



Wie Sie eine Vertrauenskultur aufbauen

In unserer neuen Arbeitswelt, die geprägt ist durch Informationsüberflutung, lockere Bindungen und stürmischen Wandel, nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Kernwert einer Unternehmenskultur zu. Vertrauen macht Unternehmen kreativ, schnell und gut.

Die einzige Chance im Umgang mit Komplexität, so der Soziologe Niklas Luhmann, ist Vertrauen. Gerade in Zeiten lockerer Bindungen und stürmischen Wandels nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Kernwert einer Unternehmenskultur zu. 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. Aus diesem Grund sind Bürokratien und Hierarchien auf verlorenem Posten. Sie werden den Wettlauf um die Zukunft verlieren. Denn für Ideenreichtum, Innovationen und konstruktive Verbesserungsprozesse braucht es den Austausch von Wissen. Mitarbeiter teilen ihr Wissen aber erst dann, wenn sie einander vertrauen.

Nur in Vertrauenskulturen können große Würfe gelingen

Vertrauen ist ein Tauschgeschäft. Vertraust Du mir, dann vertrau ich Dir. Doch eine Vertrauensspirale beginnt – wie Geben und Nehmen - mit einem Vertrauensvorschuss. Man traut dem anderen. Und man traut ihm etwas zu. Wer den Schritt ins Vertrauen wagt, hat die Angst vor der eigenen Verwundbarkeit besiegt. Er zeigt damit auch Selbstvertrauen.



Wer vertraut, wirkt vertrauenswürdig. Wer jedoch zu Misstrauen neigt, weckt im Gegenzug auch Misstrauen bei den Menschen in seinem Umfeld. Diese nehmen sich nun selbst in Acht. Deshalb sollte die folgende Regel gelten: Jedem ist so lange zu vertrauen, bis er bewiesen hat, dass er es nicht verdient.

Vertrauen kann nur in angstfreien Räumen gedeihen

„Wo das Vertrauen fehlt, spricht der Verdacht“, hat schon Laotse gesagt. In Misstrauenskulturen regieren Unsicherheit, Argwohn und Kleinmütigkeit. Vorsicht macht sich weitläufig breit. Ein Absicherungswettrüsten beginnt. Dabei sieht man den Feind um jede Ecke kommen, wittert überall böse Machenschaften und ist permanent auf der Hut.

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“, schreibt Reinhard Sprenger in seinem Buch *Vertrauen führt*.

Vertrauen schenken braucht Mut und Geduld

Vertrauen erfordert Mut. Doch 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 zeigen, dass am erfolgreichsten mit Anderen zusammenarbeitet, wer zunächst vertrauensvoll in eine Beziehung investiert – und sich danach immer so verhält, wie sein Gegenüber.

Und ja, Vertrauen ist ein zartes Pflänzchen. Es braucht lange zum Wachsen und ist in Sekunden zerstört. Es entsteht durch kleine Schritte der Annäherung und ausbleibende Enttäuschungen. Wir tasten uns vor, um zu sehen, wer unser Vertrauen verdient. Dazu stellen wir andere auch auf die Probe. Je größer das Vertrauen, desto feindseliger reagiert, wer sich getäuscht oder betrogen fühlt. "Für verlorenes Vertrauen gibt es kein Fundbüro", sagt der Aphoristiker Ernst Ferstl.



Vertrauen entsteht aus einer Summe von Details

Ein Vertrauensbildungsprozess setzt sich aus vielen Mosaiksteinchen zusammen. Er braucht Glaubwürdigkeit, Geradlinigkeit, Fairness, Klarheit, Transparenz, Ehrlichkeit, Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und eingehaltene Versprechen. Wer ein Versprechen abgibt, erzeugt Hoffnung. Deshalb müssen Versprechen eingehalten werden. Denn ohne Verlässlichkeit gibt es kein Vertrauen. Geheimnisvolles Getue, vorenthaltene Informationen, versteckte Kontrollen und Absprachen in Hinterzimmern zerstören Vertrauen.

Positive Erfahrungen hingegen bauen ein wohlwollendes Vertrauenspolster auf. Es lässt uns sogar die eine oder andere Enttäuschung verkraften. Ein Vertrauensentwicklungsprozess kostet zwar Zeit, doch die ist gut investiert. Übrigens: Beinharte Kontrollen sind viel teurer als ein gelegentlicher Vertrauensmissbrauch. Sie kosten nicht nur Zeit und Geld, sondern hauptsächlich Mitarbeiterengagement. Vertrauen braucht zwar auch ein paar Eckpunkte, vor allen Dingen aber Freiraum zur individuellen Entfaltung von Eigenverantwortung und Selbstkontrolle.

Vertrauen wird gewonnen durch	Vertrauen wird verspielt durch
Einklang von Reden und Handeln	Worte, denen keine Taten folgen
Einhalten gegebener Versprechen	Nichteinhalten von Zusagen
offene, ehrliche Kommunikation	Verschweigen, Lügen, Taktieren
Geradlinigkeit und Verlässlichkeit	Sprunghaftigkeit, Ungerechtigkeit
Fairness und Respekt im Umgang	Bloßstellen vor Dritten
Vertrautheit und Sympathie	Undurchsichtigkeit, Antipathie
Glauben an Kompetenz und Wille	Misstrauen, versteckte Kontrollen
Anerkennung für Geleistetes	ständige Fehlersuche, Drohungen
Zugeben eigener Fehler	Verschleiern eigener Fehler
Ahnden von Vertrauensbrüchen	Tolerieren von Vertrauensbrüchen



Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus und vergibt Touchpoint Lizenzen. Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2015 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de