

Regel 20

Sorgen Sie für eine vertrauensvolle partnerschaftliche Kommunikationsatmosphäre!

Wer Geschäfte machen will, muss Risiken eingehen und potentielle Misserfolge mit einkalkulieren. Doch was bedeutet es, wenn heutzutage vielfach nicht nur von Chancen und Risiken, sondern von „Vertrauen“ als einem wichtigen Faktor in Geschäftsbeziehungen gesprochen wird? Wie können beispielsweise zwischen einem Produzenten und seinem Lieferanten positive Erwartungen entstehen, die über die bloße Annahme der Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen eines für beide Seiten vorteilhaften Geschäfts hinausgehen? Und wie können etwa Unternehmer, die ihr Geschäft in China aufbauen wollen, in einem unvertrauten Umfeld und mit fremden Geschäftspartnern vertrauensvolle Beziehungen knüpfen, wenn sie das Investitionsrisiko noch gar nicht einschätzen können und sie sich auch nicht auf alte Loyalitäten und den eigenen guten Ruf verlassen können? Ist es überhaupt denkbar, in einem solchen Umfeld Vertrauen zu erwarten?

Nicht nur im Geschäftsleben, auch in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen ist immer häufiger von Vertrauen die Rede. Gerade in jüngster Zeit wird von Vertrauensverlust zum Beispiel gegenüber der Politik oder den Banken gesprochen, nicht selten sogar von einer regelrechten Vertrauenskrise. Dabei drückt Vertrauen doch zunächst einmal positive Erwartungen aus, die trotz der Verwundbarkeit und Ungewissheit gegenüber anderen entstehen.

Ohne positive Erwartungen verkümmern Personen, soziale Netzwerke und ganze Gesellschaften. Mit Vertrauen hingegen werden Menschen handlungs-, beziehungs- und gesellschaftsfähig. Wie aber entsteht Vertrauen? Wenn ein Kind in eine Eisdiele geht, um ein Eis zu kaufen, dann wird es sein Geld auf die Verkaufstheke legen und seinen Wunsch äußern. Es verlässt sich dabei darauf, dass der Verkäufer nicht einfach die Münzen

kassiert, ohne das sehnlich erwartete Eis zu liefern. Der Eisverkäufer hat als Vertrauensnehmer bereits die Vorleistung erhalten. Er könnte durchaus das Kind, das ihm gegenüber als Vertrauensgeber auftrat, um die Gegenleistung prellen.

Vertrauen birgt also die alltägliche und bedeutende Herausforderung, trotz der eigenen Verwundbarkeit und Ungewissheit möglichst mit positiven Erwartungen auf andere zuzugehen. Nicht nur Kinder, sondern alle Vertrauensgeber müssen sich auf einen anderen verlassen. Wann immer also von Zusammenarbeit gesprochen wird oder wir etwas darüber lesen, ist das Thema Vertrauen nicht weit, und zwar unabhängig davon ob es um die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten, zwischen Unternehmen und Mitarbeiter oder zwischen mehreren Unternehmen in einem Lieferverbund handelt. Dabei zeigen sich zwei Probleme. Erstens ist Vertrauen ein sehr komplexes Phänomen und daher schwer „methodisch“ zu erfassen. Zudem besitzt Vertrauen einige Eigenarten, die es schwer beeinflussbar machen. Es lässt sich nämlich weder befehlen noch manipulieren.

Vertrauen braucht eine solide Grundlage. Entscheidend ist dabei das Aufheben von Ungewissheit. Der Vertrauende überwindet die Ungewissheit, indem er sie ausblendet und eine positive Denkhaltung einnimmt. Doch er eliminiert die Ungewissheit nicht, denn ein Rest an Zweifel bleibt bestehen. Zweifel können zurückkehren und die positiven Erwartungen können revidiert werden. In diesem Sinne rückt Vertrauen begrifflich deutlich in die Nähe von Glauben. In vertraglichen Beziehungen, in denen die Vereinbarungen nicht vollständig spezifiziert sind, müssen entweder Misstrauen oder „Treu und Glauben“ herrschen. Ehrbare Geschäftsleute sehen sich auch und gerade an die stillschweigenden Übereinkünfte gebunden. Insbesondere im Bereich von Dienstleistungen und dauerhaften Geschäftsbeziehungen, in denen es auf Verlässlichkeit ankommt und eine Bereitschaft, auch jenseits genau spezifizierter vertraglicher Pflichten zu kooperieren, ist man bereit, für diese höheren Qualitäten interpersonaler und interinstitutioneller Beziehungen höhere Preise zu zahlen. Wie so häufig führt gerade der Verzicht auf die Ausnutzung von kurzfristigen Vorteilen zu gesteigerten langfristigen Erträgen aller beteiligten Parteien.

Unternehmen, die sich der ökonomischen Bedeutung eines vertrauensbasierten Handelns bewusst sind und ihre Unternehmensstrukturen darauf ausrichten, werden erfolgreich kooperieren. Denn Vertrauen ist die Basis aller Sozialbeziehungen. Ein ausreichendes Maß an Vertrauen gilt allgemein als wesentlicher Erfolgsfaktor ökonomischer Effizienz und Effektivität – in der zwischenmenschlichen wie auch in der interorganisationalen Zusammenarbeit.

