

*„Der beste Weg herauszufinden,
ob man jemandem vertrauen kann,
ist ihm zu vertrauen.“ Hemingway*

Anita Lung - Führen durch Vertrauen

Vertrauen schaffen – das ist eine Devise, die in der Wirtschaft allgemein bejaht wird. Der Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb hängt mehr denn je davon ab, wie es gelingt intern stabile Beziehungen zu pflegen, die die Qualität des „sozialen Kapitals „ sichern. Für die Führung ist Vertrauen ein paradoxes und zentrales Phänomen. Vertrauen ist subjektiv und abstrakt, trotzdem merken alle gleich, wenn es fehlt. Es ölt die Räder der Kooperation, kann aber nicht direkt beeinflusst werden. Welchen Handlungsspielraum haben Führungskräfte dennoch, wenn sie das intelligente Zusammenspiel Vieler organisieren und Gemeinsamkeit erzeugen wollen?

Wieso dieses Thema?

Selbst für Klein- und Mittelunternehmen ist es heute selbstverständlich, gar überlebenswichtig, grenzüberschreitend zu agieren. Dies bedeutet oft, mit ganz unerwarteten Situationen umzugehen. Bei komplexen Aufgaben und der Erreichung von Zielen sind Mitarbeiter und Vorgesetzte voneinander abhängig. Dort, wo Menschen aus verschiedenen Fachbereichen und Kulturen zusammen kommen, entstehen Intransparenz und Unsicherheit. Vertrauensvolle Beziehungen und eine vertrauensvolle Organisationskultur sind unter diesen Bedingungen eine besonders wertvolle, aber keine selbstverständliche Basis der Zusammenarbeit. Vertrauen ist sowohl die Voraussetzung als auch das Ergebnis von Kooperation. Dieser Artikel geht von der These aus, dass Vertrauen zu den wichtigsten, und gleichzeitig stark vernachlässigten Faktoren für das Bestehen im internationalen Wettbewerb zählt.

Führungskräfte müssen im internationalen Geschäft gleichzeitig drei widersprüchliche Ziele im Auge behalten^[1]:

- die globale Effizienz
- die lokale Antwortfähigkeit
- die gemeinsame Entwicklung und weltweite Nutzung von Wissen.

Besonders der dritte Aspekt ist der dominante Wettbewerbsfaktor in den meisten Branchen. In diesem Sinne ist Innovation das Ergebnis des organisationalen Lernens. Organisationen mit der besten Struktur und hervorragend ausgeklügelten Prozessen geraten ins Taumeln, wenn die Verbindungen nicht funktionieren. Die richtigen internen und externen Verbindungen sind eine Stärke und auch die Voraussetzung, dass Mitarbeiter ihre Wahrnehmungen und Informationen miteinander teilen und gemeinsam zu neuen Lösungen kommen. So fördert ein vertrauensvolles Umfeld Innovation, Kreativität und Lernen^[8]. Vertrauen schmiert nicht nur die Räder der Zusammenarbeit, sondern senkt die Transaktions- und Kontrollkosten.

Was ist Vertrauen?

Vertrauen entsteht zwischen Menschen durch Interaktion, es geht somit um ein Beziehungsgut, das uns hilft, Dinge zu verwirklichen, die für uns wichtig sind.

Vertrauen heißt, trotz Nichtwissen über jemanden eine positive Beziehung zu ihm aufzubauen. Es macht Handlungen trotz fehlender Informationen möglich. Positive Erwartungen erzeugen positive Reaktionen. Vertrauen verstärkt Vertrauen, es beruht auf Gegenseitigkeit. Das ist natürlich mit Risiko verbunden. Vertrauen ist eine Vorleistung in dem Sinne, dass wir meistens nicht gleich mit einer direkten Gegenleistung rechnen können. Wenn wir Vertrauen schenken, ernten wir die Früchte oft viel später auf eine ungeahnte Art und Weise.

Vertrauen hat sowohl eine rationale als auch eine emotionale Seite.

