

# Wildwasserzeiten brauchen eine Vertrauenskultur

**In unserer Arbeitswelt von heute, die geprägt ist durch Informationsüberflutung, Komplexität und stürmischen Wandel, nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Kernwert einer Unternehmenskultur zu. Vertrauen macht Unternehmen kreativ, schnell und gut. So können die ganz grossen Würfe gelingen.**

Die einzige Chance im Umgang mit Komplexität, so der Soziologe Niklas Luhmann, ist Vertrauen. Gerade in Zeiten stürmischen Wandels nimmt die Bedeutung von Vertrauen als Kernwert einer Unternehmenskultur zu. Wenn einem die Zeit nicht reicht oder das Wissen fehlt, um eine Sache selbst zu durchleuchten, ist eine gelungene Vertrauensbasis der beste Kitt. Und dort, wo wir von Fremden auf dem globalen Marktplatz Internet kaufen, gibt es nur eine Chance: wachsames 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. Mitarbeitende teilen ihr Wissen aber erst dann, wenn sie einander vertrauen.

## Vertrauen kann nur in angstfreien Räumen gedeihen

Vertrauen ist ein Tauschgeschäft: Vertraust du mir, dann vertrau ich dir. Doch eine Vertrauensspirale beginnt – genau wie beim 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 bezwungen. 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.

„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 ständig Feinde um die 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 wachsamen 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 dürfen Versprechen nicht gebrochen 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 Selbstwirksamkeit.

| 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  |

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kunden-zentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



## Das Buch zum Thema

### Das Touchpoint-Unternehmen

Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
ISBN: 978-3-86936-550-3