

# VERTRAUEN ENTSCHEIDET

TEXT: ANTJE HEIMSOETH

**D**er Kern von Erfolg im Unternehmen und von Erfolg auf dem Markt ist Vertrauen. 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.

Kennen Sie die wertvolle weiche Währung in Unternehmen jenseits von Kennzahlen und Budgets? Die sich nicht in Zahlen messen lässt? Geschäfte, Kooperationen oder Zusammenarbeit setzen Vertrauen voraus. Informationen fließen aus Vertrauen. Kunden tätigen Käufe aus Vertrauen. Menschen machen Zugeständnisse aus Vertrauen. Wir vertrauen in Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte und Geschäftspartner, in Organisationen, in Produkte, in Marken, in Geschichten, in Dienstleistungen. Dabei verlangt die zunehmende Komplexität nach Vorschuss, nicht nach Vorsicht. Martin Schweer, Professor für Pädagogische Psychologie und Leiter des Zentrums für Vertrauensforschung an der Universität Vechta, sagt: „Es geht gar nicht um die Frage, ob wir vertrauen wollen oder nicht – wir müssen! [...] Wir haben eine steigende Spezifizierung, Technologisierung, Globalisierung... alles wird undurchschaubarer, das erhöht unsere Unsicherheit. Je komplexer eine Gesellschaft wird, desto mehr brauchen wir das Vertrauen, um sagen zu können: Es gibt Menschen und Systeme, denen ich Dinge anvertrauen kann, weil diese damit gut umgehen können.“ (Schweer, 2018). Doch immer seltener reicht unsere Zeit heute aus, um dieses Vertrauen allmählich aufzubauen oder sich zu verdienen. Der Soziologe und Systemtheoretiker Niklas Luhmann spricht in diesem Zusammenhang auch davon, Vertrauen sei ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Es hängt demnach von unserer Fähigkeit ab, anderen und Systemen zu vertrauen, ob wir mit der Komplexität des Alltags zurecht kommen. Wenn alles Mögliche und manchmal auch Unmögliches passieren kann, dann ist es für uns alle einfacher, wenn wir uns zumindest darauf verlassen können, dass wir uns grundsätzlich gegenseitig vertrauen, weil wir wissen, dass jeder fachlich kompetent an seine Aufgabe heran- und verantwortungsvoll damit umgeht. Und damit hängt viel von unserer inneren Grundhaltung ab, wie und ob wir Vertrauen schenken oder wecken können in einer Zeit des schnellen Wandels.

## **Erfolgreiche Führung gewinnt durch ein hohes Vertrauensniveau**

Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung und entscheidende Grundlage für den gemeinsamen Erfolg. Insbesondere beim Führen von agilen Teams, ob im Mittelstand oder in großen Konzernen, ist es

ein Schlüsselkriterium. Erfolgreiche Führung gewinnt durch ein hohes Vertrauensniveau. Dabei wirken immer zwei Faktoren unserer Persönlichkeit auf andere: das Welt- und Menschenbild – also das Vertrauen in die Welt – und das Selbstbild – also das Vertrauen in sich selbst. Es gibt Menschen, die vertrauen blind. Ein tiefes Urvertrauen zu allem und jedem prägt sie. Und dann gibt es Menschen, die nichts und niemandem ihr Vertrauen schenken. Ihr Urvertrauen ist in den Grundfesten so erschüttert, dass die Risse sich bereits tief in das Mauerwerk eingegraben haben. So unterschiedlich die Grundlagen sind, eines verbindet beide Typen: Tiefe Emotionen begleiten ihr Leben. Auf der einen Seite Zuversicht, Optimismus und Begeisterung. Auf der anderen Seite Angst, Missmut und Hoffnungslosigkeit. Beides lebt in ihnen und wirkt gleichzeitig aufs Miteinander. Das gilt es beim Führen zu berücksichtigen.

