



Antje Heimsoeth

Vertrauen entscheidet

Die vergessene Basis der Führung

HAUFE.

► *Aus welchen Gründen ist Vertrauen so wichtig?*

Ich glaube, dass Vertrauen innerhalb einer Beziehung zu mir selbst oder auch zu anderen Menschen – wie gesagt – Ruhe, Gelassenheit, innere Zufriedenheit, innere Freude erst ermöglicht. Andersherum kann ich die Frage auch beantworten, welche Folgen entstehen durch Misstrauen. Und dann erleben wir sehr schnell, dass durch Misstrauen und ein durch Angst geprägtes Verhalten Bürokratien und Kontrollen entstehen und die Effizienz einer Zusammenarbeit nachhaltig negativ beeinflusst wird. In Deutschland wird das ja ein Stück weit bewusst durch die German Angst, wo die Menschen zum Großteil nicht dazu bereit sind, wirklich Verantwortung übernehmen zu wollen. Und sie versuchen Verantwortung auf irgendwelche Bürokratien und Zertifikate abzuwälzen.

Andersherum bedeutet das wieder, dass Vertrauen in sich und in andere auch überhaupt erst die Grundlage dafür ist, Verantwortung für sich, sein Leben, aber auch für Aufgaben zu übernehmen, die ich annehme. Und so gesehen habe ich schon das Gefühl, dass wir in einer Zeit des Vertrauensverlustes leben, aber nicht erst jetzt, sondern schon seit den letzten 150 Jahren. In denen durch so etwas wie den Dreißigjährigen Krieg, den Ersten Weltkrieg oder Zweiten Weltkrieg ein Grundvertrauen verloren gegangen ist, aufgrund der Systeme, in denen wir uns bewegen.

Und ich glaube auch, dass das grundsätzliche System der Pyramide, das heißt, das der Leistungsgesellschaft, beste Voraussetzungen dafür geschaffen hat, dass Vertrauen verloren geht. In dieser Art von Systemen, in der wir in den letzten 10.000 Jahren groß geworden sind, und die Hierarchie und Pyramide gibt es, seitdem der Mensch das Tier domestiziert hat, zählt in allererster Linie der Vorteil des Einzelnen. Der Versuch durch des sich persönlichen Stärkens Vorteile zu verschaffen, um in der Pyramide, neudeutsch Karriere, weiter nach oben zu kommen. Das bedeutet, dass wir nach wie vor sehr häufig Menschen begegnen, die uns deshalb nicht vertrauen, weil sie uns unterstellen, dass das, was wir tun, und das, was wir dem Menschen entgegenbringen, nur dazu dient, selbst einen Vorteil zu bekommen, um in der Pyramide weiter hoch zu gehen.

► *Je geringer das Vertrauen, ...*

... umso weniger ist es möglich, eine gute Gemeinschaft zu entwickeln. Der Preis von sinkendem Vertrauen ist: steigende Komplexität, größere Hektik, mehr Egoismus,

mehr Konsum, mehr Müll. Je größer das Vertrauen, umso mehr Gelassenheit entsteht zu sich selbst und anderen. Die Folge ist: innere Zufriedenheit, innere Freiheit, innere Freude, innere Gelassenheit, und auch innerhalb einer Gemeinschaft, einer Arbeitsgemeinschaft, eines Teams bedeutet mehr Vertrauen gleich mehr Gelassenheit, mehr Klarheit, mehr Ruhe, mehr Kraft, mehr Freude. Im Endeffekt ein längeres Leben.

► *Wie erkennen Sie, ob Sie jemandem vertrauen können?*

Für mich gibt es da zwei Indikatoren, das eine ist das Verhalten und das andere ist die Sprache. Und ich glaube, ganz entscheidend ist das Gefühl, das in Anwesenheit eines anderen Menschen entsteht. Und zwar das in den ersten Sekunden. Empfinde ich diesen Menschen als vertrauenswürdig oder empfinde ich diesen Menschen als nicht vertrauenswürdig? In der Regel ist unsere Intuition, unser Bauch unserem Geist ein Stück weit voraus. Der erste Moment, der erste Augenblick entscheidet darüber bei mir, ob ich jemandem vertraue oder nicht. Wobei ich in aller Regel erst einmal grundsätzlich allen Menschen mit einem Grundvertrauen begegne.

► *Welche Bedingungen begünstigen die Entwicklung von Vertrauen?*

Eine wichtige Komponente bei gegenseitigem Vertrauen in meinem Fall ist eine gemeinsame Gesinnung. Steht der Mensch, mit dem ich zu tun habe, für ähnliche Dinge auf, wie ich es tun würde? Ist er eher ein Menschenfreund oder ein Menschenfeind? Ist er altruistisch oder egoistisch? Ich glaube, dass eine gemeinsame Gesinnung dem gegenseitigen Vertrauen sehr förderlich ist. Man könnte das vielleicht ganz profan anhand der Fans einer Fußballmannschaft verdeutlichen. Vertraut ein BVB-Fan einem anderen BVB-Fan mehr als einem Schalke-Fan? Ich glaube, diese Frage können wir mit Ja beantworten. Das heißt, dass das gegenseitige Vertrauen durch eine gemeinsame Gesinnung deutlich unterstützt wird.