- Im ersten Fall verlassen wir uns auf die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person. Es unterstützt die Vertrauensbildung, wenn wir sehen, eine Kollegin weiß, wovon sie redet, kennt sich in einem Thema exzellent aus und hat ihr Können in vielen Projekten gezeigt.
- Im zweiten Fall nähren Empathie, Nähe, Freundschaft die Bindung. Wenn wir uns auf das Wohlwollen der Kollegen verlassen können, trauen wir uns einfach, Fragen zu stellen, ohne befürchten zu müssen, uns zu blamieren. Wir gehen das Risiko der Verwundbarkeit ein und hoffen, dass unser Unwissen nicht auf uns zurückfällt. Oder wir teilen unsere Erfahrungen oder Beobachtungen in der Annahme, dass sie geschätzt und nicht für banal gehalten werden.

Wenn ich jemandem vertraue, bin ich verletzbar, ohne dass ich darauf Einfluss habe. Ich gehe zwar nicht davon aus, dass ich verletzt werde, nehme das aber in Kauf. Ich gehe davon aus, dass der Andere erwartungsgemäß agiert. Ich bin somit von seinem Wohlwollen abhängig. Somit gehe ich ein Risiko ein. Wenn ich nicht vertraue, gehe ich kein Risiko ein, um diese Verletzbarkeit zu vermeiden. Vertrauen kann also nur geschenkt werden. Dieser Prozess wird nicht einfach rational gesteuert. Unbewusst spielt sehr stark mit, wie viel Selbstvertrauen ich habe und welche grundsätzlichen Annahmen über die Welt und Menschen meine Wahrnehmung beeinflussen.

Wenn es um das Vertrauen geht, denken wir fast automatisch an etwas Positives. Oft wird pauschal von der Wichtigkeit vertrauensbildender Maßnahmen ausgegangen, es gibt die normative Erwartung vor allem in Organisationen der Wirtschaft, dass hohes Vertrauensniveau gleichzusetzen ist mit einer guten Organisation. Vertrauen im Alltag hat eine moralische Dimension, wenn wir eine Beziehung vertrauensvoll beschreiben, dann setzt das die Erfüllung von Verlässlichkeit, Treue, Gewissenhaftigkeit voraus.

Wenn wir jedoch die Brille der moralischen Wertung ablegen, dann wird Vertrauen bzw. die Vertrauensbeziehung zwischen Menschen zu einem Indikator, der viel über die Gesellschaft aussagt: Was gilt als normal, als angemessen, was betrachtet man als Abweichung, was löst Empörung aus^[2]. Vertrauen enthält das Moment der Vorhersehbarkeit, zu wissen, was als Nächstes passiert. Das ist weder positiv oder negativ, man kann ebenso auf das Wohlwollen, wie auf die Feindseligkeit von Anderen vertrauen. So heißt Vertrauen immer auch Erwartungssicherheit, man kann sich ja auch darauf verlassen, dass einem Böses angetan wird. Vertrauen ist in diesem Sinne der rational gerechtfertigte Glaube an der Vorhersagbarkeit künftiger Verhaltensweisen oder Ereignisse. Wir vertrauen einer Person, wenn wir vorhersagen können, was sie tun wird, Vertrauenswürdigkeit gilt so für eine bestimmte Situation. Wenn wir diesen Gedanken weiter führen, heißt das, dass es keine Voraussetzung für Vertrauen ist, dass Menschen einander mögen. Wichtig ist, dass sie einander verstehen, begreifen, wie der/die andere „tickt“.

