



Management

Vertrauen: Leicht zerstört, schwer errungen

Die Krise macht es populär: Vertrauen. Als Management-Tool soll es Abläufe schneller und profitabler machen.

VON TERESA-RICHTER-TRUMMER

Äußerlich hat Günther Fischer alles, was man dazu braucht, um als Manager vertrauenerweckend zu wirken: Er ist distanziert ohne alt zu sein, er spricht selbstbewusst ohne arrogant zu erscheinen, er hat einen offenen Blick, breite Schultern und große, feingliedrige Hände. Doch der Manager hat ein Manko: Er ist, als Geschäftsführer der UniCredit Leasing, Banker. Und diese Spezies hat seit dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise ein Vertrauensproblem.

Fischer ist jedoch einer, der sich mit dem Thema auseinandergesetzt hat. Am „Praxistag Vertrauen“, zu dem das Franklin Covey Leadership Institut vergangene Woche in Wien geladen hatte, erfüllte er demnach seine Aufgabe als Vortragender voll und ganz. „Vertrauen darf kein Modewort werden. Denn es geht um echte Wertschätzung und Geschäftslehre“, wehrt sich Fischer gegen den inflationären und auch zu Werbezwecken eingesetzten Gebrauch des Wortes. Zu wichtig, so der Manager aus der Kredit-

branche, sei Vertrauen in der täglichen Zusammenarbeit mit Kollegen und Geschäftspartnern.

Teures Misstrauen „Wenig Vertrauen kostet im Business-Alltag Geld“, weiß auch Franklin Covey-Trainer Michael Cunia: „Denn stimmt das Vertrauen untereinander nicht, geht vieles schleppender.“ Jedem bekanntes Beispiel: Die nervenaufreibenden Sicherheitschecks an den Flughäfen.

Doch wie schafft man es,

„Zu sagen: ‚Man kann ja keinem mehr vertrauen‘ ist kein Ansatz, der zum Erfolg führt.“

Günther Fischer CEO Unicredit Leasing

als Manager unternehmensintern – und nach außen – für eine Atmosphäre des Vertrauens zu sorgen? „Es gibt 13 Regeln“, erklärt Fischer seinen Zuhörern. Nachsatz: „Das ist eine lange Liste, man kann sie sich kaum merken.“

Aber: Regeln will Fischer keine streichen. Denn Vertrauen ist, wie er sagt, „kein Kippschalter, den man einfach umlegen kann und das Licht brennt“. Die Sache bedarf Selbstreflektion und Dauerhaftigkeit: Zu schwer ist Vertrauen aufgebaut, zu schnell ist es zerstört.

13 Regeln Fischers – von Covey geschaffene – Liste also: „Man muss ehrlich sein, Respekt zeigen, Transparenz schaffen, Fehler wieder gut

machen, Loyal sein, Ergebnisse liefern, sich verbessern, sich der Realität stellen, Er-

wartungen klären, Verantwortung übernehmen, erst zuhören, Versprechen halten und anderen Vertrauen schenken“, zählt Fischer auf. Wobei es, so der Manager, nicht immer auf die großen Gesten, sondern auf die Kleinigkeiten ankommt.

Wovor die Seminarleiter und auch Fischer aber warnen, ist blindes Vertrauen. Fischer: „Es gibt einfache Leute, die wollen sich nicht daran erinnern, was sie gestern gesagt haben.“ Wachsamkeit und wenn nötig schriftliche Absicherungen, sind in solchen Fällen ratsam.

► Tipps

Die Macht des Vertrauens

Leadership-Guru Stephen Covey propagiert Vertrauen in seinem neuen Buch als „Die unterschätzte ökonomische Macht.“ Um diese zu handhaben brauchte es laut Covey fünf „Wellen“.

– **Selbstvertrauen** Analysieren Sie: Wie integer bin ich? Was sind meine Absichten? Was kann ich?

– **Beziehungsvertrauen** Nie vergessen: Ist Vertrau-

en zum Gegenüber ein Mal gestört, braucht es lange, es wieder aufzubauen.

– **Organisation** Klären Sie: Worauf ist mein Unternehmen ausgerichtet?

– **Marktvertrauen** Kümmern Sie sich um die Reputation, achten Sie das Prinzip des guten Rufes.

– **Gesellschaftsvertrauen** Hinterfragen Sie: Leistet meine Arbeit sinnvolle Beiträge zur Gesellschaft?