



ANTWORTEN ZUM LEADERSHIP IMPULS Nr 9. im Mai 2009
„Gesundes Misstrauen oder kluges Vertrauen“

Was denken Sie? Bringt uns kluges Vertrauen weiter? Haben Sie dafür ein Beispiel?

Vielen Dank für Ihre anregenden Zeilen.

Ich persönlich bin der Meinung, dass ein Vorschuss an Vertrauen unerlässlich ist, um all die Potentiale, die in jedem von uns stecken, voll zu entfalten.

Ja, ich habe auch ein Beispiel: kürzlich wurde mir hausintern eine neue Position angeboten, für die ich mich selbst vermutlich nicht beworben hätte.

Erst der Vertrauensvorschuss meines Vorgesetzten, unseres Personalleiters und unseres Geschäftsführers haben mich darin bestärkt, die damit verbundene persönliche Weiterentwicklung aktiv anzugehen.

Heute bin ich froh, diesen Vertrauensvorschuss bekommen und genutzt zu haben. Und auch für unser Unternehmen "rechnet" sich das.

Denn natürlich (jedenfalls in meinem Wertesystem) versuche ich täglich, dieses Vertrauen nicht nur zu rechtfertigen, sondern den erhaltenen Vorschuss mit "Zins und Zinseszins" zurückzuzahlen.

Auch ich habe im Rückblick auf meine langjährige Führungspraxis das Vertrauensvorschuss-Prinzip angewandt, das eine Kollegin kürzlich so treffend umschrieb: "Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!"

Dabei habe ich auch so manche Enttäuschung erlebt, muss aber sagen, dass die positiven Aspekte bei Weitem überwogen.

Jochen Plehn, Hilti Deutschland GmbH

Vertrauen wird zunächst nach meinem Verständnis einmal vorab geschenkt. Im Verhältnis von Führungskräften zu Mitarbeitern geht es ja auch darum, ob eine Aufgabe einem Mitarbeiter „zugetraut“ werden kann. Ich vertraue dann darauf, dass der Mitarbeiter eine ihm übertragene Aufgabe auf seine Art und Weise löst. Das Vertrauen sollte durch die Person, die Erfahrung und die Fertigkeiten begründbar sein, zumindest sollte es keine offenkundigen Zweifel daran geben.

Aus unserer Praxis in Unternehmen erleben wir zweierlei: Führungskräfte schätzen ihre Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fertigkeiten falsch ein und überfordern oder unterfordern sie (Laufburschen-Delegation) und sie kontrollieren nicht die angestrebten Ergebnisse einer übertragenen Aufgabe. Die Art und Weise der Kontrolle kann und muss die einzelnen Umstände der Aufgabe und die Person berücksichtigen und hat nichts mit Misstrauen zu tun. Kontrolle ist eine der 5 Führungsgrundaufgaben (Prof. Malik) und auch in einer vertrauensvollen Atmosphäre zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kein Ausdruck von Misstrauen.

Michael Wentzke, MEP Consult GmbH



Nun, Vertrauen ist die Grundlage jeder Beziehung, ganz besonders auch im Bankgeschäft. Vor allem im Kreditgeschäft, das sogar den Namen davon ableitet (lat. credere). Mit meiner dreißigjährigen diesbezüglichen Berufserfahrung, weiß ich, was damit gemeint ist. Sehr viel ist Intuition in der Beurteilung, ob jemand des Vertrauens würdig ist, oder nicht. Der Großteil ist aber die Überzeugung, dass die Menschen allgemein nicht schlecht sein wollen, sondern sich als zuverlässig erweisen wollen. Daraus leitet sich die Bereitschaft zum Wagnis ab, Menschen grundsätzlich eher Vertrauen, als Misstrauen entgegen zu bringen. Meine positive diesbezügliche Erfahrung bestärkt mich immer mehr darin.

Meine Erfahrung mit jungen Kunden zeigt mir besonders eindrucksvoll, dass ein sehr hohes Maß an Willen da ist, einen Vertrauensvorschuss auch entsprechend zu honorieren. Gerade jungen Menschen (die oftmals unkonventionell auftreten und von den etablierten Erwachsenen meist skeptisch und kritisch bewertet werden) vergessen es einem nie mehr, wenn man ihnen einen Vertrauensvorschuss gewährt. Das tue ich meist ganz bewusst und werde nur in den seltensten Fällen enttäuscht.

