

„Vertrauen ist das höchste Gut in einem Unternehmen.“

Vertrauen ist das höchste Gut in einem Unternehmen! Denn ohne Vertrauen stirbt die Zusammenarbeit. Und ohne Zusammenarbeit stirbt das Unternehmen. Vertrauen ist die Basis für ein Unternehmen. Leider bedeutet Vertrauen aber auch, sich ohne Absicherung in die Hände des Anderen zu begeben. Um dieses riskante Momentum wird man aber nicht umhin kommen, wenn man vertrauensvoll zusammenarbeiten will.

In einem Unternehmen existieren innerbetriebliche Abhängigkeiten, denen nur mit vertrauensvoller Zusammenarbeit begegnet werden kann. Sobald Abteilungen, Teams und andere Einheiten nicht mehr zusammenarbeiten oder gar gegeneinander arbeiten, leidet die Produktivität. Insofern: Vertrauen ist das höchste Gut in einem Unternehmen!

In meiner Praxis erlebe ich ständig Beispiele dafür, wie Abteilungen und Teams underperformen, obwohl die Rahmenbedingungen wie etwa Produkt, Strategie und Unternehmenskultur eigentlich erfolgreich sein könnten. In meinen Seminaren und Coachings berichten mir die Teilnehmenden von ihrer Unzufriedenheit und wie sehr sie ein Arbeitsklima des Mißtrauens belastet.

Ich möchte einmal ein praktisches Beispiel einer Führungskraft bei einem DAX-Konzern zitieren, die sich wöchentlich die Arbeitsergebnisse von den Mitarbeitern in einstündigen Einzelsessions berichten lässt – wohlgemerkt ist dies keine Vertriebsabteilung – ,wöchentlich mehrstündige Team-Meetings abhält und noch dazu alle zwei Monate mindestens halbtägige Teamworkshops terminiert. Zwei der 4 Mitarbeiter sind Teilzeitkräfte. Schon rein rechnerisch wird einem klar, wie sehr diese Termine die Arbeitsleistung belasten. Und auch emotional gilt: welchen Eindruck der Kontrolle erzielt man bei Mitarbeitern, wenn sie in diesen engen Abständen geführt werden? Und ich spreche ja nun nicht von Auszubildenden oder Mitarbeitern, die neu im Unternehmen sind. Das Entstehen einer Mißtrauenskultur ist bei dieser „Überwachung“ nicht verwunderlich.

Führungskräfte, die nicht vertrauen, lähmen ihre Mitarbeiter. Und das gleiche gilt für die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Führungskräfte. Wenn Mitarbeiter nicht bereit sind, ihrer Führungskraft zu vertrauen, dann ist die Führungskraft eine sogenannte „lame duck“ – zwar in Amt und Würden, aber unwirksam.

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte können schlicht nicht immer und alles kontrollieren. Weder kann eine Führungskraft jede einzelne Arbeitsleistung eines Mitarbeiters wahrnehmen und prüfen, noch kann ein Mitarbeiter die Arbeit einer Führungskraft überprüfen. Wir sind gezwungen,

uns gegenseitig zu vertrauen — im Übrigen nicht nur hierarchieübergreifend sondern auch auf kollegialer Ebene.

Vertrauen heisst, sich ohne Absicherung in die Hände des Anderen zu begeben. Lassen Sie mich nun die Frage beleuchten, warum wir nicht oder nicht mehr vertrauen bzw. warum wir uns nicht ohne Absicherung in die Hände des Anderen begeben. Ich möchte dazu 5 Gründe nennen:

1) Es gibt Ursachen für mangelndes Vertrauen, die in der tieferen Psyche des Menschen begründet sind: Jemand hat nicht wirklich gelernt, zu vertrauen. Weder als Kind noch als Jugendlicher hatte er Menschen um sich, bei denen er sich wirklich fallen lassen konnte. In einem Coaching berichtete mir eine etwa 50-Jährige Teilnehmerin, dass sie als 6-jähriges Kind ein Jahr lang tagsüber allein zu Hause war, weil ihre Eltern arbeiten mussten. Dass diese Teilnehmerin Schwierigkeiten hatte, eine stabile und vertrauensvolle Beziehungsebene zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, wunderte mich nach dieser Aussage nicht mehr. Schon gar nicht, wenn ich mir vorstelle, was diese einjährige Einsamkeit mit meinen eigenen Kindern machen würde, die vor wenigen Jahren noch in diesem Alter waren. Ebenso berichtete mir eine andere Teilnehmerin von zwei klaren Regeln, die in ihrem Elternhaus galten: Erstens: der Vater hat immer Recht. Zweitens: wenn er nicht Recht hat, gilt Regel Nummer 1. Wenn man aber nicht lernt, sich selbst zu vertrauen — und das wurde dieser Teilnehmerin durch die Regeln beigebracht — dann vertraut man auch keinem anderen. So manche Führungskraft hat übrigens ein pathologisch verhängnisvolles Führungs-Selbstverständnis, das diesem Beispiel nahekommt: Wer die Macht hat, hat auch das Recht.

