenmagneten Chiemsee ist der kleine Simssee nicht so überlaufen und kann zum Teil noch mit weitgehend unberührter Natur aufwarten. Für mich ist ein Besuch dort immer wieder eine wundervolle Möglichkeit, um den Tag entspannt ausklingen zu lassen oder am Wochenende Energie aufzutanken. Als ich im letzten Sommer wieder einmal die Gelegenheit dazu ergreife, sehe ich auf der Bierbank vor dem Kurvenwirt, einem kleinen Kiosk, ein Paar sitzen. Nachdem es nicht mehr viele freie Plätze gibt, frage ich, ob ich mich dazusetzen kann. Es dauert nicht lange und wir kommen ins Gespräch. Auf die Frage, was ich beruflich denn so mache, erzähle ich von mei-

ner Tätigkeit als Mental Coach, Trainerin, Rednerin und Autorin und dass ich schon neun Bücher geschrieben habe. Zum Abschied fragt der Mann mich nach einer Visitenkarte, die ich ihm gerne gebe. Ein paar Tage später erreicht mich eine E-Mail von ihm, dass er sich freut, dass wir uns kennengelernt haben, und er würde sich ebenso freuen, wenn ich bei einem neuen Buchprojekt an seinen Verlag denke.

Er hat mir also sein Vertrauen geschenkt, ohne mehr von mir zu wissen. Sicherlich hat er in der Zwischenzeit auf meine Homepage geschaut und bestätigt gesehen, was ich ihm erzählt habe. Aber letztendlich empfinde ich es doch als einen Vertrauensbeweis und habe mich sehr darüber gefreut. Offensichtlich hatte ich ihn durch mein Vertrauen in mich und mein Tun davon überzeugt, dass ich diesen Vertrauensvorschuss verdient habe.

Vertrauen ist ein weites Feld. Bei der Recherche ist mir immer wieder klar geworden, dass es schon viel an Erfahrungen und Erkenntnissen dazu gibt und einiges inzwischen auch durchaus wissenschaftlich erforscht und belegt ist. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass das Bewusstsein dafür oftmals noch in den Kinderschuhen steckt, wie wichtig dieses Thema für uns ist und vor allem in Zukunft noch werden wird. Klappt es in irgendeinem Bereich nicht, werden alle möglichen Gründe gesucht und Erklärungen abgegeben – eher selten beachtet und untersucht man dabei aber die Bedeutung des Vertrauens als wesentliche Voraussetzung und entscheidende Grundlage für den Erfolg.

Und weil wir eben in diesem Bereich noch weit am Anfang stehen, erhebe ich mit diesem Buch auch nicht den Anspruch, die alleinige Wahrheit rund um das Thema Vertrauen gefunden zu haben. Mir ist vielmehr wichtig, dass es ein Buch aus der Praxis für die Praxis ist. Meine Erkenntnisse, Rückschlüsse und Anregungen stützen sich demzufolge auch nicht überwiegend und ausschließlich auf Studien, sondern eben vor allem auf Erfahrungen, auf gelebte und gemachte Erfahrungen. Ergänzt durch Interviews mit tollen, erfahrenen Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen.

Mein Interesse am Thema dieses Buches reicht weit zurück. Schon immer habe ich mir Fragen rund um die Auswirkungen von Vertrauen, Selbstvertrauen und Urvertrauen auf uns als Menschen – privat und beruflich – gestellt. Ich denke, dass gerade das Urvertrauen bei vielen Menschen durch die Art und Weise, wie heute Beziehungen und Familien gelebt werden, angeknackst ist. (Ohne diese Entwicklung zu werten, was mir auch gar nicht zusteht.) Eines steht ohne Zweifel fest: Wissen wir nicht

mehr, wo unser Platz im Leben ist, wirkt sich das ganz sicher auf das Thema Vertrauen aus. Aber damit sind wir fast schon mitten im Thema.

