

Unternehmensführung Können sich Ihre Kunden und Mitarbeiter auf Sie verlassen?

Vertraue

Konsumenten glauben eher den Botschaften ihrer Freunde oder den Web-Kommentaren unbekannter Dritter als den oft trügerischen Hochglanzbroschüren der Anbieter am Markt. Viele Unternehmen haben – getrieben von Renditegier, Kurzzeitdenke und Kostenwahn – öffentliches Vertrauen systematisch verspielt. Eine der dringlichsten Aufgaben der nahen Zukunft ist die Rückgewinnung des Mitarbeiter- und Kundenvertrauens.

ANNE M. SCHÜLLER

Ein trauriger Befund: Vertrauen verdienen, wenn man die Menschen im Lande fragt, nur noch wenige. Ausgenommen von dieser Einschätzung: das persönliche Umfeld, also die, die einem nahe stehen sowie die Communities Gleichgesinnter im Web. Unternehmen hingegen werden misstrauisch beäugt. Überall wittern Verbraucher Betrug. Ein paar böse Buben haben die ganze Managerzunft in Verruf gebracht. So, als gäbe es keinen Trend zum Aufdeckungsjournalismus, feiert ‚trojanisches‘ Marketing weiterhin List und Tücke. Das ist fatal, denn Unternehmen leben vom Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Kunden. „Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt“, schreibt der Philosoph Peter Sloterdijk.

Vertrauen ist die Basis

Menschen wollen und müssen vertrauen. Ohne Vertrauen wäre kein einziger Schritt möglich in dieser Welt. Gerade in Zeiten lockerer Bindungen und hoher Komplexität nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Basis tragfähiger Beziehungen zu. Dort, wo Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern hauptsächlich per Mail kommunizieren, weil Entfernungen nur noch virtuell überbrückbar sind, verbindet sie vor allem Vertrauen. Vertrauen ist immer dann unabdingbar, wenn sich Menschen nicht sehen können. Wo die Zeit nicht reicht oder das Wissen fehlt, um eine Sache zu durchleuchten, ist Vertrauen der beste Kitt. Und dort, wo wir von Fremden auf dem globalen Marktplatz Internet kaufen, gibt es nur eine Chance: Vertrauen.

Vertrauen steigert das Tempo, sein feiger Gegenspieler, die kleinliche Kontrolle, verlangsamt es. Weniger Administration bedeutet also mehr Zeit für die Kunden. Aus diesem Grund sind Bürokratien und Hierarchien auf verlorenem Posten. Sie werden den Wettlauf

um die Zukunft verlieren. Vertrauen macht Unternehmen kreativ, schnell und gut. Denn für Innovationen und konstruktive Verbesserungsprozesse braucht es den Austausch von Wissen.

Mitarbeiter teilen ihr Wissen aber erst dann, wenn sie einander vertrauen. „Zentrale Voraussetzungen für die optimale Arbeit von Hochleistungsteams sind vor allem frei verfügbares geistiges Eigentum und ein hohes Maß an Vertrauen“ diagnostiziert der Psychologe und Arzt Michael Kastner von der Universität Dortmund. Nur in Vertrauenskulturen können die ganz großen Würfe gelingen.

Tauschgeschäft Vertrauen

Vertrauen ist ein Tauschgeschäft wie Geben und Nehmen. Vertraust Du mir, dann vertrau' ich dir.

Nur: Genau umgekehrt müsste es laufen, denn Vertrauen beginnt mit einem Vertrauensvorschuss. Vertrauen wird geschenkt im ersten Schritt. Es macht den stark, der diesen Schritt zu gehen wagt. Denn er hat die Angst vor der eigenen Verwundbarkeit besiegt und zeigt damit Selbstvertrauen. Wer vertraut, wirkt vertrauenswürdig. Wer hingegen zu Misstrauen neigt, weckt gleichzeitig Misstrauen bei anderen. Diese nehmen sich nun selbst in Acht.