2) Es müssen nicht zwingend immer nur Gründe sein, die tief in der Psyche eines Menschen verankert sind. Ein weiterer Grund für Vertrauensverlust gegenüber Gesprächspartnern ist die eigene Unzufriedenheit. Oft genug nutzen wir unsere Gesprächspartner — beruflich wie übrigens auch privat — als Projektionsfläche für unsere eigene Unzufriedenheit. Wenn wir mit uns selbst unzufrieden sind, glauben wir, andere für die eigene Unzufriedenheit verantwortlich machen zu können. Und wir glauben, unsere eigene Unzufriedenheit würde verschwinden, wenn wir andere ungewollt daran teilhaben lassen. Doch dem ist nicht so. Wer im Selbst nicht zufrieden ist, wird auch im Außen keine Zufriedenheit finden. Oder anders formuliert: aus negativer Energie gegenüber Anderen zieht man keine positive Energie für sich selbst. Es mag für den Moment befriedigen — aber langfristige Zufriedenheit erlangt man dadurch nicht. Wo man aber mit sich selbst nicht zufrieden ist, da vertraut man auch keinem anderen.

3) Ein nächster Grund für fehlendes Vertrauen sind Vorurteile und attribuierte Rollen. Natürlich können es auch konkrete Vorerfahrungen gewesen sein, die uns zu Urteilen über andere führen. Aber zurück zu den Vorurteilen: Um es gleich an einem Bild festzumachen: der heutige Controller scheint der Revisor des dritten Jahrtausends zu sein. Während zu meiner Zeit als studentischer Ferienarbeiter bei einer Bank noch die gesamte Abteilung erstarrte, wenn der Revisor die Abteilung betrat, wird heute dem Controller dieses Image auferlegt. Was will ich Ihnen damit sagen? Es mag sein, dass in manchen Unternehmen eine andere Kultur herrscht. Aber dennoch machen wir uns nur selten frei von unseren Vorstellungen und auch Vorurteilen. In vielen Seminaren lernen wir Persönlichkeitstypologien kennen wie beispielsweise den roten, grünen, blauen und gelben Typ. Es mag ja auch helfen, sein Umfeld dadurch besser begreifen zu können. Allerdings führt es auch zu Vorurteilen. Kaum hat man eine Farbe im Anderen erkannt, schon ist die Schublade geschlossen. Zugegeben, man vertraut noch in die farbspezifischen Fähigkeiten, aber mehr dann auch nicht mehr. Ähnlich verhält es sich in so manchen Unternehmen mit dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung. „Sei vorsichtig, der hat einen guten Draht zum Management“ heisst es da hinter vorgehaltener Hand. Oder andersrum: „In seiner Destruktivität wäre der für den Betriebsrat geeignet.“ Letztlich verhindern all diese vorgefertigten Meinungen den Vertrauensaufbau.

4) Die Angst vor Veränderung ist eine der tiefsten Ängste im Menschen. Sie belastet unser Lebensgefühl vor allem dann, wenn besondere Ereignisse fordernd in den persönlichen Lebensalltag eingreifen. Denn Veränderungen können Gefühle der Sicherheit und Geborgenheit im Menschen existentiell erschüttern. Die Angst vor Veränderung führt nicht zwingend zum Vertrauensverlust, aber zumindest dazu, dass nur zögerlich vertraut wird. Was geschieht in und mit einem Menschen, der sich mit einer Veränderung konfrontiert sieht?