Aktuell hat die Beschäftigung mit Agilität in den letzten ein bis zwei Jahren das Thema wieder verstärkt in den Fokus gerückt, insbesondere das Führen von agilen Teams, auf das mich Kunden immer öfter ansprechen, weil es in den Unternehmen immer mehr Probleme und Fragen aufwirft. Sehr schnell wurde mir hier klar, dass ein Schlüsselkriterium das Thema Vertrauen ist – weil es davon bei Agilität eben deutlich mehr braucht als beim klassischen Führen. Erfahrungen dazu habe ich gesammelt in allen Branchen, in allen Unternehmensgrößen. Vom Modegeschäft über Mittelständler mit 50 Mitarbeitern bis hin zu Großkonzernen. Nicht nur dort habe ich mit den unterschiedlichsten Menschen zusammengearbeitet, von Führungskräften, Wirtschaftspersönlichkeiten, Managern und auch Vorständen bis hin zu Spitzensportlern und Bundestrainern. Einige davon kommen in diesem Buch auch zu Wort und berichten in den bereits erwähnten Interviews über ihre Erfahrungen mit dem Thema Vertrauen.

Jetzt, wo das Buch fertig ist, lade ich Sie als Leser ein, alle meine Gedanken, Ideen, Tipps und Übungen zum Thema Vertrauen kennenzulernen und gerne auch kritisch zu hinterfragen. Ich bitte Sie aber, diese vor allem erst einmal im Alltag selbst auszuprobieren. Ich habe immer wieder Teilnehmer, die kategorisch erst einmal alles ablehnen mit der Begründung, »das ist nichts für mich/geht bei uns nicht«. Schade! Sie nehmen sich damit eine große Chance, nach dem Ausprobieren zu entscheiden, »passt/passt nicht zu mir«. Ich hoffe also, Sie schenken mir an dieser Stelle Ihr Vertrauen! Und nach einer langjährigen und in den letzten Wochen und Monaten sehr intensiven Beschäftigung mit dem Thema bin ich mehr denn je davon überzeugt:

Am Anfang steht das Vertrauen!

Alle Beziehungen beruhen auf Vertrauen. Unternehmen machen Geschäfte auf der Basis von Vertrauen. Informationen fließen aufgrund von Vertrauen. Kunden tätigen Käufe aus Vertrauen. Erfolgreiche Führung gewinnt durch ein hohes Vertrauensniveau.

Dabei wirken immer zwei Faktoren unserer Persönlichkeit auf andere: das Welt- und das Menschenbild – also das Vertrauen in die Welt – und das Selbstbild – also das Vertrauen in sich selbst.

In einem tiefen Vertrauen in die Welt und uns Menschen wünsche ich Ihnen nun viel Spaß beim Eintauchen in Hintergründe, bei der spannenden Lektüre von persönlichen Geschichten und natürlich dem praktischen Umsetzen der Tipps in Ihrem Alltag. Und wenn Sie, liebe Leser, etwas mit den Inhalten anfangen konnten und können, dann freue ich mich natürlich immer darüber, wenn Sie das Ganze weiterverbreiten und weitergeben – ob auf altbewährte Weise in Buch- und Papierform oder als Online-Link/Like.

Auf das Vertrauen!

Antje Heimsoeth, Februar 2019

1 Meine Interviewpartner

In diesem Buch kommen folgende Unternehmer, Spitzensportler und Experten zu Wort:

Axel Esser

Der Gesellschafter der HGS Concept GmbH mit Sitz in Fulda, Hannover, Shanghai hat BWL, Psychologie und Wirtschaftsphilosophie studiert. Seit 1994 arbeitet er als Trainer, Coach und Berater für führende Unternehmen der Automobilbranche. 2003 übernahm er die sportpsychologische Betreuung der deutschen Hockey-Damen-Nationalmannschaft.

Beat Gerber

ist frisch pensionierter Senior Anlageberater UBS Switzerland AG, Managing Director. Nach abgeschlossenem Jurastudium war der diplomierte Finanzanalytiker und Vermögensverwalter CIIA zunächst in London für eine Schweizer Privatbank tätig. 28 Jahre arbeitete er für UBS in der grenzüberschreitenden Anlageberatung, seit 2006 speziell für Superreiche in Holland, die sogenannten Ultra High Net Worth Individuals.

