

WERTVOLL Businesscoach
Antje Heimsoeth hat viel über
die Rolle des Vertrauens in
Unternehmen recherchiert.
Sie ist überzeugt: Es ist ein
kostbarer Schatz. Ihre
Erkenntnisse hat sie in ihrem
Buch „Vertrauen entscheidet“
aufgeschrieben

BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- Vertrauen die Grundlage jeder Zusammenarbeit ist
- Mitarbeiter dadurch kreativer werden und ihr Bestes geben

UNTERSCHÄTZTE KRAFT

VERTRAUEN Es wirkt unterschwellig und hat doch enormen Einfluss – auf die Zusammenarbeit von Teams und den Erfolg von Unternehmen. Ein Gespräch mit Businesscoach Antje Heimsoeth über die Macht des Vertrauens

Text: Verena Bast Foto: Maria Irl

Antje Heimsoeth, 55, coacht seit Jahren nicht nur Führungskräfte und Mitarbeiter von kleinen und großen Unternehmen, sondern auch viele Fußballtrainer und Leichtathleten. Sie weiß: Nur wer sich und seinem Team vertraut, wird erfolgreich sein.

Frau Heimsoeth, welchen Effekt hat Vertrauen auf den Erfolg eines Unternehmens?

Vertrauen ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit und jedes Erfolgs. Das gilt nicht nur für Geschäfte mit Kunden und Lieferanten, sondern auch für die Mitarbeiterführung. Nur wer einem Anbieter vertraut, wird bei ihm kaufen. Mitarbeiter sind nur bereit, einer Führungskraft zu folgen, wenn sie ihr vertrauen, selbst wenn sie ihre Ansichten nicht immer teilen. Dann murren oder schimpfen sie vielleicht. Aber wenn Vertrauen vorhanden ist, wiegen diese Missstimmungen nicht schwer. Fehlt jedoch das Vertrauen, ist alles wie

verhext. Dann werden Initiativen von Vorgesetzten misstrauisch beäugt. Selbst bei gut gemeinten Angeboten und Vorschlägen hegen Mitarbeiter den Verdacht, dass etwas anderes dahinterstecken könnte.

Unterschätzen viele Chefs die Rolle, die Vertrauen in Firmen spielt?

Ja, davon bin ich fest überzeugt. Vertrauen ist schließlich nicht greifbar, es ist etwas Abstraktes. Etwas, das sich nur schwer mit Zahlen belegen lässt. Über Vertrauen oder Misstrauen wird in Unternehmen meist auch nicht gesprochen. Zu mir kam bisher noch nie eine Führungskraft und sagte: Ich habe ein Vertrauensproblem. Dabei hat mangelndes Vertrauen gravierende Folgen für Unternehmen.

Der renommierte Management-Experte Reinhard K. Sprenger sagt: „Vertrauen ist weniger

ANDEREN ZU VERTRAUEN KANN RISKANT SEIN – ABER ES LOHNT SICH

ANTJE HEIMSOETH *Businesscoach und Motivationstrainerin*

eine moralische Größe als vielmehr ein ökonomisches Prinzip, das sich ‚rechnet‘. „Zahlt sich Vertrauen aus?“

Absolut. Vertrauen ist ein Erfolgsgarant, der oft genug weder erkannt noch genutzt wird. Gibt es eine gute Vertrauensbasis im Unternehmen, also zwischen Chef und Mitarbeitern, werden Prozesse schneller und Projekte zügiger umgesetzt. Es gibt weniger Kontrollen und Schleifen, wenn Führungskräfte ihr Team bis zu einem gewissen Maß selbst entscheiden lassen. Jede Schleife erhöht die Transaktionskosten. Wenn Vorgesetzte einem Mitarbeiter etwas zutrauen und ihm vertrauen, wird dieser alles tun, um die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Vertrauen macht außerdem kreativer, weil Mitarbeiter offener denken und keine Scheu haben, auch scheinbar abwegige Ideen zu präsentieren. Kreative Lösungen zu finden wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Schließlich müssen Firmen häufig ganz neu denken, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

Manche Chefs handeln dennoch lieber nach dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ In bestimmten Situationen kann Kontrolle schließlich sinnvoll sein.

Zugegeben: Vertrauen ist auch immer ein Risiko. Aber Vertrauen heißt ja nicht, auf Vorsicht und Kontrolle völlig zu verzichten. Natürlich ist es auch Führungsaufgabe zu kontrollieren. Es geht eben um das „Wie“ und das „Wie oft“. Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Vertrauens-

spannen. Funkt ein Chef jedoch ständig in ein laufendes Projekt hinein, obwohl das eigentlich nicht vereinbart ist, kann das vom Mitarbeiter schnell als Misstrauen gewertet werden. Hat man einen Stichtag vereinbart, an dem man ein Ergebnis oder einen Einblick braucht, muss man es als Chef aushalten können, sich bis dahin wirklich rauszuhalten.

Was muss gegeben sein, damit zwischen Chef und Mitarbeitern ein gutes Vertrauensverhältnis besteht?

Zum einen spielt der Charakter eine wichtige Rolle. Charaktereigenschaften, die Vertrauen fördern, sind beispielsweise Verschwiegenheit, Ehrlichkeit, Respekt, Transparenz, Fairness und Aufrichtigkeit. Nach dem renommierten amerikanischen Experten Stephen Covey hängt Vertrauen aber nicht nur vom Charakter ab, sondern auch von der Kompetenz. Hält man jemanden für ehrlich und aufrichtig, aber nicht für kompetent, wird man ihm auch nicht vertrauen. Das macht eine gute Zusammenarbeit schwierig.

Was zerstört das Vertrauen zwischen Chef und Mitarbeitern?

