

Fachmagazin für Führungskräfte

# Vertrauen



Vertrauen: gewinnen – erhalten – einsetzen

## SOFORT-NUTZEN

### Sie erfahren

- wofür Vertrauen wichtig ist und wo Misstrauen angebracht ist.
- wie sich Vertrauen ökonomisch auswirkt.
- auf was Sie achten müssen, um Vertrauen aufzubauen.
- welche Handlungsweisen Vertrauen zerstören.
- wie körpersprachliche Signale wirken.

### Sie können

- verantwortungsvoller mit Vertrauen umgehen.
- das Verhalten Ihrer Mitmenschen besser einschätzen.
- Motivation und Effizienz von Vertrauen nutzen.
- notwendige Kontrollen konstruktiv einsetzen.
- Ihr eigenes Denken und Handeln überprüfen und bewusster vorgehen.

## AUTORIN FACHMAGAZIN VERTRAUEN



### JULIA HINTERMANN

Julia Hintermann studierte an den Universitäten Basel und Aix-en-Provence Deutsch, Geschichte, Französisch und Betriebswirtschaft. Sie ist Fachhochschuldozentin und Trainerin für Betriebswirtschaft und Kommunikation. Im Bereich Kommunikation ist sie auch als Referentin, insbesondere bei Fachverbänden, engagiert. Sie hat zwei Bücher über Kommunikation veröffentlicht, welche im Bereich der Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden (Lust auf Kommunikation, Information und

Kommunikation, Versus Verlag, Zürich). Ihr spezielles Interesse gilt dem Zusammenspiel von Theorie und Praxis. In Zeitschriften sind Artikel über verschiedene Aspekte der Kommunikation publiziert, welche vor allem Praktiker erreichen.

Die Autorin freut sich über Rückmeldungen und Anregungen unter: [julia.hintermann@sunrise.ch](mailto:julia.hintermann@sunrise.ch)

## IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

[info@unternehmerforum.ch](mailto:info@unternehmerforum.ch) | [www.unternehmerforum.ch](http://www.unternehmerforum.ch)

## VERTRAUEN: GEWINNEN – ERHALTEN – EINSETZEN

Die Bedeutung von Vertrauen und praktische Ansätze .....	4
Vertrauensfähigkeit .....	5
Motivation für Vertrauen und Vertrauensaufbau .....	8
Vertrauenswürdigkeit in der Körpersprache .....	12
Vertrauen und Kontrolle .....	15
Die (be)rechnende Seite des Vertrauens .....	18
Psychologische Verträge – die unausgesprochenen Erwartungen .....	21
Die positive Seite: Effizienz und Motivation .....	24
Mensch und Marke: Persönlichkeit, Identität und der Übertragungseffekt .....	27
Die kostspielige Seite: Vertrauensbruch und Betrug .....	30
Misstrauen – die bessere Alternative? .....	34
Der Wohlfühlfaktor Vertrauen .....	37
Literatur .....	38

# ／ DIE BEDEUTUNG VON VERTRAUEN UND PRAKTISCHE ANSÄTZE

Arbeitsteilige Gesellschaften sind ohne ein Mindestmass an Vertrauen nicht denkbar. Wer hat heute die Zeit, den Wahrheitsgehalt erhaltener Informationen zu überprüfen, oder die Herstellungsweise von Produkten des täglichen Bedarfs nachzuvollziehen? Wir sind auf die Vertrauenswürdigkeit sicherer Informationsquellen, Qualitätssiegel oder Hinweise von Konsumentenschutzorganisationen angewiesen.

In der Wirtschaft schlägt sich Vertrauen bzw. Misstrauen in den Geschäftsbeziehungen in harten Erfolgszahlen nieder. Wer das Vertrauen seiner Kunden enttäuscht, spürt die ökonomischen Wirkungen deutlich. Vertrauen selbst entzieht sich jedoch einer präzisen Messung. Als weicher Faktor ist es jedoch beeinflussbar. Lösungsansätze bei Verhaltensänderungen liegen in der Bewusstmachung der Vorgänge. Anschliessend können die Beziehungen im Einklang mit den eigenen Zielen gestaltet werden.