Gefährlicher sind da schon ältere Menschen, die manchmal vom Lebenslauf "deformiert" wurden und aus einer fehlgeleiteten Schlussfolgerung heraus agieren. Das sind die "Gentleman-Gangster" und notorischen Betrüger auf der smarten Seite und die Gewaltverbrecher auf der brutalen Seite. Gott sei Dank sind diese - im Gegensatz zu dem von den Medien verbreiteten Anschein - eine zwar nicht unbedeutende, aber doch kleine Minderheit.

Generell kann ich sagen, dass gerade dann, wenn jemand landläufig nicht als vertrauenswürdig eingestuft wird, es zu sehr positiven Erfahrungen kommt, wenn man diesen Menschen dennoch Vertrauen "schenkt". Diese Erfahrung hat auch der mittlerweile hoch angesehene Nobelpreisträger Mohammad Yunus gemacht, der die sehr erfolgreiche Grameen-Bank entwickelt hat.

Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen, dass man in den allermeisten Fällen damit rechnen kann, dass die Erwartungen erfüllt werden. Wenn man den Menschen Vertrauen entgegen bringt (und auch in kritischen Situationen dieses Vertrauen bestätigt), werden sie sich dieses Vertrauens würdig zeigen. Wenn man Menschen grundsätzlich mit Misstrauen entgegen tritt, wird man auch darin entsprechend bestätigt werden. Man bekommt im Leben das zurück, was man bereitwillig verschenkt. Auch und gerade das für das tägliche Zusammenleben und das tägliche Geschäft so notwendige Vertrauen!

Christian Gappmaier, Salzburger Sparkasse Bank AG

Ich habe Ihren Bericht sehr aufmerksam gelesen und mit meiner Erfahrung sowie der Situation in meinem wirtschaftlichen Umfeld verglichen. Mir ist schon mehrmals aufgefallen, dass Vertrauen einen großen Unterschied macht.

Aus meiner Sicht wurde über die letzten Jahrzehnte hinweg Vertrauen kontinuierlich reduziert, einerseits durch die steigende Anzahl an internen Prozessen um das Unternehmen effizienter zu gestalten, die jedoch den Handlungsspielraum und damit den Raum für Vertrauen einengen, auf der anderen Seite durch die Gesetzgebung, die stärker reglementiert und kontrolliert um (Einzel-) Fälle wie z.B. auch Bilanzierungsskandale, zu unterbinden. Dadurch müssen viele Tätigkeiten und Ergebnisse durch verschiedene Instanzen geprüft werden. Vorallem durch diese beiden



Faktoren wurde meiner Meinung nach in manchen Unternehmen die interne Kontrolle auf ein ungesundes Maß erhöht und dadurch Vertrauen künstlich reduziert bzw. in Teilen sogar abgeschafft. Die durch diese zwei Maßnahmen entstandenen Vorteile sind im einzelnen Fall mit den Vertrauenseinbußen abzuwägen.

Persönliches Vertrauen hängt meiner Meinung nach auch stark mit der Fehlerkultur und dem Umgang mit Kreativität im Unternehmen zusammen. In meiner Tätigkeit als Projektleiter kann ich das für mein temporäres Umfeld (das Projekt) häufig stark beeinflussen. Wird bei Fehlern kein "Fingerpointing" betrieben sondern eine Lösungsorientierung kommuniziert, erhöht das das Vertrauen im Team und stärkt die Umsetzungskraft. Werden im Unternehmen neue Vorschläge und Ideen offen angenommen und geschätzt, erhöht das das Vertrauen in die Führungsebene und stärkt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und in weiterer Folge auch die Motivation der Mitarbeiter. Dies würde ich als kluges Vertrauen bezeichnen.