Julia Hochmuth

Das Schießen wurde der 31-Jährigen von den Eltern, beide Hochleistungssportler, »in die Wiege gelegt«. Zahlreiche nationale und internationale Erfolge führten sie 2011 in die Deutsche Erwachsenen-Nationalmannschaft. Ziel sind die Olympischen Spiele in Tokio 2020. Seit 2019 ist sie beim Württembergischen Schützenverband für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing verantwortlich.

Bodo Janssen

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, Buchautor und Referent. Nach dem vernichtenden Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010 zog er sich in ein Kloster zurück, um etwas über Führung zu lernen. Parallel beschäftigte er sich mit den neuesten Erkenntnissen der positiven Psychologie und Neurobiologie. Heute beschreitet er mit einer immer größer werdenden Anzahl an Mitarbeitern einen neuen Weg, den Upstalsboom Weg.

Kurt Kowarz

Seit frühester Kindheit schlägt sein Herz für den Profifußball. Nach aktiver Spielzeit als Torhüter u. a. in Aschaffenburg und beim 1. FC Nürnberg folgten Ausbildungen zum Fußballlehrer und Sportmanager. Seine größten Erfolge erzielte er im Trainerteam des DFB als Europameister 2008 und 2009 mit der U19 und U21. Zurzeit erweitert er sein Wissen und seine Kompetenz als angehender Sport-Mental-Coach.

Wolfgang Mader

arbeitet seit 1985 bei der TIWAG-Tiroler Wasserkraft AG und ist dort für das Marketingmanagement in der Gesamtkonzernleitung Vertriebs- und Produktmarketing zuständig. Seine Zielstrebigkeit machte es ihm möglich, sowohl beruflich Erfolge zu verbuchen (Aufstieg bis in die zweithöchste Führungsebene direkt unter dem Vorstand) als auch sportlich als Extremsportler Weltklasseniveau zu erreichen.

Stefan Michael Rauschhuber

Nach 25-jähriger Tätigkeit in leitenden Positionen in der Metall- und Elektroindustrie, mehr als 20 Jahren Aufsichtsratserfahrung in international tätigen Großunternehmen sowie als verantwortlicher Geschäftsführer und CFO der IG Metall gründete er 2012 das eigene Beratungsunternehmen. Hauptschwerpunkt ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Andreas Varnholt

stand von Mitte 2002 bis Oktober 2018 an der Verbandsspitze von Alliance. Zuvor war der studierte Betriebswirt 16 Jahre für den DMV tätig. Es war kein Zufall, dass er im Möbelhandel Karriere gemacht hat. Schon sein Vater führte zwei mittelständische Einrichtungshäuser. Aber auch mit der Großfläche kennt er sich aus: Eine seiner ersten Stationen nach dem BWL-Studium war Segmüller.

Jochen Vogt

Der international erfahrene CIO und Leiter Program Management Office/Group VP hat einen starken Bezug zu Technologie und Business Management. Wesentliche Stationen waren die Leitung eines Konzern-Softwarehauses mit 1.100 Mitarbeitern, die IT-Leitung des größten deutschen Internet Service Providers sowie eines niederländischen After-Market-Service-Unternehmens.

Quirin Wydra

Der Offizier und Jetpilot der Deutschen Luftwaffe auf Starfighter und Tornado hatte diverse Führungspositionen, u. a. als Staffelkapitän einer Tornado-Staffel und damit eines Hochleistungsteams. Die Eigenschaften, die er als Jetpilot trainierte, hat er in einer zweiten Karriere in Russland umgesetzt und Vertriebssysteme sowie Produktionsstätten für weltbekannte Marken (u. a. Ehrmann, Ritter Sport, Wanzl, Klosterfrau, Marktkauf, Escada) aufgebaut.