Vertrauen versus Misstrauen

Wie hängen Vertrauen und Misstrauen zusammen? Wenn wir nicht vertrauen, sind wir nicht automatisch misstrauisch. Schwindendes Vertrauen geht in Gleichgültigkeit über, nicht in Misstrauen. Und wenn wir nicht misstrauisch sind, heißt das nicht, dass wir einfach vertrauen. Wenn ein Taxifahrer um drei Uhr in der Nacht eine dubios aussehende Gestalt vor dem Auto winken sieht, muss er in Sekunden die Vertrauenswürdigkeit dieser Person einschätzen. Wenn er sie doch mitnimmt, heißt es, dass er sein Misstrauen abgebaut hat, aber das führt nicht automatisch zum Vertrauen^[3]. Vertrauen und Misstrauen sind keine Gegenpole. Misstrauen ist auch sehr nützlich, weil es bewirkt, dass wir wachsam sind, um einschätzen zu können, ob wir vertrauen können. Im Vorfeld müssen wir uns auch bewusst geworden sein, was uns wichtig ist, das heißt Selbstkenntnis spielt hier auch eine wichtige Rolle. Unter Umständen wirkt es als ein wichtiger Schutzmechanismus. Misstrauen kann positiv wirken, wenn es verhindert, dass sich Bequemlichkeit auf Kosten des kritischen Denkens durchsetzt. In einer heterogenen Gemeinschaft entsteht durch Vielfalt Misstrauen. Andere Herangehensweisen und Denkmuster lösen Skepsis aus. Abweichende Meinungen konfrontieren uns mit unseren blinden Flecken. So zwingt Misstrauen zum Nachdenken, im günstigsten Fall führt es auch zum Erkenntnisgewinn. Auf jeden Fall erinnert es uns daran, wie schwer es ist, andere Positionen und Zugänge auszuhalten und zu dulden, mit anderen Worten, wie schwer es ist, tolerant zu sein.

Wir befinden uns oft in Situationen, in denen sowohl Vertrauen als auch Misstrauen vorhanden sind, in Arbeitskontexten wird sogar von einer optimalen Mischung gesprochen, die eine konstruktive Spannung oder produktive Irritation ermöglicht, die wiederum für neue Ideen so wichtig ist. So sind Vertrauen und Misstrauen nicht per se gut oder schlecht, es kommt darauf an, was unter den besonderen Umständen funktional und nützlich ist. Misstrauen kann produktiv wirken, wenn es rechtzeitig thematisiert wird und die im Hintergrund stehenden Konflikte bearbeitet werden. Wenn sich die Misstrauensspirale zu weit dreht und negative Emotionen unermesslich werden, kann nicht mehr an Zusammenarbeit gedacht werden. Wenn es gelingt, einen Raum für den offenen Austausch zu schaffen, wo Misstrauen ohne persönliche Vorwürfe besprochen und eine gemeinsame Reflexion stattfinden kann, besteht die Chance, das Vertrauen in der Gruppe zu stärken. Dadurch wird eine Konfliktkultur aufgebaut, die eher zur Entwicklung sorgt. Hinter einer trügerischen Ruhe und Harmonie steckt oft kein Konsens, sondern Apathie.

Steigende Bedeutung für Führung

In der Zeit von zunehmender Komplexität und immer weniger Planbarkeit müssen sich Organisationen ändern. Sie können nicht mehr so gemanagt werden wie in Zeiten relativ stabiler Umwelten. Das klassische Management und die entsprechende hierarchische Organisation haben das Denken vom Handeln getrennt. Heute aber brauchen Organisationen das Potenzial von allen, die dort arbeiten. Im Wettbewerb sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, wo sich die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter entfalten kann. Führung hat hier die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, wo Menschen für sich und für die Organisation Verantwortung übernehmen können und nicht auf Anweisungen warten und wo sie die Möglichkeit haben, auf Überraschungen und unerwartete Ereignisse schnell zu reagieren. Das ist in einem Umfeld möglich, wo Vertrauen herrscht. Die Aufgabe von Führung ist immer mehr, Vertrauen aktiv zu stärken, und das heißt, am zwischenmenschlichen System zu arbeiten.

Ein Dilemma für Führungskräfte ist: Wie kann ich Vertrauen schenken und trotzdem die Kontrolle behalten? Denn: Kontrolle ist unentbehrlich für die Erreichung der Unternehmensziele.

Ist die Kontrolle gut, wird das Vertrauen besser

Kontrolle ermöglicht den Vergleich: was ist und was sollte sein. Kontrolle hat drei Komponenten: einen Gegenstand, der kontrolliert wird, einen Zeitpunkt und die Richtung[4].

Gegenstand der Kontrolle kann sein:

- Input - wer wird überhaupt eingestellt, wer kann mitarbeiten?
- Verfahren - wie laufen Prozesse ab?
- Wie ist das Ergebnis: Was wird gemessen und wie?
- Soziale Kontrolle - Übereinstimmung von Werten, Konformität mit der herrschenden Kultur.