Zum Aufheben bzw. zum Abbau von Ungewissheit und damit zur Ausbildung einer Vertrauensbeziehung gibt es vier grundlegende Voraussetzungen:

- **Verlässlichkeit:** Die Wahrnehmung dieser Eigenschaft bei einer Person oder Organisation entsteht in der Regel durch deren konsistentes Verhalten, durch deren Zuverlässigkeit.
- **Loyalität:** Ist ein Ausdruck der inneren Verbundenheit gegenüber anderen Personen oder einer Institution. Werte des anderen werden vertreten, auch wenn man sie nicht vollumfänglich teilt.
- **Diskretion:** Umschreibt die Fähigkeit und Fertigkeit, Vertraulichkeit beispielsweise von Wort und Schrift zu wahren.
- **Offenheit:** im Sinne von offen für Meinungen und Ideen, und auch bezüglich der Transparenz über die eigenen Meinungen und Handlungsweisen. Nur wer seine „Fassade“ ein Stück weit abbaut und Transparenz schafft, kann dies – im Sinne eines „Geben und Nehmens“ auch von anderen erwarten.

Das gesamte Wirtschaftsleben ist ohne Vertrauen praktisch undenkbar und es stellt damit auch in den einzelnen Unternehmen eine entscheidende Erfolgsbedingung dar. Daher gilt es auch nach wie vor als der Schlüssel für eine gelungene Führungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Wer vertrauensvoll gegenüber Mitarbeitern handelt, legt den Grundstein, auf dem vertrauensvolles und engagiertes Mitarbeiterverhalten wachsen kann. Auch dort, wo Ängste und Barrieren Mitarbeiter und Chefs hindern, offen miteinander umzugehen, lässt sich mit kleinen Veränderungen in der Summe viel bewirken und die Arbeitsatmosphäre verbessern. Der Lohn manifestiert sich in Zahlen, durch messbare Steigerungen des

Unternehmenserfolgs. Und damit verbunden stellen sich berufliche Erfolge auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens ein. Das wirksamste Führungsmittel ist und bleibt dabei die Kommunikation, ohne sie läuft nichts rund im Unternehmen. Mitarbeiter wollen gut informiert sein - denn Information baut Ungewissheit ab und vermittelt zudem das Gefühl, ein Teil des Unternehmens zu sein. Das wiederum steigert das Engagement für die Arbeit, das Wohlbefinden und die Motivation. Es entsteht ein Gemeinschaftsgeist, der gute Leistungen ermöglicht. Dahinter steht Vertrauen: Vertrauen in die Vorgesetzten, Vertrauen in das Unternehmen, Vertrauen in die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Nicht zuletzt entwickelt sich bei den Mitarbeitern das Vertrauen, dass ihre Vorgesetzten ihren Arbeitseinsatz schätzen und zu würdigen wissen.

Die Auswirkungen eines fehlenden Vertrauens innerhalb einer Organisation äußern sich in den „Flurgesprächen“: Wie bei der „Stillen Post“ werden Botschaften weitergegeben und dabei derart ausgeschmückt und ergänzt, bis von der ursprünglichen Information nicht mehr viel übrig ist. Läuft hingegen die interne Kommunikation gut, trägt das erheblich zur Vertrauenskultur bei und bewirkt, dass sich Mitarbeiter mit aller Kraft für ihre Firma einsetzen. Auch beim Aufbau einer zwischenmenschlichen Vertrauenskultur innerhalb eines Unternehmens oder einer Abteilung kommt es darauf an, die vier oben genannten Faktoren zu beherrschen.

So gehört zur „Offenheit“, Gefühle zu äußern, Wünsche zu nennen, eigene Anschauungen zu vermitteln und selbst gut zuzuhören, sodass die Beziehungen - und damit Vertrauen - zwischen Chef und Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern untereinander wachsen und verlässlicher werden können. Eine solche offene Vertrauenskultur schafft Motivation. Dabei muss sich der Chef nicht unbedingt als „Everybody's Darling“ etablieren. Man muss nicht unbedingt geliebt werden - wenn das Führungsverhalten authentisch, klar und konsequent ist. Wichtig ist nur das Wort authentisch. Wenn Vertrauen nicht ehrlich gemeint ist, unterminiert dies alle Bemühungen. Denn wenn Vertrauen „gezielt“ oder „zweckgebunden“ eingesetzt wird, dann ist das nüchtern betrachtet eine Form der Manipulation. Sobald Mitarbeiter das Verhalten ihres Vorgesetzten als solche

empfinden, schlägt die Stimmung schnell um. Mitarbeiter zu enttäuschen mag manchmal unvermeidlich sein, sie zu täuschen ist oft aber nicht mehr gutzumachen. Die Folge ist meist sinkende Produktivität. Vertrauensvolles Verhalten erfordert somit Sensibilität und Fingerspitzengefühl.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Vertrauen als ein wesentlicher Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensführung betrachtet werden muss. Das wird zwar oft betont, angekommen ist diese einfache Erkenntnis längst nicht in allen Führungsetagen. Und praktisch gelebt wird die Vertrauenskultur leider in noch viel selteneren Fällen. Denn meist mangelt es weniger an der Einsicht, sondern an der praktischen Umsetzung. Es klingt so simpel, auf Vertrauen zu setzen, ganz einfach ist es dennoch nicht. Denn Vertrauen erfordert einen Vorschuss. Es will erst gegeben werden, bevor man seine Erträge ernten kann.

Autor: Dr.-Ing. Stefan Knapp, Berater bei Matt & Partner

Literaturhinweis

MÖLLERING, G. & SYDOW, J.: Kooperativ, kollektiv, reflexiv: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Unternehmungen und Unternehmungsnetzwerken. In: Dernbach, B. & Meyer, M. (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit: Interdisziplinäre Perspektiven. VS-Verlag, Wiesbaden 2005, 64–93.

LAUFER, H.: Vertrauen und Führung. Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg, GABAL Verlag, Offenbach 2007