

## Was lässt Vertrauen wachsen wie ein Bankkonto?

„Wir gehen vertrauensvoll & offen miteinander um!“ Mit solchen Unternehmens- oder Führungsgrundsätzen ist meist die Hoffnung verbunden, die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zu unterstützen und den Informationsaustausch untereinander zu fördern. Auch Befragungen zeigen deutlich, dass Vertrauen – nicht nur auf dem Papier – erstrebenswert ist: Fast jeder im Berufsleben wünscht sich ein Betriebsklima, das von Offenheit und Vertrauen geprägt ist. Ständig auf der Hut zu sein und sich gegen Machtspiele & Co absichern zu müssen, ist für die Wenigsten angenehm. Nur: Was können Sie konkret für einen größeren Grad an vertrauensvoller Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen tun?

Das „**Geheimnis des Vertrauens**“ ist genauso einfach wie das „Geheimnis eines Bankkontos“: Wer einen hohen Vertrauenskontostand haben will, muss deutlich mehr einzahlen als abheben. Wer will, dass sein Konto im Plus ist, muss mit dem Einzahlen beginnen.

**Einzahlungen** und damit vertrauensbildende Maßnahmen vorzunehmen, bedeutet mehr als nur nett miteinander umzugehen. Höfliche Kommunikation und sachliche Zusammenarbeit führen im Laufe der Zeit nur zu einer Vertrautheit unter „Schönwetterbedingungen“. Vertrauen ist mehr als die Abwesenheit von Misstrauen. Vertrauen ist die sichere Erwartung, sich auch in kritischen Situationen auf den Anderen verlassen zu können. Erst wenn Sie in Versuchung geraten, sich an Ihren eigenen Interessen anstatt am gemeinsamen Ziel zu orientieren, wird das Vertrauen wirklich getestet und bei erfolgreichem Bestehen gestärkt.

So können Sie z.B. mit Einzahlungen die Vertrauensbasis stärken:

- Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern auch bei Fehlern und gezeigten Schwächen wertschätzend und respektvoll um.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern bei unangemessenem Druck von oben Rückendeckung.
- Stellen Sie in Konfliktsituationen Ihre Position nach allen Seiten klar und deutlich dar.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ernsthaft bei Entscheidungen mit ein und seien Sie offen für deren Ideen.

**Ein hoher Vertrauenskontostand hat seinen Preis.** Der Verzicht auf Auszahlungen bedeutet all jene Schachzüge und Taktiken sein zu lassen, die kurzfristig kleine Vorteile bringen, aber deutlich zu Lasten des Vertrauenskontos gehen.

Verzichten Sie z.B. darauf,

- unrealistische Vorgaben von oben nach unten durchzustellen.
- bei Mitarbeitern, Kollegen und/oder Vorgesetzten unerfüllbaren Erwartungen zu wecken oder auch nur entstehen zu lassen.
- einen Schuldigen für eigene Versäumnisse zu suchen.
- Informationen an mögliche Nutznießer zurückzuhalten und den Wissensvorsprung für sich auszunutzen.

**Auszahlungen** belasten darüber hinaus nicht nur einmalig den Kontostand, sondern **haben** in aller Regel **weitreichende Konsequenzen**. So kann ein Vertrauensbruch zwischen Ihnen und einzelnen Mitarbeitern auf das ganze Team ausstrahlen, das sich dann gegen Sie als Chef solidarisiert und defensiver agiert.

**Vier Lehren** daraus, um Vertrauen wachsen zu lassen:

**Erstens:**

Haben Sie den Mut, in Vorleistung zu gehen und gewähren Sie Ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss. Abhängig von der Aufgabe und der Kompetenz Ihrer Mitarbeiter setzen Sie klare Handlungsrahmen, die Eigenverantwortung fördern. Machen Sie deutlich, was Sie jedem Einzelnen momentan zutrauen und erkennen Sie dessen geleisteten Beitrag zum Ganzen an.

**Zweitens:**

Reflektieren Sie kritisch Ihr eigenes Verhalten. Stellen Sie fest, in welchen Situationen und bei welchen Menschen Sie sich zu Auszahlungen hinreißen lassen. Reden Sie Klartext bei Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Kritik. Halten Sie Ihre Versprechungen ein und sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter auf das verlassen können, was Sie sagen (ob es ihnen gefällt oder nicht).

**Drittens:**

Machen Sie „reinen“ Tisch und bearbeiten Sie noch bestehende Altlasten. Sprechen Sie zurückliegende Enttäuschungen sowie schlecht bewältigte Konflikte offen an. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit. Fördern Sie ein ehrliches und konstruktives Feedback dadurch, dass Sie selbst den Anfang machen.

**Viertens:**

Haben Sie ein waches Auge auf Ihr Team. Akzeptieren Sie nicht, wenn Mitarbeiter z.B. Kollegen bei Entscheidungen übergehen, sich über andere hinter deren Rücken abfällig äußern oder Termino Zusagen ohne Warnsignal nicht einhalten. Zeigen Sie bei schon solchen erkennbaren „Auszahlungsabsichten“ Konsequenzen auf und unterbinden Sie so „Fouls“ im Ansatz.

Alle Schritte zur Stärkung einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit im Unternehmen sind natürlich dann am wirksamsten, wenn die gesamte Führungsriege konsistent handelt. Doch auch ein Einzelner kann das Klima in seinem direkten Umfeld grundlegend verändern. **Das strahlt aus!**