## **Wie viel Dispo hat Ihr Vertrauskonto?**

Führung ist nichts anderes als ständige gegenseitige Beeinflussung. Und diese Beeinflussung findet Niederschlag in der „sozialen Buchführung“. Nehmen wir an, Vertrauen ließe sich auf einem Konto verbuchen. Wann und durch was zahlen Sie auf Ihr Vertrauskonto ein? Wann und womit heben Sie etwas davon ab? Sie ahnen es sicher bereits: Einzahlungen schaffen Vertrauen, Abhebungen erzeugen Misstrauen. Sie können das Konto für sich persönlich führen oder für Ihr Verhältnis zu einem Mitarbeiter, für das Vertrauen des Teams in Sie oder in ein Projekt. Egal, um welches Verhältnis es geht, das Bild des Kontos hilft, sich bewusst zu machen, wie viel Arbeit und wie viel Verlustrisiko im Vertrauensverhältnis steckt. Keine Frage: Für das Startkapital braucht es Mut und Einfühlungsvermögen. Mut, sich auf Beziehungen einzulassen und Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Und Einfühlungsvermögen, um zu erkennen, zu welchem Typ Mensch - vertrauensvoll oder misstrauisch - einzelne Mitarbeiter gehören. Doch auch wenn die Vertrauensbereitschaft jedes Mitarbeiters sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, gibt es sinnvolle Maßnahmen, um die Ressource Vertrauen grundsätzlich auf- und auszubauen:

## **Baustein Nr. 1: Reflektieren Sie sich selbst**

Vertrauen entsteht gegenseitig. Deshalb sollten Sie sich zu Beginn einer Beziehung fragen: Was verstehe ich unter Vertrauen? Welche Erwartungen habe ich an eine vertrauensvolle Beziehung?

**Baustein Nr. 2: Gehen Sie in Vorleistung**

Führungskräfte haben normalerweise eine gewisse Machtposition inne. Deshalb empfehle ich, dass der erste Schritt zum Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung auch von Ihnen ausgeht. Indem Sie in Vorleistung gehen, sind Sie zugleich Vorbild.

**Baustein Nr. 3: Kommunizieren Sie informell**

Nicht immer ist eine offene Kommunikation möglich. Der in Unternehmen oftmals vorgegebene Rahmen erschwert es, über bestimmte Dinge frei zu sprechen. Führungskräfte sollten deshalb Chancen nutzen, um sich auch einmal spontan mit Mitarbeitern auszutauschen. In der Kaffeeküche, auf dem Flur oder dem Weg zum Mittagessen spricht es sich manchmal leichter – und einfach nur von Mensch zu Mensch.

**Baustein Nr. 4: Verhalten Sie sich immer fair**

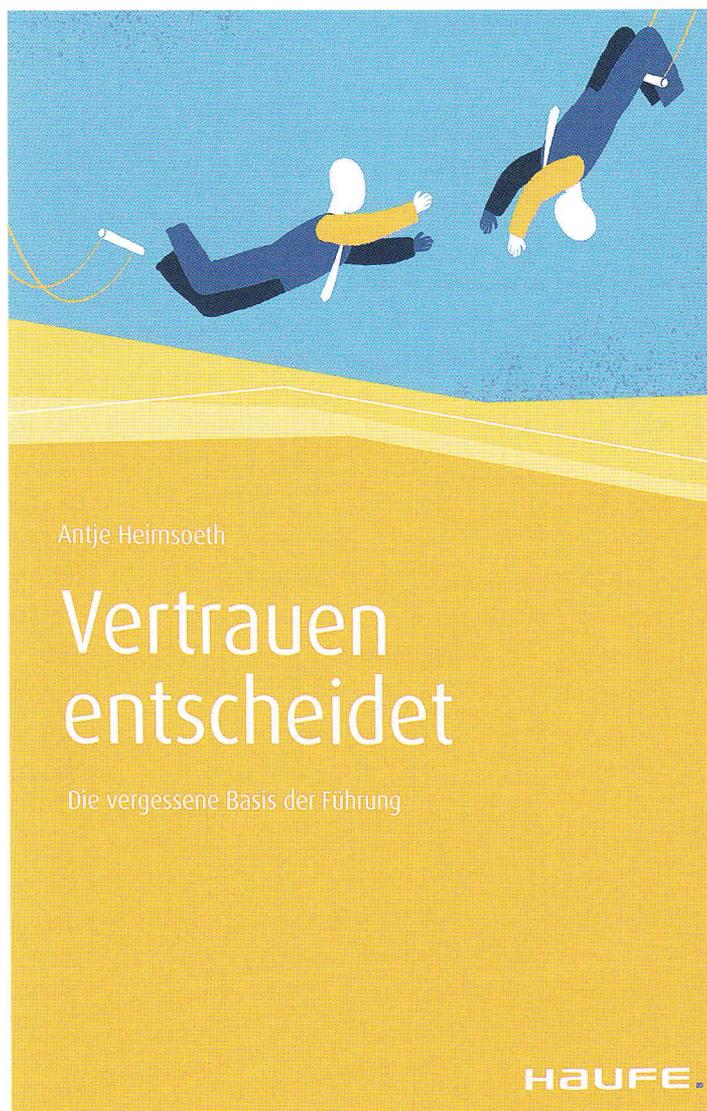
Auch Führungskräfte machen Fehler, schließlich sind sie auch nur Menschen. Dann heißt es vor allem, diese nicht zu vertuschen, sondern dazu zu stehen. Gerechte Beurteilungen anderer und eigene Zusagen einzuhalten – das alles wird von Mitarbeitern als fair empfunden und sorgt dafür, dass die eigene Vertrauenswürdigkeit nicht in Frage gestellt wird.