Die Menschen bauen sich im Laufe ihres Lebens eine Mauer auf, die ihre Komfortzone repräsentiert und ihnen Sicherheit gibt. In jedem Lebensjahrzehnt kommt eine Mauerzeile hinzu. Zunächst ist dies bei jüngeren Menschen beispielsweise Bestätigung und Selbstvertrauen. Dann kommen Mauersteine mit Normen, Verlässlichkeit und sozialem Status hinzu. Schließlich ist es mit Mitte 30 nun nicht mehr so irrelevant, welches Auto in der Einfahrt parkt, während man als Student noch froh war, überhaupt einen fahrbaren Untersatz zu haben. Zwischen 40 und 50, einem Alter in dem ich jetzt bin, tritt der Wunsch nach Planbarkeit und auch dem Festhalten an Bewährtem ein. In etwa der Mitte des Lebens fragt man sich durchaus: wie gestaltet sich die zweite Hälfte meines Lebens? Was habe ich erreicht und was möchte ich noch erreichen? So baut sich diese Mauer, die jeden individuell in seinem Leben begleitet, ganz unbemerkt auf. Und nun kommt jemand – im schlimmsten Fall ein Berater, der vom Alter her der eigene

Sohn oder die eigene Tochter sein könnte — und droht, diese Mauer von außen einzureissen. Es rüttelt und reisst jemand an der Identität des Individuums. Jemand will mir nehmen, was ich mir mühsam aufgebaut habe. Vertrauensfördernd ist solch eine Vorgehensweise nicht. Vielmehr müsste eigentlich gemeinsam und von innen die Mauer Stein für Stein abgetragen werden. Mir ist bewusst, dass dafür die Zeit im beruflichen Kontext nicht immer reicht. Wie aber soll man jemandem vertrauen, der einem die Identität rauben will?

Vor einiger Zeit sprach ich mit dem Partner einer externen Unternehmensberatung, die sich auf Strategie-Projekte konzentriert. Er berichtete mir davon, dass seine jungen Berater sehr gut ausgebildet seien und inhaltlich exzellente Arbeit leisteten. Diese Unternehmensberatung akquirierte einen Auftrag, bei dem der Kunde nicht nur einen Strategie-Berater mit in das Projekt holte, sondern auch einen Change-Berater. Dieser Change-Berater konnte einen höheren Tagessatz realisieren als der Strategie-Berater, was den Partner der Strategie-Beratung durchaus ärgerte. Offensichtlich konnte der Change-Berater den Kunden überzeugen, dass ein strategischer Wandel nur dann möglich sei, wenn die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf der menschlichen Ebene der Transformation abgeholt werden. Was bringen agile Arbeitsmethoden und was bringen alle internen Change- und Transformations-Projekte, wenn das Vertrauen fehlt? Die Betroffenen tragen die Maßnahmen nur widerwillig mit und vertrauen nicht darauf, dass sich durch diese Maßnahmen etwas verbessert.

5) Als letzten hier genannten Grund für fehlendes Vertrauen sehe ich mangelnde Wertschätzung im Umgang miteinander. Was geschieht im seelischen Innenleben eines Menschen, der keine Wertschätzung erfährt? Umgangssprachlich würde man sagen: „er macht zu!“. Etwas differenzierter formuliert erwächst in ihm ein Gefühl des Selbstzweifels. Fragen nach dem Selbstwertgefühl oder im beruflichen Kontext nach dem Wert für das Unternehmen plagen denjenigen. Das Selbstwertgefühl eines Menschen möge natürlich zunächst einmal aus seiner eigenen menschlichen Definition und Identifikation entstehen. Dennoch nimmt der berufliche Alltag einen wesentlichen Teil des Lebens eines Menschen ein und prägt unweigerlich. Unabhängig von der Situation führt Wertschätzung dazu, dass ein Mensch Bestätigung erhält. Und für viele Menschen ist Bestätigung ein zentraler Teil dessen, woraus sich ihr Selbstwertgefühl speist. Diese Überlegungen gelten nicht nur für Geführte — auch Führende zehren von den positiven Rückmeldungen ihres Umfelds.

Wie aber gelingt es nun, Vertrauen aufzubauen oder es zu verstärken? Zunächst einmal seien die Voraussetzungen für Vertrauen und Vertrauensaufbau genannt: auf der zwischenmenschlichen Ebene ist dies Nähe und Transparenz. Ein Mensch braucht, zumindest zu Beginn einer

privaten oder beruflichen Beziehung die Möglichkeit, die Aussagen des Anderen überprüfen zu können. Erst wenn er weiß, dass er sich auf den Wahrheitsgehalt der Aussagen des Anderen verlassen kann, beginnt er, Vertrauen aufzubauen. Die Überprüfung des Wahrheitsgehalts gelingt, indem Nähe herrscht und die Handlungen des Anderen transparent sind. Auf der persönlichkeitsbezogenen Ebene hingegen ist Voraussetzung für Vertrauensaufbau die emotionale Bereitschaft, sein Sicherheitsbedürfnis abzulegen. Vertrauen heisst, sich ohne Absicherung in die Hände des Anderen zu begeben. Mit einem ständigen Bedürfnis, das Risiko des Scheiterns minimieren oder gar eliminieren zu wollen, wird man kaum Vertrauen in Andere aufbauen. Letztlich leben solche Menschen in einem Ur-Misstrauen, das das Ur-Vertrauen überlagert.

