



# Vertrauen erwirbt man nicht an einem Tag

## Eine Vertrauenskultur aufbauen ist Führungsaufgabe

Wirtschaftspsychologen und Organisationsentwickler sind sich einig: Vertrauen ist ein wichtiger Faktor in der Unternehmenskultur. Doch wie entsteht Vertrauenskultur? Wie kann sie bewusst aufgebaut werden? Sicher gibt es nicht das eine Rezept, aber doch einiges, was dafür aktiv getan werden kann.

Kristina Loge

**E**ine Kultur des Vertrauens macht Führung wirksamer und erhöht die emotionale Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. Das wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation, die Qualität und die Produktivität aus. Vertrauen ermöglicht Innovation, erhöht Geschwindigkeit und reduziert Komplexität, insbesondere durch Verzicht auf übermäßige Kontrolle. An agiles Arbeiten ist ohne Vertrauen nicht zu denken.

Vertrauen – wir wissen alle, was damit gemeint ist. Oder doch nicht? Vertrauen wird oft mit Zuversicht, Hoffnung oder Zutrauen synonym verwendet und ist dennoch nicht das Gleiche. Beim Erleben von Zuversicht haben wir meist generelle Unsicherheiten im Blick, die wir ohne das Abwägen einer Handlungsalternative in Kauf nehmen (z.B. Zuversicht, dass es nicht regnet). Hoffnung haben wir dann, wenn wir uns dafür entscheiden, Risiken einzuge-

hen, die entweder nicht durch Handlungen anderer beeinflusst werden oder in den Händen von Menschen liegen, die wir nicht einschätzen können (z.B. „Hoffentlich gelingt es!“). Zutrauen bezieht sich auf die Kompetenzen des Gegenübers („Wird dieser Mensch es schaffen?“). Und wenn wir von Vertrauen zu Menschen sprechen, dann geht es um Risiken, die von den Absichten dieser Menschen abhängen. Wir vertrauen, dass die andere Person sich nicht opportunistisch verhält, sondern sich für gemeinsame Interessen und Absprachen entscheidet.

Um Vertrauen zu können brauchen wir ein Mindestniveau an Sicherheit. Schätzen wir das Risiko als zu hoch ein, gehen wir es nicht ein. Werden Maßnahmen ergriffen, die das mögliche Risiko senken, steigt die Vertrauensbereitschaft. Beim Schaffen einer Vertrauenskultur geht es also insbesondere darum, die erlebte Sicherheit zu erhöhen und diese zu schützen. Das ist eine besondere Aufgabe für die Organisation und ihre Führungskräfte.

### **Führungskräfte als Gestalter der Vertrauenskultur**

Vertrauenskultur ist kein Produkt des Zufalls. Sie entsteht durch die Anwendung einer darauf ausgerichteten Führungsarbeit. Die Hauptverantwortung liegt bei den Führungskräften, auch wenn alle MitarbeiterInnen bereit sein müssen, in und an einer Vertrauenskultur zu arbeiten. Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen den MitarbeiterInnen und der Führungskraft muss hierbei als ein wichtiger Faktor berücksichtigt werden: Die Führungskraft hat einen direkten Einfluss auf die Beschäftigung und Entlohnung. Umgekehrt gilt das nicht.

Somit befinden sich die MitarbeiterInnen in Bezug auf Entscheidungen der Führungskraft bereits mit Beginn des Arbeitsverhältnisses in einem größeren Risiko als umgekehrt. Ihre Motivation, weitere Risiken proaktiv einzugehen und die eigene Abhängigkeit von den Absichten der Führungskraft auszuweiten, wird dadurch beeinträchtigt. Daher müssen die Impulse in Richtung Vertrauenskultur von der Führungskraft ausgehen. Aber was ist zu tun? Welche Schritte sind notwendig?

### **Reflexion und bewusste Entscheidung für Vertrauenskultur**

Der erste Schritt ist, wie bei allen Zielen, die Entscheidung. Wichtig ist, dass diese Entscheidung bewusst und sorgfältig getroffen wird. Es geht nicht einfach nur darum, sich dafür oder dagegen zu entscheiden und die Umsetzung abzufordern. Vorab muss einiges an Reflexionsarbeit geleistet werden. So muss jede Führungskraft für sich persönlich klären, wie viel Risikobereitschaft sie mitbringt, welche Aspekte im Innen und Außen der eigenen Vertrauensfähigkeit womöglich im Weg stehen, an welchen Stellen es Risiken gibt, die zu hoch sind und welche Maßnahmen dann ggf. notwendig sind, um die Sicherheit und die eigene Vertrauensbereitschaft zu erhöhen.

Die Entscheidung für eine Vertrauenskultur ist eine Entscheidung für die Haltung, dass MitarbeiterInnen grundsätzlich kooperativ sind und gute Arbeit leisten wollen. Gleichzeitig ist es eine Entscheidung für Konsequenzen bei Vertrauensmissbrauch. Zu vertrauen bedeutet nicht, Dinge blind und ungesteuert laufen zu lassen. Es geht vielmehr darum, einen Vertrauensraum zu schaffen und diesen zu schützen.

### Sorgfältiger Umgang mit den Rangverhältnissen

Vertrauen ersetzt nicht die Führung oder vorhandene Strukturen. Ganz im Gegenteil: Die Verantwortung eines jeden Akteurs im System muss klar sein und wahrgenommen werden. Vertrauenskultur verlangt allen Beteiligten und insbesondere den Führungskräften ab, dass sie die vorhandenen Hierarchien bzw. Rangstrukturen bewusst im Blick haben und einen sorgfältigen Umgang damit pflegen. Je mehr Gestaltungsspielraum Menschen aufgrund ihrer Rollen im System haben, desto mehr Verantwortung haben sie. Sie sind eher im Blick aller anderen und sind damit Multiplikatoren für die Kultur. Sie werden oft mit mehr Erwartungen konfrontiert, als andere Organisationsmitglieder.