Philipp Bousa, führendes Technologieunternehmen

Durch die Einführung einer komplett neuen Software und die damit verbundenen Probleme, haben wir das Vertrauen unserer Kunden in den vergangenen Monaten auf eine harte Probe gestellt. Es war eine unglaublich anstrengende Zeit für uns Mitarbeiter, weil vieles nicht funktionierte und wir immer wieder um Geduld bitten mussten. An den Samstagen versuchten wir, die Rückstände zu bewältigen.

Inzwischen hat sich diese Situation Gott-sei-Dank entspannt und die Reklamationen werden weniger. Das merkt man schon an den Telefonaten, die Gesprächspartner sind wieder zugänglicher geworden.

Ohne das Vertrauen, das über Jahre in uns gesetzt wurde, weil in unserem Arbeitsbereich die Kunden stets sehr ernst genommen werden, hätten wir sicher einige Verluste zu beklagen. Und das ist genau der Punkt: Wenn man nicht bereits vorher ein großes Vertrauen aufbauen konnte, hat man es leicht verspielt. Und das in jeder Hinsicht, geschäftlich wie privat.

Persönlich habe ich gerade im Ausland schon die ungewöhnlichsten positiven Erfahrungen mit völlig fremden Menschen gemacht. Gerade im orientalischen Raum, wo Geschäfte oft noch "mit Handschlag" besiegelt werden. So habe ich vor Jahren an meinem letzten Urlaubstag ein wunderschönes Kleid entdeckt und hatte kein türkisches Geld mehr. Der Verkäufer konnte damals aber kein anderes annehmen, und auch keine Kreditkarten etc.

Und so sagte er: "Kaufen Sie jetzt, bezahlen Sie später". Ich hielt das für einen Scherz und erwiderte, dass wir abreisen müssten und im nächsten Jahr ja vielleicht woanders Urlaub machen würden. Da lachte er und meinte nur: "Sie kommen bestimmt wieder". (Wir hatten uns zu diesem Zeitpunkt bereits dazu entschlossen...) Er lies sich - trotz meiner Verlegenheit und vieler Einwände - aber nicht davon abbringen und so nahm ich das Kleid mit und bezahlte es im nächsten Jahr!!!!

Für uns fast unglaublich.

Was ich damit ausdrücken möchte ist, dass wir (Deutschen) auf diesem Gebiet noch viel zu lernen haben.

Eike Körber, Deutsche Leasing AG



Meine Einstellung hat sich in den letzten beiden Jahren geändert. Entscheidend ist, ob man sich selbst etwas zutraut! Das strahlt man dann aus und bekommt damit Vertrauen zurück.

Entscheidend sind die Werte. Wenn Sie nur profitorientiert agieren, werden Sie kein Vertrauen schaffen, weder beim Kunden noch beim Mitarbeiter.

Zu Ihrer Frage: Ja, das Vertrauen bringt uns weiter. Aber gibt es ein kluges Vertrauen? Da würde ich nein sagen. Vertrauen ist ein Gefühl und wenn wir klug agieren manipulieren wir eventuell schon wieder. Ein konkretes Beispiel: Wenn Sie ins Beziehungskonto einzahlen, ohne dass der gegenüber etwas erwartet.

Trotzdem braucht jeder ab und zu einen, der uns aus der Komfort Zone hilft und anschiebt.

Andreas Summerer, Summerer Technik und Vertriebs GmbH

Das Buch "Speed of Trust" hatte ich schon vor zwei Jahren im Englischen gelesen und war total begeistert - für mich war dadurch schon zu Beginn der Finanzkrise klar, dass es weder eine Finanz - noch eine Wirtschaftskrise ist - sondern ganz einfach eine Vertrauenskrise ist.

Deshalb denke ich, dass der einzig langfristige Ansatz ist, einen "New Deal", oder eben einen "New-Trust-Deal" (oder wie auch immer - jedoch vom Sinn her) zu leben - und hier ist eben das beschriebene Buch eine sehr gute Grundlage für das Verständnis, dass wenn wir mehr Vertrauen in dieser Welt erreichen können - und die Mittel der Transparenz durch das Internet sind heute da - dann auch diese Firmen und ihre Mitarbeiter einzig und allein (wenn man positiv denkt) eine neue Wirtschaftsordnung (...vielleicht die "Wirtschaft 2.0" (Economy 2.0)) begründen können.