Gleichermaßen zu den fünf Gründen für Vertrauensverlust will ich nun auch fünf Maßnahmen nennen, die zu einer vertrauensvollen Beziehung beitragen. Vertrauen entsteht natürlich auch, wenn die weiter oben genannten Ursachen für Vertrauensverlust ins Positive gekehrt werden. Also: kümmern Sie sich um die Psyche Ihrer Gesprächspartner, deren Unzufriedenheit, deren Vorurteile und schließlich deren Angst vor Veränderung. Ich will aber noch weitere Ideen formulieren, die ich in den 20 Jahren meiner Begleitung von Menschen beobachte:

1) Kümmern Sie sich um eine intakte Beziehungsebene! Ich könnte stundenlang darüber sprechen oder besser gesagt mich echauffieren, welche Verhaltensweisen gerade nicht dazu beitragen, eine gute Beziehungsebene aufzubauen. Kennen Sie beispielsweise die lustige Suche nach einem Besprechungsraum? Wenn vor einigen Monaten ein Termin vereinbart wurde und am Termin selbst der Besucher empfangen wird mit der Aussage: „Schön, dass Sie da sind. Jetzt wollen wir mal schauen, wo wir uns besprechen können.“ Dann werden mehrere Räume abgeklappert bis ein passender gefunden ist, in dem die Reste der letzten Vertriebstagung noch kurzerhand entsorgt werden müssen. Oder wenn in Mitarbeiter-Gesprächen das Smartphone griffbereit beim Chef liegt und jede Push-Notification wichtiger ist als der Gesprächspartner? Eine positive Beziehungsebene — und ich spreche hier nicht von Vertrauen oder von ausufernder Sympathie — ergibt sich letztlich ziemlich leicht, indem man der Goldenen Regel folgt: behandle andere Menschen so, wie Du von Ihnen behandelt werden willst. Als etwas weniger bekannte Alternative dazu ist die Platin-Regel eine Überlegung wert: behandle andere Menschen so, wie sie selbst behandelt werden wollen.

Diese Beziehungsebene hat einen zentralen Wert für die Kommunikation: sie entscheidet letztlich, ob der andere das versteht was ich meine. Die Beziehungsebene mag kein Garant doch aber eine Voraussetzung sein, dass Intention und Interpretation einer Aussage in Einklang kommen.

2) Analog zum Harvard-Konzept und passend zur eben genannten Beziehungsebene: prüfen Sie, ob Sie über Positionen oder über Interessen sprechen oder gar verhandeln. Das Verhandeln über Positionen führt oft zur Verhärtung der Positionen, weil das Aufgeben einer Position mit einem gewissen Gesichtsverlust einhergeht. Das Verhandeln über Interessen hingegen stellt die Motive des Einzelnen in den Vordergrund. In der Literatur findet sich ein banales, aber einprägsames Beispiel dazu. Ein Ehepaar sitzt am Frühstückstisch und verhandelt über die letzte im Haushalt verbliebene Zitrone. Er sagt: „Die Zitrone brauche ich!“ Sie entgegnet: „Die Zitrone habe ich aber schon längst für mich reserviert.“ Er sagt: „Ich brauche den Zitronensaft gegen mein Kratzen im Hals.“ Und sie reagiert: „Und ich benötige die Schale der Zitrone für einen Kuchen.“ Was können wir aus der Unterscheidung von Position und Interesse erkennen? Vertrauen entsteht, wenn ich mich dem anderen öffne und ihm meine Motive, meine Beweggründe mitteile. Sofern ich nur meinen Standpunkt artikuliere, kann mich mein Gegenüber kaum wirklich begreifen und sich kaum auf mich einlassen.

