

Vertrauen führt – Vertrauen das Fundament guter Führung

Einleitung

Vertrauen ist in allen Lebensbereichen von höchster Bedeutung. So auch in der Führung. Vertrauen ist das Fundament guter Führung und produktiver Zusammenarbeit – dies eine einleitende These. Vertrauen ist eine starke Kraft und wohl der wichtigste Bestandteil einer guten Kommunikation. Vertrauen spielt gerade auch im aktuellen Führungskontext, welcher von Dynamik, Komplexität, Veränderung und Ungewissheit geprägt ist, eine zentrale Rolle. Das Schaffen eines angstfreien Klimas ist eine zentrale Führungsaufgabe. Vertrauen ist die Basis tragfähiger Führungsbeziehungen und Voraussetzung für Eigenverantwortung und Kreativität. Ohne Vertrauen herrscht Absicherungsverhalten und Zurückhaltung vor. Gute Beziehungen sind ohne Vertrauen nicht vorstellbar. Das Wort Vertrauen geht einfach zwar über die Lippen – wesentlich anspruchsvoller ist es, Vertrauen im Alltag zu leben.

Mit diesem Artikel möchte die Bedeutung des Themas Vertrauen im Führungskontext beschreiben und ein differenziertes Verständnis zu diesem vielschichtigen Begriff entwickeln. In einem ersten Schritt werde ich der Frage nachgehen, was unter Vertrauen überhaupt verstanden werden kann. Anschliessend sollen die drei Stockwerke des Vertrauens beschrieben werden. Abschliessend biete ich Ihnen einige Fragen zur Selbstreflexion an. Obwohl der Führungsfokus im Zentrum der Ausführungen steht, gelten die Ausführungen sinngemäss natürlich auch für viele andere Felder und Berufsgruppen.

Was ist Vertrauen?

Vertrauen ist als Wort seit dem 16. Jahrhundert bekannt (ahd: 'fertruen', mhd: 'vertruwen') und geht auf das gotische 'trauan' zurück. Das Wort 'trauen' gehört zu der Wortgruppe um 'treu' im Sinne von stark und fest. Vertrauen beinhaltet das Gefühl, sich auf etwas verlassen zu können. So vertraut man beispielsweise in die Redlichkeit einer Person. Oder man erwartet, dass eine Person mir nicht schaden wird. Oder man traut den Bremsen nicht mehr und bringt das Auto in die Werkstatt. Das Wort Vertrauen beinhaltet das Wort 'trauen' im Sinne von 'etwas wagen'. Mit dem Vertrauen geht man auch ein Risiko ein.

Charakteristische Wortkombinationen mit Vertrauen sind beispielsweise: jemandes Vertrauen geniessen, gewinnen, missbrauchen, jemandem Vertrauen schenken, jemandem etwas im Vertrauen sagen. Oder auch volles Vertrauen und blindes Vertrauen.

Die verschiedenen Autoren definieren Vertrauen unterschiedlich und rücken jeweils unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund. Für Koller (1992) ist Vertrauen die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat, andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen. In dem von Mayer et al. (1995) entwickelten und empirisch überprüften Modell des *dyadischen Vertrauens* wird die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit einer Person durch drei unterschiedliche Faktoren operationalisiert: (1) Die wahrgenommene Kompetenz einer Person, (2) Das wahrgenommene Wohlwollen einer Person, (3) Die wahrgenommene Integrität einer Person. Dieses Verständnis von Vertrauen ist für die Führung besonders wesentlich. Für Khalil Gibran ist Vertrauen eine Herzensqualität.

Vertrauen ist eine Oase im Herzen, die von der Karawane des Denkens nie erreicht wird.
Khalil Gibran

Das Gegenteil von Vertrauen ist **Misstrauen**: Man ergreift Vorsichtmassnahmen, um Schädigung auszuschliessen. Oder zumindest trifft man eigene Vorkehrungen, um sich zu sichern – man lässt das eigene Wohlergehen nicht vom Verhalten des anderen abhängen.