Zeitpunkt: Laufend oder im Nachgang nach Abschluss eines Zeitraums

Richtung: Gerichtete Kontrollen richten sich nach genau definierten Verhaltensweisen, ungerichtete Kontrollen beziehen sich auf diffusere Beobachtungen, wie die meisten Früherkennungssysteme und das, was wir unter sozialer Kontrolle verstehen.

Die Unterscheidung ist wichtig, weil je nach Kontrollart Vertrauen gefördert oder zerstört werden kann. Bei vorhandenem, starkem Vertrauen haben Verfahrens- oder Ergebniskontrollen verheerende Wirkung. Arbeitskontrollen eines Vorgesetzten bei den Mitarbeitern senken die Arbeitsmotivation enorm. Kontrolle gilt als Misstrauensvotum und führt zum Rückgang der Leistung und des Engagements, obwohl genau das Gegenteil beabsichtigt wird. Bei langen Partnerschaften - egal, welcher Art - sind Auswahl und Sozialisation die sinnvolleren Kontrollinstrumente. Die soziale Kontrolle ist auf die Übereinstimmung von Normen und Werten ausgerichtet, das ist nicht direkt beobachtbar und herstellbar. Sonst ist eher die Abwesenheit anderer Kontrollinstrumente die Voraussetzung für Vertrauen. Zwischen einer Organisation und den Mitarbeitern oder Mitgliedern existiert nicht nur eine offizielle Beziehung, sondern auch ein psychologischer Vertrag. Dieser basiert auf gegenseitigen, unausgesprochenen Erwartungen, die nur in den Köpfen existieren, dazu gehören auch Vorstellungen über Respekt, Wertschätzung, nicht monetäre Gegenleistungen. Die Verletzung des psychologischen Vertrages kann man nicht einklagen, sie zerstört aber das Vertrauen zwischen Mitarbeiter(n) und Organisation. Viele Kontrollmaßnahmen scheitern, weil sie diesen psychologischen Vertrag verletzen. Andere Kontrollmaßnahmen scheitern, weil sie das Grundbedürfnis nach selbstbestimmtem Handeln der einzelnen Person ignorieren. Selbstbestimmtes Handeln hat drei Energiequellen: Autonomie, Kompetenzerfahrung und soziale Zugehörigkeit.

In der Autonomie erleben wir uns als Selbstverursacher unseres eigenen Schicksals. Kompetenz erfahren wir, wenn wir Ursache und Wirkung unseres eigenen Handlungen sind. Soziale Zugehörigkeit entsteht aus der Erfahrung von Zeit, Aufmerksamkeit und Fairness.

Aus der Sicht der Mitarbeiter stärkt Kontrolle das Vertrauen, wenn es mit Kommunikation, mit Beteiligung und mit positiven Rückmeldungen einhergeht. So kommt Kontrolle einem Mentoring gleich, das den psychologischen Vertrag unterstützt, gegenseitige Wertschätzung aufbaut und das selbstbestimmte Handeln fördert. Durch diese Art und Weise lernen sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter, sie entwickeln sich gemeinsam. Das Vertrauen wird stärker, wenn die Zugehörigkeit stärker wird und umgekehrt. Soziale Zugehörigkeit wird zu allererst durch Fairness gefördert. Dieses erwächst einerseits aus dem Umgang miteinander, aus dem tatsächlich gelebten Respekt und der Toleranz. So sind symbolische Leistungen ausschlaggebend.

Wie kann Führung Vertrauen stärken

Vertrauen können wir in einer Organisation nicht direkt herstellen, wir können nur Rahmenbedingungen gestalten, die indirekt auch Vertrauen fördern. Dabei ist das Verhalten der Führungskräfte prägend für die Organisationskultur. Wie sie handeln, sprechen, kritische Situationen handhaben, was sie hinterfragen und kontrollieren oder was sie anerkennen, lenkt die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und schafft Maßstäbe für ihr Verhalten[5]. Führungskräfte beeinflussen bewusst oder unbewusst mit ihrem Verhalten, ob und wie Vertrauen aufgebaut werden kann. Empirische Untersuchungen[6] zeigen zehn Bereiche auf, in denen Führungskräfte aktiv die Bedingungen für Vertrauen in der Organisation stärken können.