► *Hat Vertrauen auch mit Kontrolle zu tun?*

Ich glaube, das ist eine Frage der Haltung. Wenn ich etwas kontrolliere, um zu sehen, wo ich stehe, um Orientierung zu bekommen, bin ich auf dem richtigen Weg bei dem, was ich mir vorgenommen habe. Weil die Koordinaten, die es zu kontrollieren gilt, einfach dafür da sind, um mir Sicherheit zu geben. Also ich kontrolliere, damit die Informationen mir und dem anderen tatsächlich dienen. Es ist etwas ganz anderes,

als wenn ich jemanden kontrolliere, um herauszufinden, ob er sich an das hält, was wir miteinander besprochen haben, oder das eingetreten ist, was er geplant hat, um ihn anschließend zur Rechenschaft zu ziehen. Also Vertrauen darf durchaus etwas mit Kontrolle zu tun haben und zwar immer dann, wenn ich kontrolliere mit der Haltung, dass die Informationen, die daraus entstehen, den anderen Menschen stärken und nutzen.

► ***Wodurch wird ein Vertrauensverhältnis zerstört?***

Vertrauen wird dann gestört, wenn jemand Entscheidungen trifft oder Verhaltensweisen zu Tage fördert, die darauf ausgerichtet sind, ihn selbst nur zu optimieren. Ein Beispiel dafür ist für mich der Unterschied zwischen Manipulation und Führung. Von Manipulation spreche ich, wenn ich Menschen beeinflusse mit dem Ziel, dass sie etwas tun, was nur für mich gut ist. Dieses Verhalten würde das Vertrauensverhältnis sehr stören. Wenn ich aber von Führung spreche, dann spreche ich von der Beeinflussung von Menschen mit dem Ziel, dass sie ein Verhalten entwickeln, das für sie selbst gut ist. Und dann glaube ich, ist das Vertrauensverhältnis nicht gestört, sondern eher gefördert. Weil der Mensch darauf vertraut, dass die Begegnung mit mir dazu führt, dass er wächst und stärker wird.

► ***Wie entsteht Angst im Unternehmen/Teams/Abteilungen?***

Ich glaube, dass der Kern einer Angst in einem Menschen nicht in einem Unternehmen, auch nicht im Team oder in einer Abteilung entsteht, sondern in ihm selbst. Die Angst davor, nicht anerkannt zu werden, die Angst davor, nicht geliebt zu werden, die Angst davor, nicht gebraucht zu werden. Und der Ursprung dieser Angst liegt eben nicht in der Organisation eines Unternehmens, sondern in der Kindheit jedes Einzelnen. Sind die Grundbedürfnisse des Kindes in seiner Kindheit gedeckt worden? Das Grundbedürfnis nach Bindung, nach Geborgenheit, das Grundbedürfnis nach Freiheit, nach Autonomie, das Grundbedürfnis nach Anerkennung, nach Befriedung, nach Lust. Wenn das Kind dort Verletzungen erfahren hat, wird das Kind sich mit einer Grundangst im Leben bewegen. Da spielt es überhaupt keine Rolle, ob es sich im privaten oder beruflichen Umfeld bewegt oder aber im Unternehmen, Team oder einer Abteilung.

► *Wie gewinnt man zerbrochenes Vertrauen zurück?*

Ich persönlich habe die Erfahrung gemacht, dass je mehr ich mich öffne, je mehr ich mich zeige, je mehr ich auch meine Schwächen zeige, desto größer die Bereitschaft ist, sich auch mir gegenüber zu öffnen. Das heißt also, die eigentliche Stärke, um Vertrauen zu gewinnen, ist es, Schwäche zu zeigen. Ich glaube, dass Menschen wie du und ich erkennen, dass sie gemeinsam ein Scherflein zu tragen haben. Dass jeder fehlbar ist, Fehler macht und auch in manchen Situationen schwach ist, verbündet die Menschen und verbindet die Menschen. In dem Fall, wo ich wie die Leistungsgesellschaft aber nur versuche, immer der Beste zu sein, immer der Stärkste zu sein, der Klügste zu sein, in dem Moment entsteht von alleine ein Misstrauen.

Ich glaube, dass Offenheit, dass Sichöffnen ein wesentlicher Aspekt dafür ist, Vertrauen wieder zurückzugewinnen.

► *Welche Tipps geben Sie meinen Lesern, um Vertrauen wiederherzustellen?*

Bei uns im Unternehmen hat sich langsam eine Verfahrensweise eingestellt, die sich Culpa nennt. Innerhalb der Culpa kommen in diesem Fall Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitern zusammen, um in einer halben Stunde dann darüber zu sprechen, was in der letzten Woche gerade ihnen für Fehler unterlaufen sind. Damit geben sie ihren Mitarbeitern zum Ausdruck, dass sie nicht unfehlbar sind, dass sie auch nur Menschen sind, die auch Fehler machen können, und dadurch steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter, selbst zu Fehlern und Schwächen zu stehen.