(Und wenn man negativ denkt, irgendwelche Fanatiker, Extremisten, Fundamentalisten etc. nicht mehr nur Randgruppen bleiben, sondern sich vermehrt Anhänger dort zwecks sonstiger Hoffnungslosigkeit einfinden (Piraten in Somalia, Sektenanhänger, NSDAP, Drittes Reich etc.))

Ich denke, jetzt ist die Zeit noch viel eher gekommen, hier eine Botschaft (find your voice - 8. Weg), eine Stimme zu haben, einen Inhalt zu vermitteln, der Zukunft gestaltet - an die man gerne denkt und sich darauf freuen kann.

Siegfried Manz/Happy Systems GmbH

Ein sehr interessantes Thema!

Ich meine allerdings das Zitat von Stephen Covey ist zu kurz gefasst. Der Aufbau von Vertrauen ist nicht nur eine Führungskompetenz in der "neuen globalen" Wirtschaft, sondern die Grundlage jeglicher produktiver Zusammenarbeit, egal in welcher Beziehung.

Meine neuen Mitarbeiter bekommen immer einen Vertrauensvorschuss und ich bin nie richtig enttäuscht worden. Das bedeutet, ich vertraue ihnen in allem und traue ihnen alles zu. Ich erwarte, dass sie zu mir kommen, wenn sie an ihre Grenzen stoßen. Bis jetzt sind alle sehr zuverlässig damit umgegangen und haben die Grenzen nie (wissentlich) überschritten. In



Mitarbeitergesprächen bekomme ich Feedback, dass mein Vorgehen manchmal eine Last und große Verantwortung sein kann, sie den dadurch ermöglichten Freiraum sehr schätzen.

Heiner Schade, führendes Softwareunternehmen

Ja, ich teile diese Auffassung voll und ganz.

Als Beispiel kann ich Projekte nennen, in denen Neuland beschritten wird und nicht auf Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Ohne das notwendige Vertrauen, können Mitarbeitende nicht innovativ denken und handeln.

Ursina Kerle, Pädagogische Hochschule Graubünden

Hallo liebes Covey-Team,

Vertrauen und sein Gegenteil sind in Summe zweier scheinbar voneinander getrennte Qualitäten unseres Seins, und dennoch sind sie letztlich wieder eins. So wie unser Verstand in allen Bereichen seine Existenz im Wesentlichen durch Dualität zum Ausdruck bringt, geht es demzufolge weniger um die Frage was ist richtig oder falsch in Bezug auf Vertrauen oder Misstrauen. Vielmehr geht es wohl darum zu hinterfragen, warum es uns nicht gelingt, hinter der scheinbaren Trennung die Einheit zu finden.

Bernd Weber, brainpower-bw

Das ist halt wieder nicht schwarz oder weiß!

Vertrauen - Gegenteil: Misstrauen!

Leute heben Geld von einer ATM ab und zählen nach - ich mache das nicht, weil ich die "Kompetenz" der Technik anerkenne (ich les' auch Zeitung und weiß, dass die Dinger ab und zu mal spinnen, das macht mich aber noch nicht zu einem Kontroll-Freak). Ich hebe aber auch - und das ist wichtig - relativ kleine Mengen ab, sodass ein Fehler des Automaten für mich nicht kritisch werden kann (wenn ich 300 € abhebe, und das Geld rausnehme, dann kann ich schon fühlen und an den Scheinen sehen, ob er mir nur 100 € ausbezahlt hat - sollten es nur 280 € sein, würde das natürlich durchgehen).

Wenn ich jetzt eine Anlage fahre, die stündlich 60.000 Flaschen ausstößt, dann weiß ich, dass die Technologie sicher ist, dass ich aber auch nicht gegen Murphy's Law gefeit bin - also baue ich in-line Kontrollen ein, die entweder nachregeln oder Alarm schlagen, wenn etwas aus dem Ruder läuft. 2 Stunden Fehlproduktion möchte ich nicht im Lager haben.

In beiden Fällen nicht kontrolliere/kontrolliere, würde ich aber nicht von Vertrauen oder Misstrauen sprechen.