Im gesellschaftlichen Zusammenleben entscheidet die Vertrauenswürdigkeit einer Person oder Institution über die Akzeptanz ihrer Handlungen. Vertrauen ist aber auch eine sehr persönliche Angelegenheit. Stellvertretend für die vielen individuellen Standpunkte führen zwei fiktive Personen ein Gespräch und regen damit zur Auseinandersetzung mit der eigenen Position an. Passagen dieses Gesprächs leiten jeweils die einzelnen Kapitel ein.

Die Personen:

**Felicia Carnegie** ist Verhaltensforscherin und bekannt durch zahlreiche populärwissenschaftliche Publikationen besonders im englischsprachigen Raum. Sie hat sich bereit erklärt, über ihr persönliches Verhältnis zu Vertrauen Auskunft zu geben.

**Quentin Kepler** ist Journalist bei der Zeitschrift «Psychorama». Er führt das Interview für die Ausgabe mit dem Thema «Wie funktioniert Vertrauen?».

Das Interview wird in voller Länge und im Wortlaut wiedergegeben.

*Kepler: Haben Sie Vertrauen?*

Carnegie: Welches Vertrauen meinen Sie?

*Kepler: Zunächst einmal das allgemeine Vertrauen.*

Carnegie: Sie meinen, ob ich grundsätzlich in der Lage bin, Vertrauen zu entwickeln, also eine Vertrauensdisposition besitze? Das kann ich bejahen. Ich habe im Grossen und Ganzen Vertrauen in unsere Rechtsprechung, in die Verbindlichkeit unserer Verkehrsregeln, in die Arbeitsweise unserer Behörden und ich habe auch den Glauben an die Lebendigkeit der Demokratie noch nicht aufgegeben. Selbst wenn in den Medien das eine oder andere Defizit hervorgehoben wird, der Normalfall ist doch, dass es funktioniert. Wir wissen, wie die Regeln sind, und die überwältigende Mehrheit hält sich auch an sie.

*Kepler: Ja, aber es gibt doch nicht nur Systeme und Institutionen, auf deren Funktionstüchtigkeit man sich verlassen möchte.*

Carnegie: Sie denken an Gott? Nun, ich glaube, dass es eine höhere Macht gibt, die unsere Geschicke lenkt und uns nicht im Stich lässt. Ich fühle mich nicht bedroht. Das verdanke ich sicher meiner sorglosen Kindheit, meinen Eltern, Freunden, Lehrern, eigentlich allen, denen ich in meinen frühen Jahren begegnet bin. Ich habe auf ganz natürliche Weise einen Platz in der Gesellschaft gefunden.

*Kepler: Ihr Leben hat also einen Sinn.*

Carnegie: Das hat es, selbst wenn ich nicht immer genau sagen kann, welchen Sinn es gerade hat. Mit Bestimmtheit kann man natürlich nicht behaupten, dass das Leben wirklich einen Sinn macht. Wenn wir es wüssten, wenn alle Fakten auf dem Tisch wären, bräuchten wir kein Vertrauen.

*Kepler: Sie sind offensichtlich mit sich und der Welt zufrieden.*

Carnegie: Im Grunde genommen schon. Es gibt immer Dinge, bei denen man denkt, sie könnten besser laufen, aber deswegen stelle ich nicht gleich das ganze Universum in Frage. Wissen Sie, die Menschen sind eigentlich, wenn man sie in Ruhe lässt und nicht ärgert, ganz friedfertig. Sie brauchen etwas mehr Streicheleinheiten, als man meint. Interesse, Anerkennung, einfach Wertschätzung, das, was man in einer guten Erziehung gelernt hat, dann kommt man schon mit ihnen klar.