Vertrauen - die Brücke über den Fluss der Unsicherheit

Nachfolgend möchte ich den Begriff des Vertrauens aus der Perspektive der Existenzanalyse beschreiben, denn diese hat aus meiner Sicht ein besonders klares Verständnis von Vertrauen. Vertrauen ist – im existenziellen Verständnis - *die Einwilligung, sich einer haltgebenden Struktur zu überlassen, um die wahrgenommene Unsicherheit (Risiko) zu überbrücken*. Vertrauen steht in einem engen Zusammenhang mit der Angst: wo Vertrauen weicht, nimmt die Angst zu. Vertrauen ist - bildlich gesprochen - die Brücke über den Fluss der Unsicherheit. Die Basis des Vertrauens ist die *Tragfähigkeit (Halt)*, die Festigkeit bzw. die Konstanz. Es muss etwas da sein und stark oder gross genug, um mich zu halten oder auffangen zu können. Darin besteht die Vertrauens-Würdigkeit (z.B. der Halt eines Seiles, die Verlässlichkeit des Anästhesisten). Vertrauen heisst: «das hält! – ich überlasse mein Gewicht auf etwas, das Halt gibt». Unsicherheit kann nur in der Haltung des Vertrauens überwunden werden. Ist Vertrauenswürdigkeit gegeben, kann die Prüfung und Kontrolle – das heisst die innere Zurückhaltung zur eigenen Sicherheit - abgegeben werden und es entsteht Vertrauen (Längle und Bürgi 2014, 88f). Halt zu haben erlaubt das Bewältigen der Unsicherheit. Ganz praktisch zeigt sich Vertrauen beispielsweise auch in der Gewissheit, dass getroffene Vereinbarungen vom Gegenüber eingehalten werden. Oder in der Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hätte, andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen. Wer vertraut, verzichtet auf 'Sicherheit'. Damit macht man sich verwundbar. So gesehen ist Vertrauen eine (riskante) Vorleistung. Es zeigt sich erst im Nachhinein, ob das Vertrauen gerechtfertigt war oder nicht. Vertrauen ohne 'Risiko' ist kein Vertrauen. Unsicherheit ist im Vertrauen immer präsent (Längle 2009, 50).

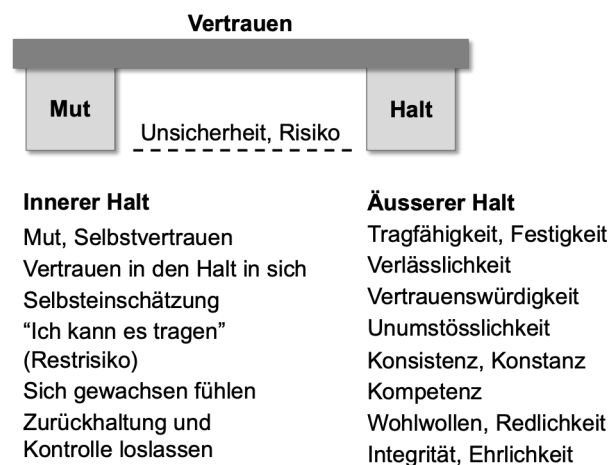


Abb. 1 Vertrauen – die Brücke über den Fluss der Unsicherheit
Eigene Darstellung an Anlehnung an Längle (2009).

Vertrauen hat aus Sicht der Existenzanalyse zwei Pole: Den Mut auf der subjektiven Seite und den Halt auf der objektiven, äusseren Seite. Der subjektive Pol bezieht sich auf sich selbst: der **Mut** und das **Selbstvertrauen**. Selbstvertrauen ist das Vertrauen in den Halt in sich selbst, in die eigenen Fähigkeiten und ein Vertrauen in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeiten auf der Basis der mit ihnen gemachten Erfahrungen (Längle 2009). Aus diesem Selbstvertrauen resultiert auch der Mut, sich auf das Restrisiko einzulassen. Die Kraft des Vertrauens bedeutet auch, sich ein Herz zu fassen (coeur = courage). Vertrauen basiert also auch auf Selbstvertrauen.

Vertrauen ist Mut,
und Treue ist Kraft.
Marie von Ebner-
Eschenbach

Vertrauen geschieht nicht automatisch, ist kein Reflex, sondern eine Entscheidung auf der Basis eines *Gefühls*. Weil es eine Entscheidung ist, bedeutet Vertrauen schenken und Anvertrauen einen personalen Akt vollziehen, der denjenigen, dem das Vertrauen geschenkt wird, aufwertet, stärkt und motiviert (Längle 2009). Vertrauen kann man nicht 'machen' - echtes Vertrauen kann man nur durch Erfahrung gewinnen. So zeigt sich beispielsweise in Konflikten oder Krisen, wie tragfähig eine Beziehung wirklich ist. Vertrauen gründet in der Realität – in der Erfahrung, dass der Halt trägt. Missbrauchtes Vertrauen kann Vertrauen zerstören. Eine Entschuldigung genügt in aller Regel bei erschüttertem Vertrauen nicht. Nur durch erneute positive Erfahrungen, die man immer wieder erlebt, kann das erschütterte Vertrauen wiederaufgebaut werden. Dies kann unter Umständen Jahre dauern, bis sich das Vertrauensgefühl wieder verankert hat (Längle 2009).

Die drei Stockwerke des Vertrauens

Ausgehend von diesem Verständnis von Vertrauen möchte ich drei Stockwerke des Vertrauens unterscheiden: Be – Do – Have.