Jetzt übertragen auf Mitarbeiter: hat der Mitarbeiter die Kompetenz und kenne ich ihn lange genug - vertraue ich ihm, wenn der mögliche Schaden begrenzt bleibt. Meiner ist so ein Mitarbeiter und soll mein Auto waschen - den kontrolliere ich nicht. Anders: ein Zeitarbeiter, der 1 Woche im Betrieb ist und gerade nichts zu tun hat, soll mein Auto waschen - dann sage ich wahrscheinlich zu meiner Assistentin: schau'n sie mal, ob mein Auto gewaschen ist.



Wenn ich eine 5 Mio. € Investition mache und mein - vollstes Vertrauen - Techniker legt mir den Investitionsplan vor, dann bitte ich ihn, das Ganze nochmal mit dem Finanzchef durchzugehen. Wenn der Mann gut ist, wird er sagen: das habe ich bereits zu meiner eigenen Absicherung gemacht, der F-Chef hat es übrigens auch gleich mit abgezeichnet.

Also: Kontrolle ist nicht ein Mittel, um Misstrauen in Vertrauen zu wandeln, sondern es ist ein ganz gezielter Arbeitsschritt bei der Herstellung von Qualität und Zuverlässigkeit bei Produkten und Serviceleistungen.

Nun zum Punkt: Schnelligkeit durch Vertrauen!?! Das kann man natürlich sofort unterschreiben. Ich könnte in meinem Umfeld gar keine Mitarbeiter/Menschen aushalten, denen ich nicht vertraue. Man kann nicht agieren, wenn man allem misstraut. Man macht hochbezahlte Mitarbeiter unmündig - und handlungsunfähig. Diese Krankheit kann ich aber auch nicht mit Kontrolle heilen, weil der so Befallene auch der Kontrolle nicht vertraut.

Eine kleine Geschichte: ich war Hauptabteilungsleiter und hatte einen BMW als Dienstwagen, meine Außendienstler hatten als Dienstwagen Opel. Wir hatten eine kritische und schnell zu erledigende, nationale Aufgabe (wenn ich jeden einzelnen hätte kontrollieren wollen, wären wir nie rechtzeitig fertig geworden). So sagte ich in einer Mitarbeiterbesprechung: Sie fahren jetzt hinaus und erledigen das jeweils nach ihrer besten Einschätzung - ich vertraue ihnen voll. Sie müssen aber eines wissen: wenn einer Mist baut, dann fahre ich demnächst Opel --- und sie Fahrrad! Die Aktion war einer meiner größten Erfolge bis dahin.

Herbert Hoffmann, professional DREAM Management Services

Vertrauen prägt und charakterisiert die Art und Weise der sozialen Beziehungen zwischen Menschen. Im Sinne eines lebenden Organismus ist es für jede ökonomische Organisation von höchster Priorität, sich zu fragen, in wieweit die internen Beziehungen und schließlich die gesamte Wertschöpfungskette von Vertrauen durchtränkt sind oder, ob herkömmliche misstrauende Controlling-Prozesse die Organisation prägen.

Vertrauen heißt, sich verletzbar zu machen. Der Schlüssel zur Entstehung von Vertrauen liegt somit in der Genese von Verlässlichkeit.

Für die aktuelle wissenschaftliche Diskussion stellt sich die Frage, ob es sich bei dem Phänomen Vertrauen um ein Persönlichkeitsmerkmal handelt oder, ob die Bereitschaft, zu vertrauen durch Merkmale der jeweiligen Situation determiniert ist.

Es handelt sich dabei meines Erachtens keineswegs um einen Widerspruch, denn Persönlichkeit und Situation gehen bei der Genese von Vertrauen Hand in Hand. Möglicherweise liegt im Grenzbereich beider Variablen die Definition klugen Vertrauens. Vertrauen löst sich vom Prinzip rationaler Entscheidungen sogenannter rational agierender Wirtschaftssubjekte, die noch immer dem Modell des homo oeconomicus verpflichtet sind. Kalkulatorisches Vertrauen ist eben per definitionem keines mehr; Vertrauen als das Ergebnis rationalen Kalküls zu sehen, geht am Kern dieses Phänomens vorbei. Natürlich sehen dies die Vertreter rationaler Entscheidungstheorien (vgl. Gefangenendilemma) grundsätzlich anders, jedenfalls solange sie den Menschen auf reine Kognition beschränken und sowohl die affektive als auch die verhaltensbezogene Ebene der



menschlichen Natur negieren.