3) Eine dritte Maßnahme für Vertrauensaufbau ist das gegenseitige Zuhören. Unter Zuhören verstehe ich aber nicht nur zu schweigen, sondern das Zurückstellen der eigenen Gedanken und Ideen während des Sprechaktes meines Gesprächspartners. In meiner Tätigkeit als Trainer und Coach begleite ich viele Personen, die sich in den Coachings über die schlechte Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern oder ihren Führungskräften beklagen. Da ich meist nur eine Seite der Medaille höre, frage ich mich immer, was wohl die andere Seite sagen würde. Oft komme ich zu dem Schluß: würden sich die Menschen besser zuhören und wirklich verstehen, was der Gegenüber meint — also nicht nur sagt —, dann wäre eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich. Meist empfehle ich dann eine kleine Übung und Technik, die sehr alt, aber dennoch sehr wirksam ist. Sie heisst „Scholastischer Disput“ oder auch „kontrollierter Dialog“ und geht letztlich auf Sokrates zurück. In dieser Methode geht es darum, die Aussage des Anderen in eigenen Worten zu wiederholen und sich durch die korrekte Repetitio zur eigenen Aussage zu befähigen. Ich vergewissere mich also bei meinem Gegenüber, ob er tatsächlich das gemeint hat, was bei mir angekommen ist. Erst dann darf ich meine eigene Aussage treffen. Wirkliches Zuhören fördert den Vertrauensaufbau - denn die meisten Menschen sehnen sich nach jemandem, der ihnen zuhört und sich um ihr Anliegen kümmert. Das ist im Übrigen auch mit ein Grund, warum individuelle Coachings inflationär nachgefragt werden.

4) Eine weitere Maßnahme für Vertrauensaufbau ist die Frage nach dem eigenen emotionalen Erleben. Ich meine damit die Fragen: was lösen die Aussagen des Anderen in mir aus? Welche Gefühle in mir werden durch seine Aussage geweckt? Noch deutlicher formuliert: welche Mindergefühle weckt der Gesprächspartner in mir durch seine Aussagen? Mindergefühle sind weit verbreitet in ihren individuellen Ausprägungen. Es gibt soziale Mindergefühle, intellektuelle Mindergefühle, körperliche Mindergefühle, finanzielle Mindergefühle und noch einige mehr. Negative emotionale Assoziationen verhindern den Aufbau von Vertrauen, denn vermeintlichen Auslösern von negativen Gefühlen vertrauen wir im Allgemeinen nicht, es sei denn der Auslöser hat diese Aufgabe wie beispielsweise ein Coach oder ein Psychoanalytiker. Nur: mein Gegenüber ist nur selten für mein emotionales Innenleben verantwortlich noch hat er dieses verursacht. Insofern sollten wir prüfen, ob nicht die eigene emotionale Herausforderung dem Aufbau von Vertrauen entgegensteht, wo es doch eigentlich ein Angebot zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gäbe. Im Übrigen scheint Empathie hier ein gutes Mittel zu sein, das emotionale Innenleben des Gegenübers zu würdigen.

5) Schließlich bildet das eigene Bemühen um Glaubwürdigkeit eine Maßnahme, zu einem vertrauensvollen Miteinander zu kommen. Wir kennen die Überlegung, woher Glaubwürdigkeit kommt, oder besser gesagt, wann Glaubwürdigkeit verliehen wird. Sie entstammt der Übereinstimmung aus Worten und Handeln: jemand ist dann glaubwürdig, wenn er tut, was er sagt. Für den Vertrauensaufbau bedeutet dies: halten Sie sich an das, was Sie sagen. Das mögen nun nicht immer positive Nachrichten sein, die Sie zu verkünden haben – aber wenigstens kann man sich darauf verlassen. Ein wunderbares Beispiel, wie Vertrauen fundamental vernichtet wurde, sehen wir bei einem Blick über den Ärmelkanal oder gar über den Atlantik. Wer sich zumindest bemüht, das zu leben, was er kommuniziert, wird als vertrauenswürdiger wahrgenommen also so manche blonde Herren in englischsprachigen Ländern.

Vertrauen heißt, sich ohne Absicherung in die Hände des Anderen zu begeben. Hunderprozentige Sicherheit können wir immer erst hinterher attestieren. Bei allen negativen Erfahrungen haben wir aber oft genug die Erfahrung gemacht, dass unser Vertrauensvorschuss nicht enttäuscht wurde. Vertrauen ist das höchste Gut in einem Unternehmen. Was bringt es, wenn Spezialisten, Experten und hervorragend ausgebildete Menschen in einem Unternehmen zusammentreffen, sie aber nicht vertrauensvoll zusammenarbeiten? Erst das Vertrauen lässt Ihr Unternehmen langfristig erfolgreich werden.