- Das Stockwerk **'Have'** beinhaltet das Ausmass des Vertrauens, welches tatsächlich vorliegt.
- Das Stockwerk **'Do'** beinhaltet das Verhalten, dass zum Vertrauen führt respektive Vertrauen verhindert. Namentlich geht es beispielsweise um das Führungsverhalten und die Konfliktkommunikation. Das konkrete Verhalten wiederum ist massgeblich beeinflusst durch die Tiefendimension 'Be'.
- Das Stockwerk **'Be'** ist die Tiefendimension: Hier sind die grundlegenden Haltungen, Prägungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Persönlichkeitseigenschaften angesiedelt.

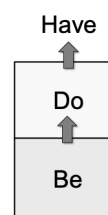


Abb. 2

Erstes Stockwerk: Vertrauenskultur (Have)

Vertrauen ist das Fundament produktiver Zusammenarbeit. Vertrauen macht (Führungs)beziehungen belastbar und fehlerverzeihend. Vertrauen spielt gerade auch im aktuellen Führungskontext, welcher von Dynamik, Komplexität, Veränderung und Ungewissheit geprägt ist, eine zentrale Rolle. Das Schaffen eines angstfreien Klimas ist eine zentrale Führungsaufgabe. Google hat 1995 in der breit angelegten Aristoteles-Studie untersucht, was ein Team erfolgreich macht. Dabei wurden fünf Erfolgsfaktoren erkannt – zwei davon betreffen das Vertrauen: Psychologische Sicherheit und Zuverlässig, wobei sich der erste Faktor als der mit Abstand wichtigste aller Erfolgsfaktoren herausgestellt hat. Die anderen Faktoren betreffen klare Strukturen sowie persönlicher und kollektiver Sinn. Eine starke Vertrauensbasis äussert sich sowohl in Form von tragfähigen Beziehungen als auch im Rahmen einer Vertrauenskultur. Die typischen Merkmale einer Vertrauens- und Misstrauenskultur sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

Merkmal einer starken Vertrauenskultur sind:

Vertrauenskultur	Misstrauenskultur
<ul style="list-style-type: none"> • Verbindlichkeit, Verlässlichkeit • Konstruktiver Umgang mit Fehlern • Zutrauen in die Kompetenz des Gegenübers • Offener Umgang mit Informationen • Verantwortungsübernahme, Mut auszuprobieren • Halt, Rückhalt, Fairness, Rücksichtnahme • Grundsätzliches Wohlwollen und Wohlgesinntheit • Schwieriges wird angesprochen, Ehrlichkeit • Offene Feedback- und Konfliktkultur • Diskreter Umgang mit vertraulichen Informationen • Differenzverträglichkeit • Angstfreiheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unverbindlichkeit • Angst, Fehler zu machen • Angst, sich mit seiner Meinung zu exponieren • Gegenseitige Schuldzuweisungen • Verantwortungsvermeidung • Absicherungsverhalten, fehlender Rückhalt • Dichtes Regelwerk, Mikromanagement • (Paranoides) Misstrauen, Kontrollwahn • Verschlossenheit, Zurückhaltung, 'Friedhöflichkeit' • Übereinander statt miteinander reden • Beliebigkeit, Unehrllichkeit • Rücksichtslosigkeit, verletzendes Handeln

Abbildung 3: Merkmale der Vertrauens- und Misstrauenskultur

Auf der individuellen Ebene äussert sich Vertrauen beispielsweise auch in der Erfahrung, dass man sich für mich einsetzt, dass ich nicht fallen gelassen, missachtet oder ausgegrenzt werde. Angst ist wohl der grösste Killer für Kreativität und Verantwortungsübernahme. Vertrauen ist die 'einfachste' Art der Komplexitätsreduktion in Beziehungen (Luhmann). Vertrauen senkt die Transaktionskosten in der Kommunikation. Vertrauen ist der Kitt in Beziehungen.

Kerndreieck einer starken Kultur

In meiner Erfahrung als Organisationsberater und Coach zeigt sich – branchenunabhängig – immer wieder das weiter unten abgebildete Kerndreieck einer starken Kultur. Vertrauen ist zugleich die Folge als auch die Voraussetzung für Eigenverantwortlichkeit, Verbindlichkeit und Auseinandersetzung: Vertrauen entsteht, wenn man sich auf das Gegenüber verlassen kann (Verbindlichkeit). Wenn man spürt, dass das Gegenüber in die Verantwortung geht und aus eigenem Antrieb Kraft entwickelt. Und wenn die Erfahrung gemacht wird, dass auch schwierige Themen auf den Tisch kommen können und konstruktiv bearbeitet werden. Und es gilt auch die umgekehrte Richtung: Damit Eigenverantwortung übernommen wird, braucht es einen angstfreien Raum. Das Aufgeben der eigenen Zurückhaltung und das Sichverlassen-Können auf die getroffene Vereinbarung braucht ein grundlegendes Vertrauen ins Gegenüber. Und damit auch schwierige und heikle Themen angesprochen werden, braucht es einen sicheren Boden. Aus diesem Kerndreieck ergeben sich auch konkrete Ansatzpunkte zur Stärkung der Vertrauenskultur. Die Vertrauenskultur ist, aus meiner Sicht, die Basis für eine zeitgemässe Führung