Peter Zach

Seit 20 Jahren arbeitet Peter Zach in der IT-Branche, davon 15 Jahre im Lösungsvertrieb. Ursprünglich Key Account Manager bei Siemens ist er seit nunmehr elf Jahren bei ACP IT Solutions AG in Oberbayern tätig, davon drei Jahre als Key Account Manager und Leitung Vertrieb, seit acht Jahren Vorstand für die Ressorts Vertrieb, Marketing, Business Development und HR.

Anmerkung zu den Interviewpartnern

Falls Sie sich fragen, warum der Anteil an Männern so groß ist oder ob ich bewusst nur Männer interviewt habe, möchte ich anmerken: Ich habe ebenso viele Frauen aus den unterschiedlichsten Bereichen – Selbstständige, Managerinnen in Konzernen, Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen und Chefinnen – angeschrieben wie Männer. Schade und für mich selbst als Frau immer wieder unverständlich: Während die Männer meist sehr schnell zurückschrieben, »Ja klar mache ich das! Sehr gerne«, habe ich von den meisten Frauen nicht einmal eine Antwort erhalten. Natürlich kommen auch von Männern Absagen – das ist für mich absolut o. k. Nicht o. k. ist für mich, dass die meisten Frauen meine Anfrage per Post mit Buch nicht beantworteten.

Ich frage mich: Hängt auch das mit dem Thema dieses Buches zusammen? Hatten diese Frauen vielleicht einfach kein oder zu wenig Vertrauen in mich als Autorin? Obwohl ich solche Interviews doch schon für mehrere meiner inzwischen insgesamt neun veröffentlichten Bücher geführt habe. Lag es also am Vertrauen in mich – oder gar am Vertrauen in sich selbst? Wie viel Selbstvertrauen ist nötig, um Antworten auf meine Fragen zu geben oder mir generell auf meine Anfrage zu antworten?

Eine sehr erfolgreiche und selbstbewusste Frau, die mir keine Absage erteilt hat, war die Profisportlerin Julia Hochmuth. Ein herzliches Dankeschön an dieser Stelle expli-

zit an die einzige Frau in meiner Interviewrunde. Ihre spannenden Antworten und Einblicke in ihr Leben als Leistungssportlerin sollten Sie sich nicht entgehen lassen!

Allen meinen männlichen Interviewpartnern natürlich ebenfalls ein herzliches Dankeschön!

2 Interview mit Bodo Janssen, Unternehmer

»Als Unternehmer möchte ich dazu beitragen, dass Mitarbeiter die Freiheit haben, das zu leben, was ihnen als Mensch wirklich wichtig ist.«



Es war eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010, die den Menschen und Unternehmer Bodo Janssen für immer verändern sollte. Die Mitarbeiter verweigerten dem Erben der Upstalsboom-Hotelkette (sein Vater war 2007 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommen) nicht nur ihr Vertrauen, sie forderten rigoros einen neuen Chef. Die Vorwürfe der Mitarbeiter an ihn und einen Großteil seiner damaligen Führungskräfte: Man werde ausgenutzt, hätte kein Vertrauen in ihr Tun, Entscheidungen wären nur von Zahlen bestimmt, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten nicht gegeben.

Bodo Janssen ist allerdings nicht nur ein prominentes Beispiel für einen Chef, der seinen Mitarbeitern kein Vertrauen schenkte und dafür auch kein Vertrauen erntete, sondern ein Paradebeispiel dafür, dass sich derartige Umstände auch ändern lassen. Vorausgesetzt, der Chef ist bereit dazu, an sich selbst und verkrusteten Strukturen zu arbeiten. Genau das hat Bodo Janssen getan – eineinhalb Jahre im Kloster und

darüber hinaus seitdem an jedem einzelnen Tag. Sein Plan zu Beginn: einen führungs- und unternehmenskulturellen Paradigmenwechsel einzuleiten, der es zum Ziel hat, eine authentische Unternehmenskultur zu entwickeln, in der jeder Mitarbeiter im Unternehmen das Leben kann, was ihm als Mensch wichtig ist.

