

Vertrauensfördernd führen

Beim guten Führen ist Vertrauen das entscheidende Gefühl und somit gewissermaßen der Anfang von allem. „Vertrauen führt!“ schreibt Reinhard K. Sprenger. In seinem Buch „Radikal Führen“ meint er sogar: „Sich führen lassen, heißt, sich jemandem anvertrauen.

Forschungen zeigen, dass Menschen bereit sind, einem anderen Menschen zu folgen, wenn sie ihm vertrauen – selbst wenn sie seine Ansichten nicht teilen. Sie folgen jedoch nicht, wenn sie zwar seine Ansichten teilen, ihm aber nicht vertrauen.“¹

Aber warum ist das so? Weshalb ist Vertrauen im menschlichen Zusammenleben ein so wichtiges Element? Es sind dies vor allem die folgenden acht Grundmerkmale, die Vertrauen so wichtig für Menschen machen:

1. Vertrauen ist ein elementares Gefühl. Es führt dazu, dass man das, was eine Person sagt oder tut, selbst dann für richtig, wahr und redlich hält, wenn man weiß, dass man an seiner Stelle gelogen hätte.“
2. Vertrauen ist immer in die Zukunft gerichtet. Es bezieht sich auf Ereignisse, die noch eintreffen werden. Durch Vertrauen gewinnen wir die Sicherheit, dass bestimmte Wünsche und Erwartungen auch eintreten werden. Ohne Vertrauen wären wir gar nicht handlungsfähig, weil die Zukunft völlig unklar und damit unsicher wäre.²
3. Vertrauen entlastet. Denn wer vertraut, gibt die Kontrolle über zukünftige Ereignisse zumindest teilweise an Personen (z.B. Ärzte, Eltern oder Vorgesetzte) oder Institutionen ab (z.B. Ordnungsbehörden, die die Sicherheit von Großveranstaltungen kontrollieren).
4. Vertrauen ist ein Kredit: Es bleibt dem Vertrauensempfänger überlassen, ob er die Erwartungen erfüllt oder nicht. Ist das letztere der Fall, wird das Vertrauen auf eine harte Probe gestellt und wahrscheinlich entzogen. Von hier aus ist Vertrauen eine Art Gefühls-Kredit, der sehr schnell gekündigt werden kann. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, auch wenn er mal die Wahrheit spricht.“ So kann Vertrauen nicht erzwungen, sondern nur (freiwillig) gegeben werden.
5. Vertrauen ist die Mitte zwischen Sicherheit und Unsicherheit. Wer absolut sicher ist, braucht kein Vertrauen. Wer absolut unsicher oder misstrauisch ist, kann nicht mehr vertrauen. Für die Tatsache, dass starker Dauerregen einen Betriebsausflug ins Grüne gefährdet, braucht kein Mensch Vertrauen. Das weiß man mit Sicherheit. Um aber der Wetter-Prognose zu glauben, dass es morgen keinen starken Dauerregen geben wird, muss den Aussagen der Meteorologen vertraut werden.
6. Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für menschliches Zusammenleben. Indem man vertrauensvoll davon ausgeht, dass die Mitmenschen einem grundsätzlich wohlgesonnen sind, wird es überhaupt erst möglich, sich angstfrei in einer Gesellschaft zu bewegen. Ohne jegliches Vertrauen könnte man morgens sein Bett nicht verlassen. „Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen“ uns.³

¹ Radikal Führen p3547

² <http://www.philopedia.de/index.php/component/content/article/30-themen/25-vertrauen>

³ Vgl. Luhmann 1989, 1

7. Vertrauen bleibt allerdings immer riskant. Eine Garantie, dass die Medien, Menschen und Organisationen, die Vertrauenswürdigkeit liefern sollen, tatsächlich vertrauenswürdig sind, gibt es nicht. Paradoxe Weise kann und muss Vertrauen letztendlich nur auf einem Wert basieren: auf Vertrauen⁴. Dieser basale Wert hat sehr viel mit Selbstvertrauen oder Mut zu tun. Menschen, die sehr ängstlich oder unsicher sind, werden weder sich noch anderen „trauen“.
8. Und last but not least: Vertrauen öffnet die Kommunikation, Misstrauen verschließt sie. Einem Vorgesetzten, dem man vertraut, glaubt man eher und mehr als einem, dem man misstraut.

Beziehen wir das einmal aufs Führungsverhalten: Was wirkt da vertrauensfördernd oder glaubwürdig?