Abbildung 4: Kerndreieck einer starken Kultur.
Quelle: Marti (2019)

Vertrauenskultur als Basis zeitgemässer Führung

Vertrauen spielt gerade auch im aktuellen Führungskontext, welcher von Dynamik, Komplexität, Veränderung und Ungewissheit geprägt ist, eine zentrale Rolle (Stichwort *VUKA*: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität). Das Paradigma der klassischen, hierarchischen Führung stösst hier an eine Grenze und kann den aktuellen Gegebenheiten und Erfordernissen in der Führungsarbeit nur noch sehr bedingt genügen. Das zentrale Stichwort eines zeitgemässen Führungsverständnisses ist daher 'breite Verantwortungsübernahme auf der Basis von Vertrauen'. Dies postuliert auch Gary Hamel, ein bedeutender Vordenker im Bereich Führung, in seinem Buch 'Worauf es jetzt ankommt' klar (Hamel 2013). Er benennt fünf zentrale Themenbereiche, welche in einem komplexen, dynamischen und von Unsicherheiten geprägten Umfeld ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden müssen: Werte, Innovation, Anpassungsfähigkeit der Organisation, Wille zur Veränderung und – in unserem Kontext besonders bedeutsam – Führen auf der Basis von Eigenverantwortung und Vertrauen statt dem Primat der Kontrolle. Zu ähnlichen Aussagen kommt auch Jim Collins in seinem Buch 'Auf dem Weg zu den Besten' (Collins 2007). Er hat dauerhaft erfolgreiche Unternehmen analysiert und folgende Schlüsselerfolgskriterien herausgearbeitet: Auseinandersetzungskultur auf der Basis von Diversität, Learner-Mindset, breite Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit auf der Basis einer starken Vertrauenskultur. Die Vertrauenskultur ist auch die Basis des transformationalen Führungsverständnisses, welche auf der Basis von Sinn, Werten, Eigenverantwortung, Freiräumen und Vertrauen operiert. Und letztlich bedingt auch der Generationenwandel (Stichworte Generation Y und Z) ein entsprechendes Führungsverständnis. Soviel zur grundlegenden Bedeutung einer Vertrauenskultur. Wir gehen nun weiter zum zweiten Stockwerk.

Zweites Stockwerk: Verhalten (do)

Vertrauenswürdigkeit, vertrauensvolle Beziehungen und eine Vertrauenskultur fallen nicht einfach vom Himmel – vielmehr sind sie das Resultat von konkretem Handeln. Hier kommt das Führungsverhalten und insbesondere auch die Konfliktkommunikation sowie das Verhalten in kritischen Schlüssel-situationen ins Spiel. Es stellt sich also die Frage, welches Verhalten Vertrauen hervorbringt bzw. verhindert oder gar zerstört.

Vertrauen bringt Vertrauen hervor

Vielleicht kann ganz grundsätzlich postuliert werden, dass Vertrauen Vertrauen hervorbringt. Wer Vertrauen will, muss Vertrauen säen! Vertrauen setzt eine positive Spirale in Gang (Frei 2016): Vertrauen erzeugt Selbstvertrauen, spornt an und gibt gute Gefühle. Vertrauen führt zu Verhalten, dass das Vertrauen rechtfertigt. Die Menschen, denen man zu Recht und in vollem Umfang vertraut, werden das Vertrauen zurückgeben. Vertrauen gibt Mut, an seine Grenzen zu gehen. Vertrauen nimmt die Angst vor Fehlern. Vertrauen schenken ist Wertschätzung und Anerkennung. Vertrauen zu erhalten, wirkt motivierend, stärkend, stärkt den Teamgeist und bringt Kooperation hervor. Misstrauen und Übervorsichtigkeit/Ängstlichkeit wirken sich negativ auf die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden aus. Menschen arbeiten motivierter, wenn Aufgaben nicht nur beauftragt, sondern in Vertrauen eingekleidet werden. Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung, dass Menschen aufblühen, sich entwickeln und Stärke gewinnen können. Da Vertrauen aber auch überfordern kann und dem, der es erhält, Angst machen kann ('hoffentlich bin ich dem gewachsen'), soll es sehend (nicht blind) und indiziert gegeben werden.