Wo Vertrauen fehlt, regieren Unsicherheit und Angst. Vorsicht macht sich weitläufig breit. Und ein Absicherungswettrüsten beginnt. In einer Misstrauenskultur sieht man den Feind um jede Ecke kommen, wittert überall böse Machenschaften und ist permanent auf der Hut. Ein Leben in Dauerstress zu führen und ständig auf

der Lauer liegen zu müssen ist sicherlich schlimmer, als gelegentlich enttäuscht zu werden.

Wer also Lebensqualität bei der Arbeit will, sollte den Sprung ins Vertrauen wagen. „Wenn wir andere ängstlich überwachen, überwachen wir uns schließlich selbst, weil die Mauern, die wir für andere bauen, uns schließlich selbst umgeben“, meint Reinhard K. Sprenger in seinem Buch ‚Vertrauen führt‘. Da ist was dran.

Vertrauen erfordert Mut

Vertrauen schenken ist nicht ohne Risiko – doch die Vorteile überwiegen. Und damit meine ich nicht Blauäugigkeit und blindes Vertrauen. Denn blindes Vertrauen ist naiv. Dem wachsamem Vertrauen eine Chance zu geben, das ist klug. Spieltheoretische Analysen weisen

nach, dass am erfolgreichsten mit anderen zusammenarbeitet, wer zunächst vertrauensvoll in eine solche Beziehung investiert – und sich danach immer so verhält, wie das Gegenüber. Das bedeutet aber auch: Je größer das Vertrauen, desto feindseliger reagiert, wer sich getäuscht oder betrogen fühlt. Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Es braucht lange zum Wachsen und ist in Sekunden zerstört.

Vertrauen entsteht durch kleine Schritte der Annäherung und durch ausbleibende Enttäuschungen. So wie ein Hund sich auf dem gefrorenen See vortastet, um zu sehen, ob das Eis hält, so tasten wir Menschen uns vor, um zu sehen, wer unser Vertrauen verdient. Vertrauen erwächst aus Vertrautheit, aufgebaut durch Nähe und zwischenmenschliche Gespräche.

In Vertrauen steckt trauen: Men-

© SXC

Dort, wo Entfernungen nur noch virtuell überbrückbar sind, verbindet vor allem eins: Vertrauen.

Vertrauenssache



werden, wenn bei jedem Vertriebsbesuch ein neuer Mensch erscheint oder wenn sich am Telefon alle zwei Monate eine neue Stimme meldet. Vertrauen schafft gewiss auch nicht, wer wichtige Kundenprozesse an mangelhafte Callcenter-Agenten outsourct, Preisspielchen spielt oder Kundenadressen unerlaubt weiterverkauft.

Positive Erfahrungen hingegen bauen ein Vertrauenspolster auf. Es lässt uns sogar die eine oder andere Enttäuschung verkraften. Ein Vertrauensentwicklungsprozess kostet zwar Zeit, doch die ist gut investiert. Übrigens: Beinharte Kontrolle kostet auch. Und zwar nicht nur Zeit und Geld, sondern vor allem Mitarbeitermotivation.

Die so wichtige kundenorientierte Einstellung lässt sich ja nicht verordnen und ein echtes Lächeln nicht befehlen. Eine Bäckerei-Verkäuferin sagte mir einmal: „Wir müssen hier freundlich sein, wir

ANNE M. SCHÜLLER
Management Consultant
www.anneschueler.de



© M. Schüller

„

Vertrauen steigert das Tempo, sein feiger Gegenspieler, die kleinliche Kontrolle, verlangsamt es. Weniger Administration bedeutet also mehr Zeit für die Kunden.“

schen trauen und sich selber trauen, neues Terrain zu betreten. Vertrauen wächst durch Wissen und positive Erfahrungen. Geheimnisvolles Getue hingegen, fehlendes Wissen und Verslossenheit, versteckte Kontrollen und Absprachen in Hinterzimmern zerstören Vertrauen.