Der daraus entstandene Erfolg, der sogenannte Upstalsboom Weg, sucht mittlerweile weltweit seinesgleichen. Beschrieben hat Bodo Janssen diesen Weg in seinem Buch »Die stille Revolution«. »Führen mit Sinn und Menschlichkeit« ist nicht nur der Untertitel, sondern seitdem auch die Passion des Unternehmers. Es geht ihm um Wertschöpfung durch Wertschätzung, Potenzialentfaltung statt Ressourcenausnutzung. Heute ist Bodo Janssen davon überzeugt: »Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen« und »Führung ist Dienstleistung, kein Privileg«. Ein guter Grund, den Vorzeige-Unternehmer zum Auftakt meines Buches zu befragen, was es für ihn mit dem Thema Vertrauen auf sich hat:

Mein Name ist Bodo Janssen. Ich bin 1974 geboren und Geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG und in diesem versuche ich mit dem Unternehmen und meinem Handeln dazu beizutragen, dass Menschen die Freiheit haben, das zu leben, was ihnen als Mensch wirklich, wirklich wichtig ist. Aufgewachsen bin ich als Sohn einer Unternehmerfamilie, die das Unternehmen Upstalsboom auch gegründet hat. Ich habe mein Abitur mit Ach und Krach gemacht, habe weder eine Ausbildung gemacht noch mein Studium der Betriebswirtschaft und Synologie abgeschlossen, weil mir in jungen Jahren das Leben in Saus und Braus als Fotomodell und Barkeeper richtiger erschien, als mich zum Pflichterfüller degradieren zu lassen. Im Jahr 2004 bin ich dann ins elterliche Unternehmen gegangen, nachdem ich mich schon vier Jahre zuvor selbstständig gemacht hatte. Aus dieser Unabhängigkeit heraus ist dann die Entscheidung entstanden, in das elterliche Unternehmen hineinzuschauen. 2007 ist mein Vater dann mit seinem Flugzeug abgestürzt und ich bin dadurch in die Alleinverantwortung des Unternehmens gekommen. 2010 gab es eine vernichtende Mitarbeiterbefragung, die zum Ausdruck gebracht hat, dass die Mitarbeiter einen anderen Chef brauchen als Bodo Janssen. Daraufhin bin ich ins Kloster gegangen und habe mich mit dem Thema Führung ganz neu beschäftigt. Ich habe ein persönliches Leitbild entwickelt, habe meine Vision von dem Leben entwickelt, wie ich es gerne leben möchte, um mich für das einsetzen zu können, was mir als wirklich sinnvoll erscheint. Und daraus ist dann das entstanden, was viele Menschen heute als den Upstalsboom Weg kennen.

► *Was verstehe ich unter Vertrauen? Woran denke ich beim Wort Vertrauen?*

In Verbindung mit dem Wert Vertrauen entwickeln sich bei mir weitere Substantive wie Sicherheit, Gelassenheit, Ruhe. All die Symptome, die Vertrauen meines Erachtens mit sich bringt. Wenn ich an Vertrauen denke, denke ich vor allem auch an Selbstvertrauen. Denn nur, wenn ich mir selbst vertrauen kann, kann ich auch anderen Menschen vertrauen. Und die Voraussetzung dafür, sich selbst zu vertrauen, ist in allererster Linie, sich selbst wahrzunehmen, sich selbst zu erkennen, zu erkennen, was sind meine Eigenschaften, was sind meine Fähigkeiten, was sind meine Werte, was ist für mich wirklich wesentlich und wofür möchte ich mich einsetzen, damit ich Klarheit darüber habe, worauf ich bei all dem, was ich mir vornehme, bauen kann. Also ist für mich die Grundlage des Selbstvertrauens eine gelingende Beziehung zu sich selbst. Und das wiederum ist eine Voraussetzung für die gelingende Beziehung mit anderen. Dann steckt für mich in dem Wort Vertrauen aber auch das Wort Trauen, sich etwas trauen. Und damit einher geht Mut. Das bedeutet für mich, dass ich einen gewissen Mut brauche, um auf etwas zu vertrauen, was mir nicht bekannt ist. Also geht es bei Vertrauen um ein gutes Maß zwischen einerseits auf das aufzubauen, was mir als Mensch bekannt ist, bei mir selbst oder eben auch bei anderen. Und auf der anderen Seite auch ein gewisser Mut, der mich darauf bauen und trauen lässt, dass das, was ich in mir oder in einem anderen Menschen nur vermuten kann, weil ich es nicht kenne. Dazu führt es, dass wir in eine gelingende Beziehung kommen. Sei es ich mit mir selbst oder ich mit anderen. Und somit ist Vertrauen für mich die Grundlage einer gelingenden Beziehung. Das, worum es, glaube ich, immer häufiger gehen wird. Weil, die Symptome, die wir in der heutigen Gesellschaft erleben, in der Wirtschaft erleben, in der Politik erleben, sind häufig Ausdruck nur gestörter Beziehung.