Der beste Weg, um herauszufinden, ob man jemandem vertrauen kann, ist, ihm zu vertrauen.
Ernest Hemingway

Blindes versus sehendes Vertrauen

Eine für die Führungspraxis wichtige Betrachtung des Themas Vertrauen besteht im Konzept des Wertequadrates. Die Kernidee des Wertequadrats besteht darin, dass Werte nie absolut sind – Werte stehen immer in Bezug zu anderen Werten. Jeder Wert kann übertrieben werden (zu viel des Guten, Fallgrube). Deshalb braucht jeder Wert einen Schwesterwert, der die Übertreibung des Wertes verhindert und für eine Balance sorgt. Der Wert und sein Schwesterwert spielen als ein harmonisches Ganzes zusammen. Natürlich kann auch der Schwesterwert negativ übertrieben werden. Diese Zusammenhänge sind in Abb. 5 dargestellt.

Wertequadrat Vertrauen

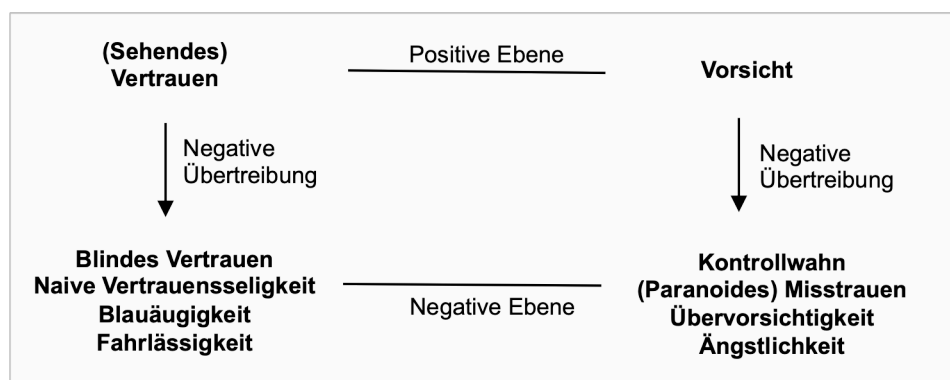


Abbildung 5: Wertequadrat Vertrauen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bernhard Schibalski und Schulz von Thun.

Die ‚Schwestertugend‘ von Vertrauen ist ‚Vorsicht‘. Blindes Vertrauen wäre ein Vertrauen ohne Prüfung des Halts, der Vertrauenswürdigkeit. Die Führungsverantwortung bedingt die Vorsicht. Instrumente der Vorsicht sind beispielsweise die Kontrolle oder die Mitarbeiterqualifizierung. Oder auch gute Prozesse sowie soziale Kontrolle. Der Begriff Verantwortung vereint die beiden Begriffe Vertrauen und Vorsicht. Die negative Übertreibung der Qualität der Vorsicht besteht im Kontrollwahn, Misstrauen, Übervorsichtigkeit und Ängstlichkeit.

Konkretes Führungsverhalten, um Vertrauen zu schaffen

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte, wie Führungskräfte Vertrauen schaffen können. Hier eine kurze, beispielhafte Übersicht:

Aktiv tun - Beispiele	Unterlassen - Beispiele
<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben in Vertrauen einkleiden• Vertrauensvorschuss geben• Entscheidungsspielräume und Freiheiten geben• Fairer Umgang mit Fehlern, Rückhalt und Schutz• Verbindlich, verlässlich, berechenbar und klar sein• Transparente Kontrollen, Kontrollverzicht• Offener Umgang mit Informationen, Transparenz• Offen kommunizieren: Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit• Fairness, Gerechtigkeit und Rücksicht• Diskreter Umgang mit vertraulichen Informationen• Präsenz, Zuhören, Nähe, 'Da-sein', Interesse zeigen• Sich um seine Mitarbeitenden sorgen• Sich für jemanden einsetzen• In die Teamkultur investieren	<ul style="list-style-type: none">• Blindes Vertrauen• Alle Fäden in der Hand haben wollen• Alles im Griff haben oder kontrollieren wollen• Ständig über alles Bescheid wissen wollen• Mikromanagement• Zu detaillierte Stellenbeschreibungen• Suchen nach Schuldigen• Mitarbeiter bei Fehlern an den Pranger stellen• Als Chef immer seinen 'Senf' dazu geben• In kritischen Situationen überreagieren und aus der Haut fahren. Emotionale Entgleisungen• Wegen einzelnen Ausreissern das Ganze übersteuern• Vertrauensmissbrauch einfach hinnehmen

Abbildung 6: Führungsverhalten, um Vertrauen zu schaffen.

Vertrauen wird mit Beständigkeit aufgebaut und beinhaltet eine Paradoxie: Vertrauen ist einerseits eine sehr starke Kraft – kräftig wie ein Baumstamm. Und andererseits ist Vertrauen auch sehr zerbrechlich: leicht zu brechen, leicht zu verlieren und schwierig wieder aufzubauen. Vertrauen ist daher auch eine zarte Pflanze. Vertrauen zu verlieren, dauert Sekunden, es (wieder) aufzubauen kann Jahre dauern. Vertrauen nachhaltig aufzubauen ist eine Frage der sozialen und emotionalen Kompetenz. Und eine Frage des Menschenbildes, der persönlichen Haltung und Entschiedenheit. Damit kommt nun auch das dritte Stockwerk ins Spiel: die Tiefenstruktur des Vertrauens.