Fairness, klare Orientierung, Wertschätzung, Freiräume und Präsenz sind nur einige Beispiele für das „Mehr“ an Erwartungen seitens der MitarbeiterInnen an ihre Führungskräfte. Sie steigern das Wohlbefinden, wenn sie erfüllt werden und wirken damit vertrauensfördernd. Sind die MitarbeiterInnen gern Teil der Organisation, erleben sie das Arbeiten darin als freiwillig. Damit rückt das oben beschriebene Abhängigkeitsverhältnis und das damit verbundene Risikoempfinden in den Hintergrund.

### Impulse setzen und Erfolgserlebnisse sichern

Vertrauen verfügt über eine selbstverstärkende Wirkung. Endet die erste Vertrauenssituation in einem Erfolgserlebnis, sind die Beteiligten motiviert, diese Dynamik zu wiederholen. Die erste Vertrauenssituation hat damit eine besondere Bedeutung und braucht besondere Aufmerksamkeit, die den Erfolg sichert. Dieser setzt eine positive Entwicklungsspirale in Gang, in der die Beteiligten mal Vertrauensgeber, mal Vertrauensnehmer sind.

Je nach aktueller Organisationskultur kann diese Entwicklung schneller oder langsamer vor sich gehen. Haben die MitarbeiterInnen in der Vergangenheit wiederholt Enttäuschung erlebt, brauchen die Führungskräfte etwas Durchhaltevermögen und vielleicht auch Kreativität. Indem sie immer wieder Vertrauen schenken, sich selbst vertrauenswürdig verhalten und erfolgreiche Vertrauenssituationen würdigen, beweisen sie die Verbindlichkeit Ihrer Entscheidung und ihren Willen, diese umzusetzen.

## INFORMATION & SERVICE

### AUTORIN

Dipl.-Ing. Kristina Loge fokussiert als Beraterin, Trainierin und Coach auf die Führungs- und Unternehmenskultur, sowie die Optimierung von Prozessen und Strukturen. Ihre Erfahrungen beruhen auch auf Leitungsfunktionen bei internationalen Unternehmen in den Bereichen Qualität und Organisationsentwicklung.

### KONTAKT

Kristina Loge  
email@kristinaloge.de

Wenn sie zudem darauf achten, keine Vertrauenssabotage zu dulden, wird sich die Vertrauensspirale immer schneller in die richtige Richtung drehen.

### Vertrauensfördernde Kontrollen

Wie bereits erwähnt: Blindes Vertrauen zerstört die Basis für künftiges Vertrauen und ist damit kontraproduktiv. Kontrolle, derart eingesetzt, dass sie Freiräume und Empowerment für die Vertrauensnehmer ermöglicht und das Risiko der Vertrauensgeber reduziert, fördert Vertrauen. Sie ist vor allem dann schädlich, wenn sie Freiräume einschränkt und die persönliche Situation der Kontrollierten verschlechtert. Vertrauen zu geben und die (Zwischen-) Ergebnisse zu überprüfen kann insbesondere am Anfang einer Vertrauensbeziehung eine positive Entwicklung ermöglichen und beschleunigen.

### Klarheit für bessere Orientierung

Klarheit stabilisiert das Teamgefüge und erhöht die erlebte Sicherheit in einem System. Dazu gehört nicht nur die maximal mögliche Transparenz darüber, was das Team betrifft, sondern auch über aktuelle Dynamiken im Team, Konflikte, Erwartungen und „NoGo“-s. Nicht nur die Verantwortung jedes Teammitglieds bzw. der Führungskraft muss klar sein sondern auch die Tatsache, dass es Kontrollen und bei Vertrauensmissbrauch Konsequenzen geben wird.

Auch die Klarheit über aktuell vorhandene Unsicherheiten bzw. Unklarheiten schafft Transparenz. Sie ist dadurch deutlich vertrauensfördernder als der Versuch, Unsicherheiten zu vertuschen. Je weniger in einem System unausgesprochen bzw. tabuisiert bleibt, desto leichter orientieren sich die Menschen darin. Sie nehmen es als berechenbar wahr und erwarten weniger böse Überraschungen. So fließt die Energie in ihre Arbeit und das Ergebnis statt in die Sicherung der eigenen Position.

### Integrität – ein Muss

Nicht zuletzt sei die Integrität als ein wichtiger vertrauensfördernder Faktor erwähnt. Menschen, die Wasser predigen und Wein trinken, erleben wir als nicht vertrauenswürdig. Für Führungskräfte ist es daher sehr wichtig, auf eigene Integrität zu achten. Zu Verhaltensweisen, die die eigene Integrität schützen, gehören insbesondere Ehrlichkeit, Fairness, Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Führungskräfte sollten darauf achten, die Ansprüche, die sie an die eigenen MitarbeiterInnen stellen, immer selbst zu erfüllen. Sie müssen ferner eine gute Balance im Spannungsfeld der Loyalität zu sich selbst, zum Team und zum Unternehmen finden. Ausserdem müssen sie Vertraulichkeit respektieren, wo sie notwendig ist. Das heisst: Bei persönlichen Belangen oder vertraulichen Unternehmensinfos müssen sie gut zwischen Transparenz und Vertraulichkeit abwägen. Hier kann es helfen, Transparenz darüber zu schaffen, dass sie gerade nicht alles offenlegen können. ■