So gesehen kann ich für mich sagen, dass Vertrauen seine Kraft erhält aus dem Spannungsfeld zwischen Mut auf der einen Seite und Angst auf der anderen Seite. Oder besser nicht Angst, sondern Sicherheitsempfinden. Das eine findet sich wieder in dem Grundbedürfnis des Menschen, wachsen zu wollen, und das andere findet sich wieder in dem Grundbedürfnis des Menschen nach Sicherheit. Und das rechte Maß zwischen dem Streben nach Wachstum, nach Freiheit und dem Bedürfnis nach Verbundenheit und Geborgenheit wäre meine Interpretation nach Liebe. Also ist Vertrauen auch ein Ausdruck von bedingungsloser Liebe. Mir selbst und anderen Menschen gegenüber.

► *Aus welchen Gründen ist Vertrauen so wichtig?*

Ich glaube, dass Vertrauen innerhalb einer Beziehung zu mir selbst oder auch zu anderen Menschen – wie gesagt – Ruhe, Gelassenheit, innere Zufriedenheit, innere Freude erst ermöglicht. Andersherum kann ich die Frage auch beantworten, welche Folgen entstehen durch Misstrauen. Und dann erleben wir sehr schnell, dass durch Misstrauen und ein durch Angst geprägtes Verhalten Bürokratien und Kontrollen entstehen und die Effizienz einer Zusammenarbeit nachhaltig negativ beeinflusst wird. In Deutschland wird das ja ein Stück weit bewusst durch die German Angst, wo die Menschen zum Großteil nicht dazu bereit sind, wirklich Verantwortung übernehmen zu wollen. Und sie versuchen Verantwortung auf irgendwelche Bürokratien und Zertifikate abzuwälzen.

Andersherum bedeutet das wieder, dass Vertrauen in sich und in andere auch überhaupt erst die Grundlage dafür ist, Verantwortung für sich, sein Leben, aber auch für Aufgaben zu übernehmen, die ich annehme. Und so gesehen habe ich schon das Gefühl, dass wir in einer Zeit des Vertrauensverlustes leben, aber nicht erst jetzt, sondern schon seit den letzten 150 Jahren. In denen durch so etwas wie den Dreißigjährigen Krieg, den Ersten Weltkrieg oder Zweiten Weltkrieg ein Grundvertrauen verloren gegangen ist, aufgrund der Systeme, in denen wir uns bewegen.

Und ich glaube auch, dass das grundsätzliche System der Pyramide, das heißt, das der Leistungsgesellschaft, beste Voraussetzungen dafür geschaffen hat, dass Vertrauen verloren geht. In dieser Art von Systemen, in der wir in den letzten 10.000 Jahren groß geworden sind, und die Hierarchie und Pyramide gibt es, seitdem der Mensch das Tier domestiziert hat, zählt in allererster Linie der Vorteil des Einzelnen. Der Versuch durch des sich persönlichen Stärkens Vorteile zu verschaffen, um in der Pyramide, neudeutsch Karriere, weiter nach oben zu kommen. Das bedeutet, dass wir nach wie vor sehr häufig Menschen begegnen, die uns deshalb nicht vertrauen, weil sie uns unterstellen, dass das, was wir tun, und das, was wir dem Menschen entgegenbringen, nur dazu dient, selbst einen Vorteil zu bekommen, um in der Pyramide weiter hoch zu gehen.