**Der Teufelskreis der Inkongruenz**

Neben Authentizität, Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit ist die Vertrauenswürdigkeit das wichtigste Gut von Führungspersönlichkeiten, um Mitarbeiter für sich und ihre Anliegen zu gewinnen. Sind Vorgesetzte nicht kongruent, spüren Mitarbeiter das meist sehr schnell. Sie sind verunsichert, ihr Vertrauen schwindet – zunächst noch punktuell, wenn es um einzelne Entscheidungen geht, dann aber meist auch generell. Vertrauen wird zum Misstrauen. Die Folge: Vorgegebene Richtungen werden angezweifelt, Anweisungen nicht mehr befolgt, Strategien grundsätzlich in Frage gestellt. Es bleibt nicht aus, dass dies auch bei der Führungskraft Spuren hinterlässt. Dann lösen die Zweifel der Mitarbeiter Selbstzweifel beim Chef aus. Diese nagern am Selbstbewusstsein. Und mangelndes Selbstbewusstsein führt unweigerlich zu einem schwindenden Selbstvertrauen. Wer aber sich selbst nicht vertraut, kann auch nicht vertrauensvoll nach außen wirken – und zweifelt die Vertrauenswürdigkeit anderer häufiger an. Ein Teufelskreis, der eine wirksame Führung zunichtemacht.

**Die Grundlage für Engagement ist Vertrauen**

Je zuverlässiger und korrekter sich Führungskräfte verhalten, desto höher ist ihre Glaubwürdigkeit und umso stärker ist das Vertrauen, das ihre Mitarbeiter in sie haben. Anthony Diekemper, CEO von Skyline Technology Solutions, sagt: „Vertrauen ist das, was wir hier ‚süßen Schmierstoff‘ nennen. Es hat oberste Priorität in allen Aspekten unseres Geschäfts. Als Führungskräfte des Unternehmens sind wir dazu verpflichtet, verantwortungsbewusst zu wirtschaften, aber die beste Art und Weise, die Performance einer Firma zu optimieren, ist durch hochengagierte Mitarbeiter. Die sind fleißiger, geben uns mehr als nötig von ihrer Energie und sind glücklich, bei uns zu sein. Die Grundlage für Engagement ist immer Vertrauen.“ (Horsager, 2013). Die Qualität der Führung kann also einen erheblichen Teil dazu beitragen, Vertrauen im Unternehmen zu etablieren und die Unternehmenskultur darauf auszurichten. Entscheidend ist, wie viel Vertrauen den Mitarbeitern entgegengebracht wird. Denn das ist die Grundsteinlegung für eine gelebte Vertrauenskultur – und für erfolgreiche Zusammenarbeit.



Antje Heimsoeth  
**Vertrauen entscheidet**

*Die vergessene Basis der Führung*

1. Auflage 2019, Haufe, 248 Seiten, Hardcover  
ISBN 978-3-648-12890-9, € 24,95 (D)

HAUFE