Oder anders ausgedrückt:

Vertrauen erzeugt dasjenige Verhalten, auf das es baut. Die Demonstration von Vertrauen provoziert Vertrauenshandlungen, die wiederum Vertrauen erzeugen.

Im Gegensatz zu blindem Vertrauen (welches ab einem gewissen Grade bereits als psychischer Defekt bezeichnet werden kann) ist kluges Vertrauen stets verknüpft mit der (tatsächlichen oder vermuteten) Einforderung von Vertrauenshandlungen durch die jeweils andere Person oder Institution.

Vertrauen ist ein sozialer Klebstoff, der nicht nur den Anschluss von Handlungen an andere Handlungen ermöglicht, sondern gleichermaßen dafür sorgt, dass ein integriertes Ganzes entsteht. Erst Vertrauen sorgt in Organisationen für rückhaltlosen Informationsaustausch und effektive schnittstellenübergreifende Kooperation. Bereitschaft zur Mitwirkung an Problemlösungen und Entscheidungsprozessen wird erst durch Vertrauen maßgeblich erzeugt. Berühmt-berühmte MbO-Prozesse sind überhaupt erst in vertrauensvollen Beziehungen möglich.

Hier wären wir nun bei den Situationsdeterminanten oder Rahmenbedingungen einer Organisation, ihren formalen und informellen Strukturen, die Vertrauen zulassen und fördern. Ohne in diesem Kontext dezidiert auf institutionelle Vorkehrungen einzugehen, bleibt meines Erachtens unbestritten, dass die Entwicklung von Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine zentrale Gestaltungsaufgabe von Führung bleibt und in Zukunft verstärkt werden wird.

In diesem Sinne bewirkt vertrauensvolles Management sinkende Transaktionskosten durch geringere Kontrollprozesse, kürzere Produktzyklen durch höheres Innovationspotenzial, steigende Problemlösequalität durch größere Entscheidungsautonomie und natürlich übervertragliches Engagement und Commitment- und erhält somit eine überlebenswichtige ökonomisch-strategische Dimension mit Produktivitätscharakter.

Ein Beispiel aus der Praxis:

In meinem Hotel sind alle Mitarbeiter mit direktem Gastkontakt ermächtigt („empowert“), Gästebeschwerden selbstständig zu bearbeiten und unmittelbar, quasi im Angesicht des Gastes, zu lösen. Ohne grundsätzliches Vertrauen in unsere Mitarbeiter wäre dieses Prozedere zum Scheitern verurteilt oder gar kontraproduktiv. Hierzu verfügen sie über Ressourcen aller Art, selbstverständlich auch finanzielle, um perfektes, unmittelbares complaint-handling zu bieten. Seid Jahren haben wir mit dieser, auf Vertrauen basierenden Maßnahme, die besten Erfahrungen gemacht. Wie man in den Wald hinein ruft...

Heinz Giesen, Marriott Hotel Zürich

FranklinCovey
Leadership Institut GmbH
Deutschland | Schweiz | Österreich

Deutschland
Bavariafilmpfad 3
82031 Grünwald
Telefon: +49 (0)89 45 21 48-0
Telefax: +49 (0)89 45 21 48-48
Internet: www.franklincovey.de
E-Mail: info@franklincovey.de

Schweiz
General-Guisan-Strasse 6/8
6303 Zug
Telefon: +41 (0)41 711 37 30
Telefax: +41 (0)41 711 37 31
Internet: www.franklincovey.ch
E-Mail: info@franklincovey.ch

Österreich
Parkring 10
1010 Wien
Telefon: +43 (0)1 320 16 22
Telefax: +43 (0)1 320 16 23
Internet: www.franklincovey.at
E-Mail: info@franklincovey.at