1. **Worte und Taten müssen zusammen passen**

Wenn Führungskräfte tun, was sie sagen, werden sie glaubwürdig und berechenbar. Die Mitarbeiter rechnen damit, dass das Gesagte gilt, und müssen nicht über versteckte Botschaften spekulieren.

2. **Rollenklarheit sichern**

Sehr hilfreich ist, in regelmäßigen Abständen an der Rollenklarheit zu arbeiten, mit dem Aussprechen von gegenseitigen Erwartungen wird diese unterstützt. Rollen schränken den Verhaltensspielraum ein und geben Sicherheit. Wenn Führungskräfte Vertrauen stärken wollen, sind klar definierte und vereinbarte Rollen dabei sehr hilfreich. Rollen machen das künftige Verhalten berechenbar und einforderbar, sie schützen somit vor Willkür.

3. **Mit Diskretion handeln**

Klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Wenn uns jemand bittet, gewisse Informationen vertraulich zu behandeln und wir diesen Wunsch nicht beherzigen, wird das Vertrauen verletzt. Es führt dazu, dass in der Zukunft auch weniger heikle Informationen zurückgehalten werden und somit die gemeinsame Lösungsfindung behindert wird. Wenn wir nicht sicher sein können, wie mit unseren Mitteilungen umgegangen wird, werden wir weniger offen agieren. Die interne Vernetzung und der Informationsfluss werden darunter leiden.

4. **Übersicht über die Wissensbereiche schaffen**

Die Transparenz über die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter macht ihre Kompetenzen sichtbar und fördert die rationale Seite des Vertrauens. Es ist wichtig zu wissen, wen ich bei welchem Thema kontaktieren kann, und ebenso wichtig, wen nicht. Wenn klar ist, wofür XY nicht zur Verfügung steht, nimmt das den Mitarbeitern auch den Druck, Experte in zu vielen Themen zu sein.

5. **Mehr fragen als sagen**

Achtsames Fragen, ehrliches Interesse am Mitarbeiter als Mensch, ob beruflich oder privat, festigt die Beziehung. Fragen nach täglichen Erfahrungen, Ärgernissen, Verbesserungsideen oder Erwartungen an uns erzeugen eine Beziehung auf Augenhöhe. Häufige und gute Kommunikation deckt unsere Absichten und Motive auf und macht uns für die Kollegen und Kolleginnen greifbarer. Fragen werten die Mitarbeiter auf, machen offenbar, dass sie viel Wissen, was der Vorgesetzte nicht wissen kann. Diese Art zu fragen erfordert Mut und die Fähigkeit, sich auf einen offenen Dialog einzulassen und Feedback entgegenzunehmen.

6. Gemeinsame Sprache etablieren

Ein geteiltes Zukunftsbild schafft Orientierung, klare Ziele unterstützen das gemeinsame Verständnis. Eine eindeutige Sprache und abgestimmte Begriffe, wie was verstanden wird, nehmen Missverständnisse vorweg. In international agierenden Unternehmen ist die Unternehmenssprache meistens Englisch - üblicherweise für die Mehrheit der Mitarbeiter nicht die Muttersprache. Ein unterschiedlicher kultureller Hintergrund führt häufig zu unterschiedlichen Interpretationen der gleichen Aussagen oder Worte. Gemeinsam erarbeitete, klare und explizite Vereinbarungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit schaffen Orientierung für den Alltag.