► *Je geringer das Vertrauen, ...*

... umso weniger ist es möglich, eine gute Gemeinschaft zu entwickeln. Der Preis von sinkendem Vertrauen ist: steigende Komplexität, größere Hektik, mehr Egoismus,

mehr Konsum, mehr Müll. Je größer das Vertrauen, umso mehr Gelassenheit entsteht zu sich selbst und anderen. Die Folge ist: innere Zufriedenheit, innere Freiheit, innere Freude, innere Gelassenheit, und auch innerhalb einer Gemeinschaft, einer Arbeitsgemeinschaft, eines Teams bedeutet mehr Vertrauen gleich mehr Gelassenheit, mehr Klarheit, mehr Ruhe, mehr Kraft, mehr Freude. Im Endeffekt ein längeres Leben.

► ***Wie erkennen Sie, ob Sie jemandem vertrauen können?***

Für mich gibt es da zwei Indikatoren, das eine ist das Verhalten und das andere ist die Sprache. Und ich glaube, ganz entscheidend ist das Gefühl, das in Anwesenheit eines anderen Menschen entsteht. Und zwar das in den ersten Sekunden. Empfinde ich diesen Menschen als vertrauenswürdig oder empfinde ich diesen Menschen als nicht vertrauenswürdig? In der Regel ist unsere Intuition, unser Bauch unserem Geist ein Stück weit voraus. Der erste Moment, der erste Augenblick entscheidet darüber bei mir, ob ich jemandem vertraue oder nicht. Wobei ich in aller Regel erst einmal grundsätzlich allen Menschen mit einem Grundvertrauen begegne.

► ***Welche Bedingungen begünstigen die Entwicklung von Vertrauen?***

Eine wichtige Komponente bei gegenseitigem Vertrauen in meinem Fall ist eine gemeinsame Gesinnung. Steht der Mensch, mit dem ich zu tun habe, für ähnliche Dinge auf, wie ich es tun würde? Ist er eher ein Menschenfreund oder ein Menschenfeind? Ist er altruistisch oder egoistisch? Ich glaube, dass eine gemeinsame Gesinnung dem gegenseitigen Vertrauen sehr förderlich ist. Man könnte das vielleicht ganz profan anhand der Fans einer Fußballmannschaft verdeutlichen. Vertraut ein BVB-Fan einem anderen BVB-Fan mehr als einem Schalke-Fan? Ich glaube, diese Frage können wir mit Ja beantworten. Das heißt, dass das gegenseitige Vertrauen durch eine gemeinsame Gesinnung deutlich unterstützt wird.

► ***Hat Vertrauen auch mit Kontrolle zu tun?***

Ich glaube, das ist eine Frage der Haltung. Wenn ich etwas kontrolliere, um zu sehen, wo ich stehe, um Orientierung zu bekommen, bin ich auf dem richtigen Weg bei dem, was ich mir vorgenommen habe. Weil die Koordinaten, die es zu kontrollieren gilt, einfach dafür da sind, um mir Sicherheit zu geben. Also ich kontrolliere, damit die Informationen mir und dem anderen tatsächlich dienen. Es ist etwas ganz anderes,

als wenn ich jemanden kontrolliere, um herauszufinden, ob er sich an das hält, was wir miteinander besprochen haben, oder das eingetreten ist, was er geplant hat, um ihn anschließend zur Rechenschaft zu ziehen. Also Vertrauen darf durchaus etwas mit Kontrolle zu tun haben und zwar immer dann, wenn ich kontrolliere mit der Haltung, dass die Informationen, die daraus entstehen, den anderen Menschen stärken und nutzen.