Drittes Stockwerk: Tiefenstruktur (Be)

Das dritte Stockwerk beinhaltet die Tiefenstruktur des Vertrauens. Bildlich gesprochen ist es das Fundament des Hauses. Oder - in der Metapher des Eisberges - ist es der untere, unsichtbare Teil des Eisberges. Dieser Teil ist nicht direkt sichtbar, beeinflusst jedoch wesentlich das Verhalten, insbesondere auch in Stress- und Konfliktsituationen. Während das Verhalten gelernt und eingeübt werden kann, geht es beim unteren Teil des Eisberges eher darum, ein gutes Bewusstsein darüber zu entwickeln. Abb. 7 gibt einen Überblick über die Inhalte des Eisbergs.

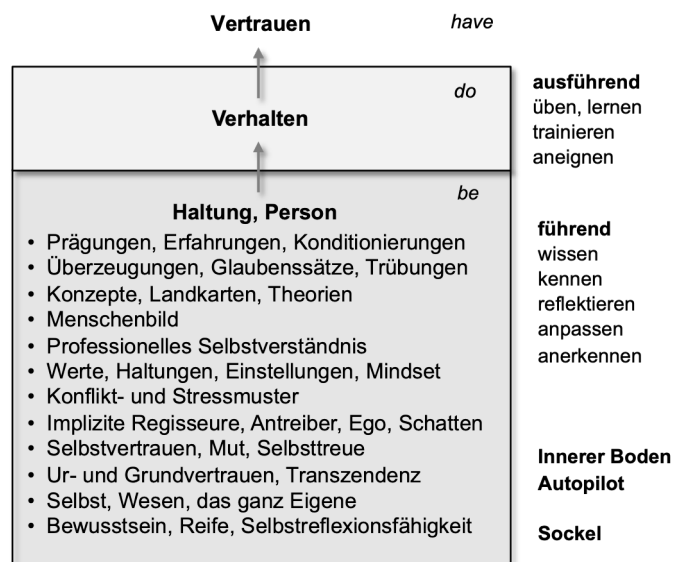


Abb. 7 Eisberg des Vertrauens. Eigene Darstellung in Anlehnung an Göpf Hasenfratz.

Diese Tiefenstruktur zu kennen ist gerade auch im Zusammenhang mit Vertrauen entscheidend. Aus dem vielfältigen Themenkreis des unteren Teils des Eisberges möchte ich einige besonders wesentliche Aspekte herausgreifen und beschreiben:

- **Persönliche Beziehungserfahrungen.** Die eigenen Beziehungserfahrungen und Prägungen zu kennen, erachte ich gerade auch im Hinblick auf das Thema Vertrauen als sehr bedeutsam. So ist es wichtig zu wissen, wie meine persönliche Geschichte mich geprägt hat und wie diese mein heutiges Verhalten als erwachsene Person beeinflusst. Viele Menschen tragen eher negative Beziehungserfahrungen bzgl. Vertrauen in sich, was es schwierig machen kann, als erwachsene Person dann wirklich zu vertrauen.
- **Persönliche Überzeugungen und Verhaltensmuster.** Aus der im Laufe der eigenen Lebensgeschichte gemachten Beziehungserfahrungen resultieren Überzeugungen, Glaubenssätze und Verhaltensmuster. Diese sind nicht selten auch getrübt. Typische Trübungen im Zusammenhang mit Vertrauen sind beispielsweise: „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ oder „Wenn ich die Zügel zu locker in der Hand habe, laufe ich Gefahr, dass mein Vertrauen missbraucht wird“ oder „Wenn ich einen Fehler mache, denkt man schlecht über mich“. Es ist deshalb wichtig, seine persönlichen Überzeugungen immer wieder auf den Prüfstand zu legen im Sinne von: «Stimmt es eigentlich, dass...?». So kann Unbewusstes in ein Bewusstsein überführt werden, was hilft, auf eine innere Distanz zu seinen Meinungsgewohnheiten und vermeintlichen Überzeugungen zu kommen.
- **Persönliche Konflikt- und Stressmuster.** Vertrauen ist v.a. in konfliktären und spannungsgeladenen Schlüsselsituationen auf dem Prüfstand. Kluges, umsichtiges Verhalten kann Vertrauen stärken, die Fassung verlieren und emotional inkompetent zu reagieren kann Vertrauen zerstören. Deshalb ist es von hoher Bedeutung, seine persönlichen Konflikt- und Stressmuster sowie Triggerpunkte und Vulnerabilitäten zu kennen. Wer diese kennt, ist eher auch in der Lage, sich in Drucksituationen selbst zu steuern.
- **Führungsverständnis.** Das persönliche Führungsverständnis prägt massgeblich das konkrete Führungsverhalten. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend zu reflektieren, inwiefern das eigene Verständnis von Führung den aktuellen Gegebenheiten und Erfordernissen in der Führungsarbeit (noch)