Wer Vertrauen will, sei selbst vertrauenswürdig. Die partnerschaftlich orientierte Form des Vertrauens geht vom Stärkeren, also von der Führungskraft aus. Sie lebt Vertrauen vor. Die allermeisten Mitarbeiter reagieren darauf mit Vertrauensbeweisen - und nicht mit Vertrauensbruch.

Die Furcht vor Vertrauensmissbrauch ist allerdings riesig. So wird in vorauseilender Angst alles eingepfercht, anstatt dem guten Willen Freiraum zu geben. Mit seinen Mitarbeitern vertrauensvoll

zusammenarbeiten zu können – ein richtig gutes Gefühl. Vertrauen muss deshalb geschützt werden. Sollte es nämlich doch zum Vertrauensbruch kommen, ist dieser kompromisslos zu ahnden.

Die Brücke zum Neuland

Menschen hören eher auf Freunde als auf Werbung. Gerade in turbulenten Zeiten leihen wir unser Ohr vor allem denen, die uns nahe stehen, denen wir wirklich vertrauen können, die ihre praktischen Erfahrungen wohlwollend mit uns teilen: verlässlichen Empfehlern. Empfehlungen sind, wie in meinem Buch „Zukunftstrend Empfehlungsmarketing“ näher erläutert, Vertrauenssache.

Wen wir für kompetent und gleichzeitig für ehrlich, zuverlässig und vertrauenswürdig halten,

den empfehlen wir gerne weiter. „Wenn mein guter Freund mir die Marke x empfiehlt, kann ich sorglos zugreifen“, denkt der geneigte Verbraucher und kauft. Empfehlungsgespräche sind immer vertrauensvolle Gespräche. Vertrauen bedeutet, sich auf jemanden – auch unbesehen – verlassen zu können. Vertrautheit festigt Vertrauen.

Vertrauen kann sogar Verstehen ersetzen. Denn Vertrauen ist die Brücke zum Neuland. Wenn wir das sichere Ufer des Bekannten verlassen müssen, und uns in die Ungewissheit einer neuen Erfahrung begeben (also bei jedem Kauf), dann hilft uns Vertrauen. Und das heißt, unseren biologischen Abwehrreflex zu unterdrücken und Neugier siegen zu lassen. Soll ich oder soll ich nicht? Jetzt oder später? Bei diesem oder einem anderen Anbieter? Insofern helfen uns wohlmeinende

Dritte, weil deren ausgestreckte Hand den Zaudernden vertrauensvoll führt. Empfehler sind das Bindeglied zwischen Gewohntem und Ungewissheit. Sie legen die Trittsteine und machen den Weg sicher. Genau deshalb ist empfohlenes Geschäft so einfach abzuschließen.

Vertrauenskultur aufbauen

Der Vertrauensbildungsprozess setzt sich aus vielen kleinen Mosaiksteinchen zusammen. Er braucht Fairness, Klarheit, Transparenz, absolute Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und eingehaltene Versprechen. Ohne Verlässlichkeit kein Vertrauen. So soll Werbung zwar inspirieren, aber nicht maßlos übertreiben und den Kunden nicht täuschen. Auch hohe Mitarbeiterfluktuation ist ein Vertrauenskiller. Denn Vertrautheit kann nicht aufgebaut

werden nämlich heimlich kontrolliert!“ Das Ergebnis: Jeder Kunde könnte ein Aufpasser sein – und so wird er auch behandelt: Mit aufgesetzter Höflichkeit und einem verkniffenem Mund.

Vertrauen braucht zwar Regeln, vor allem aber Spielraum zur individuellen Entfaltung von Eigenverantwortung und Selbstkontrolle. Mitarbeiter, die kein Vertrauen erhalten, können dem Kunden kein Vertrauen vermitteln. Wer aber als Kunde kein Vertrauen spürt, wird nicht vertrauensvoll zugreifen und niemals vertrauensvolle Empfehlungen aussprechen können. Misstrauische und enttäuschte Kunden sind massive Image- und Umsatzzerstörer. Verdientes Vertrauen, verbunden mit Begeisterung und Spitzenleistungen erzeugt schließlich Kundenloyalität. Vertrauen ist der Anfang von allem.