► *Wodurch wird ein Vertrauensverhältnis zerstört?*

Vertrauen wird dann gestört, wenn jemand Entscheidungen trifft oder Verhaltensweisen zu Tage fördert, die darauf ausgerichtet sind, ihn selbst nur zu optimieren. Ein Beispiel dafür ist für mich der Unterschied zwischen Manipulation und Führung. Von Manipulation spreche ich, wenn ich Menschen beeinflusse mit dem Ziel, dass sie etwas tun, was nur für mich gut ist. Dieses Verhalten würde das Vertrauensverhältnis sehr stören. Wenn ich aber von Führung spreche, dann spreche ich von der Beeinflussung von Menschen mit dem Ziel, dass sie ein Verhalten entwickeln, das für sie selbst gut ist. Und dann glaube ich, ist das Vertrauensverhältnis nicht gestört, sondern eher gefördert. Weil der Mensch darauf vertraut, dass die Begegnung mit mir dazu führt, dass er wächst und stärker wird.

► *Wie entsteht Angst im Unternehmen/Teams/Abteilungen?*

Ich glaube, dass der Kern einer Angst in einem Menschen nicht in einem Unternehmen, auch nicht im Team oder in einer Abteilung entsteht, sondern in ihm selbst. Die Angst davor, nicht anerkannt zu werden, die Angst davor, nicht geliebt zu werden, die Angst davor, nicht gebraucht zu werden. Und der Ursprung dieser Angst liegt eben nicht in der Organisation eines Unternehmens, sondern in der Kindheit jedes Einzelnen. Sind die Grundbedürfnisse des Kindes in seiner Kindheit gedeckt worden? Das Grundbedürfnis nach Bindung, nach Geborgenheit, das Grundbedürfnis nach Freiheit, nach Autonomie, das Grundbedürfnis nach Anerkennung, nach Befriedung, nach Lust. Wenn das Kind dort Verletzungen erfahren hat, wird das Kind sich mit einer Grundangst im Leben bewegen. Da spielt es überhaupt keine Rolle, ob es sich im privaten oder beruflichen Umfeld bewegt oder aber im Unternehmen, Team oder einer Abteilung.

► *Wie gewinnt man zerbrochenes Vertrauen zurück?*

Ich persönlich habe die Erfahrung gemacht, dass je mehr ich mich öffne, je mehr ich mich zeige, je mehr ich auch meine Schwächen zeige, desto größer die Bereitschaft ist, sich auch mir gegenüber zu öffnen. Das heißt also, die eigentliche Stärke, um Vertrauen zu gewinnen, ist es, Schwäche zu zeigen. Ich glaube, dass Menschen wie du und ich erkennen, dass sie gemeinsam ein Scherflein zu tragen haben. Dass jeder fehlbar ist, Fehler macht und auch in manchen Situationen schwach ist, verbündet die Menschen und verbindet die Menschen. In dem Fall, wo ich wie die Leistungsgesellschaft aber nur versuche, immer der Beste zu sein, immer der Stärkste zu sein, der Klügste zu sein, in dem Moment entsteht von alleine ein Misstrauen.

Ich glaube, dass Offenheit, dass Sichöffnen ein wesentlicher Aspekt dafür ist, Vertrauen wieder zurückzugewinnen.

► *Welche Tipps geben Sie meinen Lesern, um Vertrauen wiederherzustellen?*

Bei uns im Unternehmen hat sich langsam eine Verfahrensweise eingestellt, die sich Culpa nennt. Innerhalb der Culpa kommen in diesem Fall Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitern zusammen, um in einer halben Stunde dann darüber zu sprechen, was in der letzten Woche gerade ihnen für Fehler unterlaufen sind. Damit geben sie ihren Mitarbeitern zum Ausdruck, dass sie nicht unfehlbar sind, dass sie auch nur Menschen sind, die auch Fehler machen können, und dadurch steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter, selbst zu Fehlern und Schwächen zu stehen.