Oft ist es eine Vielzahl von kleineren Vergehen und Unstimmigkeiten, die das Vertrauen in einen Chef oder Mitarbeiter langsam, aber sicher schwinden lassen: nicht eingehaltene Versprechen, mangelnde oder bewusst falsch gestreute Informationen oder fehlende Kompromissbereitschaft. Negativ wirkt sich ebenfalls aus, wenn einer dem anderen ständig in den Rücken fällt oder ein Chef Ideen von Mitarbeitern als die eigenen verkauft. Auch wenn eine Führungskraft ihren Mitarbeitern häufig nicht richtig zuhört – oder umgekehrt – schwindet das Vertrauen.

Wirklich? Wenn ein Chef nicht richtig zuhört, leidet das Vertrauen in ihn?

Ja. Wenn der Gesprächspartner das Gefühl hat, dass sein Gegenüber nicht wirklich aufmerksam zuhört, wirkt sich das negativ auf das Vertrauensverhältnis aus. Auch wenn das in der Regel keine Absicht ist, aber das signalisiert dem Mitarbeiter: „Du bist mir nicht wichtig genug.“ Oder: „Es ist zwar nett, deine Meinung zu kennen, aber eigentlich interessiert sie mich nicht.“ Das sorgt für Frust

und kann fatale Folgen haben. Wenn Mitarbeiter häufig merken, dass der Chef ihnen ohnehin nicht richtig zuhört, werden sie sich künftig seltener an ihn wenden und Ideen vorbringen oder auf Probleme hinweisen.

Viele schielen in Gesprächen oder Meetings immer wieder aufs Smartphone.

Das hat einen ähnlichen Effekt, wie wenn der andere nur mit halbem Ohr zuhört. Eine Studie der University of Essex hat ergeben, dass Vertrauen bereits sinken kann, wenn ein Handy nur auf dem Tisch liegt. Denn damit vermittelt man unbewusst die Botschaft: „Ich bin bereit, dieses Gespräch jederzeit stören zu lassen und zu unterbrechen. Du bist mir nicht so wichtig.“ Im Experiment der Forscher sollten sich Fremde zehn Minuten lang unterhalten, auch über Dinge, die sie in jüngster Zeit beschäftigt hatten. Das Ergebnis war: Allein die Präsenz des Smartphones auf dem Tisch hemmte die Öffnung zum Gegenüber und den Aufbau von Vertrauen zwischen den Studienteilnehmern.

Ist es möglich, verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen?

Das kommt darauf an, was vorgefallen ist. Hat ein Chef oder Kollege beispielsweise in einem Meeting die Idee eines anderen als die eigene verkauft, kann er das wieder ausbügeln, indem er vor das Team tritt und beispielsweise sagt: „Im Eifer des Gefechts habe ich leider eine Idee als die meine formuliert. Die Idee kommt von Herrn Müller“.

Und das reicht?

Meist nicht. Der Mensch hat die Tendenz, dass negative Erfahrungen im Gehirn haften bleiben. Damit die frühere Vertrauensebene wieder möglich ist, muss noch mehr passieren. Vertrauen hat ja auch etwas damit zu tun, ob eine Person berechenbar ist. Eine Entschuldigung bringt langfristig nichts, wenn ein Vorgesetzter oder Kollege künftig wieder so handelt. Es muss sich an seinem Verhalten etwas ändern. Der frühere Chef des Getränkeherstellers Pepsico, Craig Weatherup, sagte einmal einen sehr schlaun Satz: „Menschen tolerieren Fehler, aber wenn du ihr Vertrauen verletzt, wird es für dich nur sehr schwer zurückzugewinnen sein. Das ist der Grund, weshalb du Vertrauen als dein wertvollstes Gut ansehen solltest.“

Was empfehlen Sie Unternehmern, wenn Mitarbeiter Fehler machen?

Auf keinen Fall sollte ein Chef sie einen Kopf kürzer machen oder vor anderen Kollegen an den Pranger stellen. Dann werden sie sich beim nächsten Fehler – und der wird zwangsläufig passieren – wahrscheinlich nicht mehr vertrauensvoll an ihn wenden. Sondern vielmehr versuchen, Fehler zu kaschieren, in der Hoffnung, dass niemand sie entdeckt. Das kann fatale Folgen haben. Ist ein Projekt gescheitert, vielleicht auch aufgrund von Fehlern, empfehle ich Führungskräften, den Kontakt zu Mitarbeitern zu suchen und ihnen demonstrativ ihr Vertrauen auszusprechen. Der bekannte Fußballtrainer Pep Guardiola, der mit dem FC Bayern München dreimal Meister wurde, tut das ständig – auch öffentlich. Es ist Teil seines Erfolgsrezepts. Ohne die Sicherheit, das Vertrauen des Vorgesetzten zu haben, fehlt Arbeitnehmern der Mut, Risiken einzugehen und neue Wege zu beschreiten. Unternehmen müssen aber Neues wagen, um Bestehendes zu erhalten. ■

UNTERM STRICH Vertrauen macht Prozesse schneller und Mitarbeiter kreativer, weil sie sich trauen, auch ungewöhnliche Ideen zu präsentieren. Im digitalen Zeitalter wird das immer wichtiger.

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, wenn Sie Mitarbeitern vertrauen? Ging es auch mal schief? Schreiben Sie mir gern! bast.verena@impulse.de

IHRE NÄCHSTEN SCHritte

- Denken Sie darüber nach: Vertrauen Sie Ihrem Team wirklich?
- Wenn ja: Wo können Sie auf Kontrollen verzichten?
- Hören Sie Mitarbeitern aufmerksam zu. Das verhindert Missverständnisse und Misstrauen

Vertrauen ist wertvoll