7. Kommunikationsforen und Meetingkultur bewusst gestalten

Den laufenden Dialog in der Organisation unterstützen klare Kommunikationsstrukturen. Die Etablierung unterschiedlicher Besprechungsarten schaffen Orientierung und machen den Mitarbeitern klar, welche Themen in welchem Forum angesprochen werden können. Wann geht es um konkrete, operative Fragen, wann um unfertige Lösungen und Ideen, wo kann man Beobachtungen, marktrelevante Informationen teilen und wo werden Entscheidungen vorbereitet und getroffen. Vertrauensvolle Begegnungen sind der Nährboden für Kreativität. [\[8\]](#)

8. Informelle Kontakte pflegen

Zwischenmenschliche Begegnungen jenseits der offiziellen Rollen schaffen Bindungen und stärken das Vertrauen. Informelle Beziehungen werden genährt von persönlichen Sympathien, gemeinsamen Interessen, kurz von positiver Energie. Sie sind wertvolle Ressource jeder Organisation und der eigentliche Treiber der Entwicklung. Dafür Zeit und Raum zu bieten, ist auch Führungsaufgabe.

9. Großzügig sein

Geben ohne direkte Gegenleistung zu erwarten, drückt Vertrauen aus. Wir gehen von der positiven Annahme aus, dass der Kollege, irgendwann, wenn es ihm möglich ist, unsere Bemühungen erwidern wird. Wenn jemand mit uns seine Informationen, sein Wissen oder Kontakte teilt, hält er uns für vertrauenswürdig, und er kann wiederum mit unserem Wohlwollen rechnen. Vertrauen schafft Vertrauen. Vertrauen ist die Voraussetzung und das Ergebnis von Kooperation.

10. Entscheidungen fair und transparent gestalten

Fairness messen die Mitarbeiter daran, ob offizielle Regeln für alle gleichermaßen gelten. Vor allem die Praxis der Beförderung und Entlohnung wird sehr genau beobachtet, und die Erfahrungen werden informell ausgetauscht. Führungskräfte können mit nachvollziehbaren Entscheidungen und einer konsequenten Haltung ihre Vertrauenswürdigkeit stärken. An der Art der Entscheidungsfindung erkennen die Mitarbeiter, wie ernst etwas wirklich gemeint ist. Fairness erwächst auch dem Umgang miteinander, aus dem tatsächlich gelebten Respekt.

Der Weg zu Vertrauen: Kommunikation

Die obigen Punkte haben einen gemeinsamen Nenner: Kommunikation.

Sie zeigen: Führen heißt, Kommunikation aktiv zu gestalten. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird dadurch das Vertrauen gestärkt. Was Vertrauen ist, liegt im Auge des Betrachters. Wegen dieser Abhängigkeit gibt es kein objektives Vertrauen, es bildet sich in einem bestimmten Kontext.

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass Vertrauen mit einer ganzen Reihe von Paradoxa umgeben ist. In unserem westlichen Denken haben Dinge, die schwer zu erreichen sind, die unseren Willen und Mut herausfordern, einen hohen Wert. Die erwartete Wirkung hängt von den Schwierigkeiten ab, die zur Erreichung notwendig sind.

Vertrauen hat zwar einen hohen Wert, kann aber mit Willen, Mut und Entscheidung nicht herbeigeführt werden, vielmehr kann es eher in von Leichtigkeit und Mühelosigkeit geprägten Situationen entstehen. So bietet das fernöstliche Denken vielleicht einen nützlicheren Zugang:

Die schwierigen Dinge, die wir in der Welt erwirken wollen, sollten im Stadium der Leichtigkeit unternommen werden, ebenso wie die großen Dinge im Stadium ihrer Winzigkeit unternommen werden müssen^[7].

Literatur:

[1] Batlett C.-Goshal S. (2002): Managing across borders –The Transnational solution

[2] Bonfiglio, D.-Kroß, M.: On Trust. Die Tagung des Einsteinforums, in: Organisationsentwicklung 1/2012

[3] Hartmann, M.: Die Weisheit des Taxifahrers. In: Organisationsentwicklung 1/2012

[4] Osterloh, M.-Weibel, A. (2006): Investition Vertrauen, Wiesbaden

[5] Schein, E (1997) Organizational Culture & Leadership

[6] Cross R.-Parker, A. (2004): The hidden power of social networks. Understanding how work really gets done in organizations

[7] Jullien, F. (1999): Über die Wirksamkeit

[8] Müller, J.H. (2009): Vertrauen und Kreativität - Die Bedeutung von Vertrauen für diverse AkteurInnen in Innovationsnetzwerken, Frankfurt/Main