Wer nicht genug vertraut,
dem vertraut man nicht
Lao Tse

entspricht. Das zentrale Stichwort ist hier 'breite Verantwortungsübernahme auf der Basis von Vertrauen'. Dies wirft die einzelne Führungskraft auch auf die zentrale Frage zurück, inwiefern sie aufgrund ihrer Persönlichkeit überhaupt vertrauen schenken kann. Vielleicht gilt hier auch die Aussage, dass wer als Vorgesetzter Mühe hat, anderen Menschen zu vertrauen, in der Führungsrolle ungeeignet ist. Damit kommt indirekt auch zum Ausdruck, dass Vertrauen-Können auch ein entsprechendes Menschenbild voraussetzt. Nämlich ein grundlegendes Zutrauen, dass die Mitarbeitenden grundsätzlich gut arbeiten, kooperieren wollen und verantwortungsvoll mit Freiräumen umgehen können. Dies alles bedingt das Entwickeln eines zeitgemässen Führungsverständnisses, welches innerlich mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur und den eigenen Fähigkeiten auch gedeckt sein muss. In meiner Erfahrung besteht gerade hier nicht selten ein Engpass in Organisationen.

- *Selbstvertrauen und Mut.* Wie weiter oben im Zusammenhang mit der Vertrauensbrücke dargestellt, stellen Mut und Selbstvertrauen den unverzichtbaren Innenpol des Vertrauens dar. Selbstvertrauen ist das Vertrauen in das eigene Können und das Vertrauen in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeit auf der Basis der mit ihr gemachten Fähigkeiten. Mut – der Gegenpol zur Angst – ist die Lebenskraft, die stark macht und inneren Halt gibt und es ermöglicht, auf etwas Bedrohliches in der Welt zuzugehen. Mut bedeutet, sich einer Gefahr gewachsen zu fühlen.
- *Tiefes Vertrauen.* Die Basis des Vertrauens ist das tiefe Vertrauen. Der letzte Grund des Vertrauens – die Tiefe des Vertrauens, besteht aus Sicht der Existenzanalyse aus den drei Komponenten: Unbedingte Selbsttreue, Urvertrauen und Grundvertrauen (Längle 2009 und 2014). Die *unbedingte Selbsttreue* ist ein Vertrauen in die Fähigkeit und Bereitschaft, sich selbst unbedingt treu zu sein und unter allen Umständen zu sich zu stehen. Die unbedingte Selbsttreue äussert sich im Gefühl: «Ich bin bei mir aufgehoben». Das *Urvertrauen* stammt aus prägenden Früherfahrungen der ersten Lebensjahre, dass Menschen in lebenswichtigen Zeiten bedingungslos zu einem gehalten haben. Es ist ein anhaltendes Grundgefühl des Versorgtseins; dass jemand da ist, wenn man ihn braucht. Das *Grundvertrauen* ist der letzte Grund von allem Vertrauen und bezieht sich auf die Erfahrung, dass immer etwas da ist, das auffängt und Halt gibt. Das Grundvertrauen läuft auf das Gefühl hinaus, dass es «nie aus ist, sondern immer irgendwie weitergeht.» Bei gutem Ur- und Grundvertrauen fällt das Vertrauen leichter. Der im tiefen Vertrauen geborgene Mensch ist geborgen – komme, was wolle. Das tiefe Vertrauen hat eine spirituelle Dimension: Ein Vertrauen auf etwas Unsichtbares, mich Überschreitendes (Transzendenz). Weisheitstraditionen betonen, dass dieses grundsätzliche Offensein für und Verbundensein mit dem Ganzen eine äusserst wesentliche und kräftigende Lebensressource ist. Für die Stärkung des tiefen Vertrauens bestehen in allen Weisheitstraditionen kraftvolle Übungswege.
- *Persönliches Naturell:* Jeder Mensch hat auch persönliche Dispositionen und Neigungen. Dies betrifft beispielsweise die Sach- versus Beziehungsorientierung. Sehr kopflastig argumentierende Personen kommen ohne Vertrauen meist an eine Grenze. In diesem Zusammenhang kommen auch die Persönlichkeitstypologien ins Spiel (z.B. Insights-Discovery, DISG, MBTI). Im Zusammenhang mit Vertrauen ist das Enneagramm besonders differenziert und aufschlussreich.
- *Bewusstsein* ist ein wesentliches Merkmal einer gereiften, entwickelten Persönlichkeit. Bewusstsein zeigt sich beispielsweise im Vermögen, sich auch unter Druck und in Konflikten selbst zu steuern. Bewusstsein basiert auf guter Selbstkenntnis und Selbstreflexionsfähigkeit. Das Gegenteil von bewusster Führung ist führen aus dem Autopiloten: gelenkt durch implizite Regisseure, Verhaltensmuster, Instinkte und Affekte. In diesem Zusammenhang sind auch die Ergebnisse der Untersuchung von Frédéric Laloux spannend. Er hat gut funktionierende Organisationen analysiert, welche weitgehend ohne formale Hierarchie arbeiten, sprich weitgehend selbstorganisiert sind. Der hauptsächliche Erfolgsfaktor all dieser Unternehmen ist der sehr hohe Reifegrad (Bewusstsein und Selbstreflexionsfähigkeit) der Mitglieder der obersten Führungsebene (Laloux 2015). Dies entspricht auch meiner eigenen Erfahrung als Coach und Organisationsentwickler: das Nadelöhr und hauptsächlicher Ansatzpunkt in der Entwicklung einer Vertrauenskultur sind nicht selten die oberen Führungskräfte. In diesem Zusammenhang kommt – am Rande bemerkt – die integrale Theorie ins Spiel. Die integrale Theorie zeichnet ein sehr differenziertes Verständnis der Bewusstseinsstruktur von Menschen und Organisationen (z.B. Spiral Dynamics).