- Da ist zunächst die Verständlichkeit des Gesagten, „denn ein unverständlicher Text lässt den Kommunikator kaum sympathisch, kompetent und vertrauenswürdig wirken“⁵ Besonders glaubwürdig wirken dabei Vorgesetzte, die Emotionen ihrer Zuhörer durch eine bildhafte Sprache ansprechen können. Zahlen alleine lösen keine Emotionen aus, Beispiele, Vergleiche und konkrete Erlebnisse dagegen schon.⁶
- Zum Zweiten spielt die Ehrlichkeit eine große Rolle: Jeder Mensch kann unwissentlich etwas Falsches sagen. Aber wider besseres Wissen bewusst eine Falschaussage zu formulieren, d.h. tatsächlich zu lügen, wird man einem Vorgesetzten wohl nie verzeihen.
- Vertrauensfördernd wirkt weiter die Wahrhaftigkeit, die natürlich eng mit der Ehrlichkeit zusammenhängt: „Die Unwahrhaftigkeit ... setzt da ein, wo der Mensch sich selbst etwas vormacht, wo er auch sich selbst gegenüber nicht zugibt, dass er lügt, wo er sich die Verhältnisse vielmehr so zurecht legt, dass er sich selbst gegenüber den Schein der Ehrlichkeit wahr.“ Für Ulrich Wickert heißt Wahrhaftigkeit, „sich nicht nach der Mehrheit oder Meinungsumfragen zu richten, sondern sein Handeln ausschließlich an Vernunft haftlicher Verantwortung zu orientieren, jedem populistischen Zeitgeist abzuschwören“⁷.

⁴ Vgl. Luhmann ebd.

⁵ dissertation Uni Düsseldorf

⁶ Ein renommierter Professor nimmt mit seinen Studenten eine der typischen Fallstudien durch, mit denen in Harvard unterrichtet wird. An diesem Tag geht es um einen besonders schwierigen Praxisfall, in dem ein Manager sich falsch verhalten hat. Der Professor fragt die Studenten, wie sie mit diesem Mann umgehen würden. Daraufhin meldet sich ein Student und sagt: 'Ich würde ihn feuern!' Der Professor starrt den Studenten eine Zeit lang schweigend an. Dann sagt er langsam mit ruhiger gepresster Stimme: 'Ich möchte Sie in diesem Kurs nie wieder sehen. bitte nehmen Sie Ihre Sachen und gehen Sie.' Alle Studenten sind fassungslos. Es herrscht peinlich berührtes Schweigen. Der Betroffene packt nach einer Schrecksekunde seine Sachen zusammen. Er steht auf und arbeitet sich durch die Sitzreihe der Kommilitonen bis zum Gang vor. ... Es scheint ewig zu dauern, bis er endlich unter den Augen aller die Treppen des Vorlesungssaales hinausgelaufen ist. Als er den Türgriff der großen Saaltür bereits in der Hand hat, ruft ihn der Professor mit den Worten zurück: 'Sie können sich wieder setzen! Jetzt wissen Sie, wie es sich anfühlt, wenn man gefeuert wird.'" (nach Groth ,Change p 690)

⁷ <https://de.wikipedia.org/wiki/Wahrhaftigkeit>

- Wichtig ist auch die Konsistenz oder Widerspruchsfreiheit: Aussagen müssen dabei nicht nur in sich logisch widerspruchsfrei sein. Darüber hinaus sollten sie auch nahtlos mit früheren Aussagen/Versprechen der Führungskraft zusammenpassen, die für sie eine Art Vertrauens-Maßstab darstellen.
- Last but not least wirkt die Berechenbarkeit einer Führungskraft vertrauensfördernd. Glaubwürdige Führungskräfte sind also berechenbar zuverlässig. Jenseits der 40 musste sich Immanuel Kant aus gesundheitlichen Gründen einen regelmäßigen Tagesablauf zulegen. Laut Heinrich Heine wurde er jeden Morgen um 4:45 Uhr von seinem Hausdiener mit den Worten „Es ist Zeit!“ geweckt. Um genau 22 Uhr ging er zu Bett. Zum Mittagessen lud er meist Freunde ein und pflegte die Geselligkeit, vermied dabei aber philosophische Themen. Außerdem machte er täglich einen Spaziergang, und zwar absolut pünktlich zur gleichen Mittags-Zeit, so dass die Königsberger ihre Uhr nach Kant stellen konnten. Dieses Bild von Kant ist sicherlich überzeichnet und war auch von Heine als Beispiel für eine rigoros übertriebene Berechenbarkeit des Lebens gedacht. Gleichwohl klingt darin bis heute die Bewunderung für den größten Philosophen aller Zeiten mit: er hat nicht nur das Denken und die Moral neu vermessen, sondern auch dem eigenen Leben ein Höchstmaß an Disziplin abverlangt. So ist es wohl nicht zufällig, dass man der Moral und Philosophie Kants bis heute vertraut. Und in Zeiten, wo der Markt für Zeit- und Worklifemanagementhilfen boomt, wirkt Kant´s strenge Disziplin so vertrauenswürdig wie noch nie. Seiner Maxime „Du kannst, weil die willst, was Du musst“ stellen heutige Karriereberater gerne den Satz „Du kannst, weil Du darfst, was Du willst!“ gegenüber.⁸ Wer gut und vertrauensvoll führt, tut das nicht. Er bleibt im Herzen Kantianer und beherrscht die Kunst der Selbstdisziplin.

⁸ <http://www.karrierefuehrer.de/branchen/wirtschaftswissenschaften/du-kannst-weil-du-darfst-du-willst.html>
 R. König/J. Feldner 2016 feldnerkoenig.de