

## Das Dreieck des Vertrauens

„Vertrauen führt“, schrieb einmal Reinhard K. Sprenger. „Vertrauen ist der Anfang von allem“ lautete der Werbespruch der Deutschen Bank in den 90ern. Und „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ soll vor über 100 Jahren Lenin gesagt haben.

Ok, Lenin und seinen Nachfolgern vertraut inzwischen niemand mehr. Aber dieser These wohl schon: Ohne Vertrauen läuft zwischen Menschen fast nichts – vor allem wenn es um Verlässlichkeit, Zusammenarbeit, Beziehungen und Führung geht.

In einem unserer letzten Führungsseminare schälte sich heraus, das echtes Vertrauen von drei Dynamiken, Polen, Ebenen oder Seiten bestimmt wird:

1. Der Seite des Selbstvertrauens,
2. der Seite des Fremdvertrauens und
3. der Seite des Prozessvertrauens

Wir sprachen deshalb vom sog. **Dreieck des Vertrauens**. Schauen wir uns seine Seiten einmal etwas näher an.

Ein Mensch, der wenig oder kein **Selbstvertrauen** besitzt, hat auch keinen Mut oder keine „Traute“, anderen zu vertrauen. Er traut sich nicht zu vertrauen.

Vertrauen betrifft stets die Zukunft, ist eine Art Vorschuss auf diese. Es macht sie sicherer, berechenbarer. Dabei können wir nie völlig sicher sein, ob und wie der Vertrauenscheck eingelöst bzw. Vertrauen erfüllt wird. Wer sich absolut sicher ist, braucht nicht zu vertrauen. Wer absolut unsicher ist, kann nicht vertrauen.

Vertrauen stellt so die Mitte zwischen Sicherheit und Unsicherheit (= Misstrauen) dar. Ihre Spannung auszuhalten, benötigt Selbstvertrauen.

Wer davon zu wenig besitzt, sollte nie in Führung gehen. Denn er wird auch seinen Mitarbeitern nie vertrauen können.

Wer davon zu viel besitzt, ebenfalls nicht: er neigt schnell zu Überheblichkeit, Narzissmus und – vielleicht noch schlimmer – zu Leichtsinn.

**Fremdvertrauen** bedeutet, anderen zu glauben und ihnen etwas zuzutrauen. Basis ist hier – neben dem gerade skizzierten gesunden Selbstvertrauen - ein positives Menschenbild. Wer Mitmenschen stets nur Negatives unterstellt, weil er andere Menschen prinzipiell für „Lumpen“ hält, besitzt dieses positive Menschenbild nicht. Möglicherweise, weil er die alte X-Y-Theorie von McGregor falsch verstanden hat oder weil er selbst ein Lump ist.

Lumpen aber sollten nie in Führung gehen oder kommen! Denn weil der Mensch kein Lump ist, will er über sich keine Lumpen sehen und unter sich keine Sklaven.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Frei nach dem Text des Einheitsfrontliedes von Bertold Brecht.

Beim **Prozessvertrauen** geht es um zweierlei:

- Zum einen um das Vertrauen darin, dass technische Abläufe (relativ) reibungslos ablaufen.
- Zum anderen um das Vertrauen darin, dass soziale Normen, Regeln und Gesetze (von den meisten) eingehalten und ihr Nichteinhalten sanktioniert wird. Das derart garantierte rechtlich sichere Zusammenleben stellt eine der größten Errungenschaften der modernen Zivilisation dar.

Das quasi mechanische Zusammenwirken der beiden Prozessvertrauensebenen macht ein angstfreies Leben und Gemeinwesen überhaupt erst möglich: Wir können uns zumindest in Deutschland ziemlich sicher darauf verlassen, dass z.B. alle Verkehrsampeln technisch einwandfrei funktionieren und sich (fast) alle Verkehrsteilnehmer an die StVO halten. Darum dürfen wir darauf vertrauen, dass die Autos bei Rot anhalten und wir als Fußgänger bei Grün die Straße gefahrenfrei überqueren können.

Absolut sicher ist das nicht, aber ziemlich.

In diesem Zusammenhang erschien uns auch das Konzept der sog. psychologischen Sicherheit von Amy Edmonson sehr interessant. Die Harvard-Professorin beobachtete, dass Teams vor allem dann Risiken vermeiden und weniger Informationen austauschen, wenn sie Angst vor Strafen bei Fehlern haben. Es herrscht ein Klima der psychologischen Unsicherheit. Psychologische Sicherheit dagegen setzt kreatives Denken frei und fördert innovative Lösungen. Das heißt, es fördert Produktivität und Leistung.

Deshalb will Edmonsons Ansatz den Rahmen für Vertrauen und Teilhabe in einem Team ermöglichen: Jeder soll hier seine Meinung frei äußern und in kreative Lösungen einbringen können<sup>2</sup>.

Führungskräften kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: sie stellen psychologische Sicherheit her, indem sie die offene Kommunikation fördern und eine positive Fehlerkultur unterstützen. Das bedeutet:

- jeder kann sich einbringen und findet Gehör.
- Entscheidungen werden transparent und gerecht getroffen.

Indikatoren für ein Klima der psychologischen Sicherheit können lt. Amy Edmonson sein:

- Menschen sind bereit, Risiken einzugehen und ihre Ideen frei zu teilen.
- Sie sprechen Probleme und schwierige Themen an und suchen nach Lösungen.
- Sie äußern Meinungen oder kritische Perspektiven ohne Angst vor Sanktionen, Strafen oder sozialer Ausgrenzung.
- Sie sind zuversichtlich, dass ihre Fehler als Chance zum Lernen und zur Verbesserung gesehen werden.

---

<sup>2</sup> <https://www.me-company.de/magazin/psychologische-sicherheit/#:~:text=Psychologische%20Sicherheit%20ist%20ein%20Konzept,und%20kreative%20Lösungen%20entwickeln%20>

Wie alles, was auf Vertrauen gründet, stellt auch das Konzept der psychologischen Sicherheit ein sehr filigran-sensibles Netz von Zuschreibungen dar, das geduldig aufgebaut und gepflegt werden muss. Vor allem lebt es davon, dass Vertrauen erfüllt wird – und zwar von allen Beteiligten. Umgekehrt kann dieses Netz sehr schnell reißen, wenn Vertrauen enttäuscht wird – z.B., weil Vereinbarungen oder Versprechen nicht eingehalten wurden. Nicht selten sind diese Risse im Dreiecks-Netz des Vertrauens so groß, dass sie sich nicht mehr reparieren lassen.

Keine wirklich neue Einsicht. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht und wenn er auch die Wahrheit spricht“, notierte schon der römische Fabeldichter Phaedrus vor 2.000 Jahren.

Ein letztes erschien uns in der Seminardiskussion um Vertrauen ebenfalls relevant: Die drei Seiten des Dreiecks beeinflussen und bedingen sich wechselseitig:

- Selbstvertrauen z.B. entsteht dadurch, das andere mir vertrauen und mir etwas zutrauen – in der Familie, in der Schule, in der Firma oder im Verein.
- Und auch wenn Prozesse funktionieren, die ich (mit-)initiiert habe, stärkt das mein Vertrauen in meine Fähigkeiten sowie in die Verlässlichkeit, die anderen zuschreibe.

Wir bedanken uns herzlich bei der Seminargruppe für die sehr spannende und lehrreiche Diskussion.

*Juliane Feldner & Rainer König*