Abschluss – Fragen zur Selbstreflexion

Mit diesem Artikel ging es mir darum, ein differenziertes Verständnis zum vielschichtigen Begriff des Vertrauens zu entwickeln. Dabei dürfte deutlich geworden sein, dass der Weg zu vertrauensvollen Beziehungen kaum über das Einüben von neuen Verhaltensweisen gelingen kann. Vielmehr geht es darum die 'Innenseite des Verhaltens' – die Tiefenstruktur zu kennen. Denn Verhalten lässt sich zwar einüben, aber die inneren Vorgänge folgen nicht demselben Lernmodell, und gerade sie bestimmen 'im Ernstfall' entscheidend mit über die Qualität des Zwischenmenschlichen. Wer Spielball seiner inneren seelischer Kräfte ist, kann schwerlich gelassen und umsichtig handeln. Deshalb erachte ich eine gute Selbstkenntnis sowie das Investieren in das eigene persönliche Wachstum als unerlässlich. Bewusstsein und Selbstreflexionsfähigkeit sind meines Erachtens die Schlüsselkompetenzen in der Führung.

Abschliessend biete ich Ihnen einige Fragen zur Selbstreflexion an:

Fragen zur Selbstreflexion

- Bin ich jemand, der leicht Vertrauen schenkt? Oder muss man sich mein Vertrauen erst verdienen?
- Was brauche ich, damit ich vertrauen kann?
- Wo erfahre ich besonders viel Vertrauen? Mit welcher Wirkung?
- In welcher Situation wurde mein Vertrauen besonders enttäuscht / erschüttert? Was habe ich für mich daraus gelernt?
- Bin ich bereit, Entscheidungsspielräume zu gewähren und loszulassen?
- Traue ich meinen Mitarbeitenden zu, verantwortungsvoll mit Freiräumen umzugehen?
- Wie bewusst investiere ich in vertrauensvolle Beziehungen und in eine Vertrauenskultur?
- Welcher meiner Führungsbeziehungen sind zuwenig von Vertrauen geprägt? Mit welcher Wirkung?
- Schätze ich mich als vertrauenswürdig ein?
- In welchen Situationen fällt es mir schwer, im Vertrauen zu bleiben?
- Was sind meine persönlichen Aufpassfelder hinsichtlich des Vertrauens?
- Wie ist mein Vertrauen in mich selbst ausgeprägt: Traue ich meiner Kompetenz? Meinem Kopf? Meinen Gefühlen? Meinem Bauch? Meinem Körper? Meinem Herz? Meiner Seele?
- Wie steht es um mein Ur- und Grundvertrauen?

Quellen

- Brigitte Winkler: Traust du mir – trau ich dir. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 1 | 2012 Schwerpunkt Vertrauen
- Collins J (2007): Auf dem Weg zu den Besten
- Frei F (2017): Verantwortung
- Graeff P (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Hamel G (2012): Worauf es jetzt ankommt
- Koller M (1992). Sozialpsychologie des Vertrauens. Psychologische Beiträge, 34, 98-112.
- Laloux F (2015): Reinventing Organizations
- Längle A (2009): Lernskriptum zur Existenzanalyse – die 1. Grundmotivation. GLE-International
- Längle A / Bürgi D (2014): Existentielles Coaching
- Längle A (2013): Lehrbuch zur Existenzanalyse – Grundlagen
- Marti S (2013): Der Beitrag der Existenzanalyse in der Führung und Organisationsentwicklung. In: Existenzanalyse 1/2013
- Marti S (2019): Herausforderung Selbstführung
- Marti S (2019): Toolbox Führung, 13. Auflage
- Marti S (2020): Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, f. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20.