*Kepler: Sind Sie denn nie enttäuscht worden?*

Carnegie: Natürlich bin ich das. Damit muss man fertig werden. Das gehört doch zum Leben. So entwickelt man sich als Persönlichkeit. Enttäuschungen, Schmerz, Trauer, das sind Erfahrungen, die einen auf viele Dinge, auch auf eigene Defizite aufmerksam machen. Nachher wusste ich immer mehr.

Das **Grundvertrauen** basiert auf der Erfahrung, dass es trotz der Unsicherheiten des Lebens immer einen Halt gibt. Das **Urvertrauen** entwickelt sich in der ersten Lebensphase durch Fürsorge und Verlässlichkeit konstanter Bezugspersonen. Grund- und Urvertrauen bilden die Grundlage für das **Selbstvertrauen** und beeinflussen die Vertrauensneigung gegenüber anderen Menschen (Vertrauensdisposition).

Wer so wie Felicia Carnegie Vertrauen in das Leben hat, sich nicht sorgt, ob alle Systeme funktionieren oder sich die anderen Menschen auch an die Regeln halten, ist gut gerüstet, um Schwierigkeiten mit Selbstvertrauen anzugehen und zu meistern. Er hat Zutrauen zu sich selbst und weiss, dass er eine gestellte Aufgabe schaffen wird. Vertrauen bindet keine Zeit und Energie. Es lässt Raum für neue Initiativen (Luhmann 2000, S. 24).

Der römische Kaiser Julius Cäsar prägte den klassischen Satz für unerschütterliches Selbstvertrauen, als er über den Krieg gegen die Gallier berichtete: Ich kam, sah und siegte (veni, vidi, vici). Dass Selbstvertrauen ein Erfolgsgeheimnis ist, ist bekannt. Geprüft und gestählt wird es bei der Bewältigung von Misserfolgen. Thorsten Fink, der ehemalige Trainer beim FC Basel, gibt zu, aus Misserfolgen gelernt zu haben, und nun seine Stärken zu kennen (siehe Kasten 1).



#### 1 Interview mit dem ehemaligen Trainer des FC Basel, Thorsten Fink

**Was wollen Sie beim FC Basel anders machen als in Ingolstadt, Ihrer ersten Station als Cheftrainer einer Profimannschaft?**

Bei Red Bull Salzburg hatte ich eine Drittliga-Mannschaft, aber das waren Profis, wir haben genauso trainiert wie hier. Mit Salzburg stieg ich auf, mit Ingolstadt auch. Doch ich möchte nicht viel über meine Erfolge reden und auch nicht über das halbe Jahr in Ingolstadt, das schlecht lief (und mit der Entlassung in diesem Frühling endete). Ich habe von den positiven und negativen Dingen gelernt, das nehme ich mit. Ich bin kein Trainer, der sagt: Ich kann alles. Ich bin ein junger Trainer, aber ich bin von mir überzeugt, und ich kann diesen Verein nach oben führen.

**Wieso sind Sie ein guter Trainer?**

Es ist immer eine Sache, über sich selbst zu reden. Was soll ich jetzt sagen? Ich bin ein toller Mensch (küsst sich auf die Arme und lacht). Ich weiss, wie das Geschäft läuft. Ich weiss, wie man ein Team nach oben bringt. Ich kann mit einer Mannschaft umgehen, kann die Leute begeistern und zu Höchstleistungen treiben. Jeder, der sich über mich erkundigt hat, weiss, dass ich gepflegten Fussball spielen lasse, dass ich taktisch etwas drauf habe. Also, ich werde mit dem FC Basel auch viel erreichen.

Fink 2009

Das Durchhaltevermögen gerade bei schwierigen Aufgaben speist sich aus der Überzeugung, dass die gewählte Tätigkeit sinnvoll und man selbst die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort ist. Eindrücklich schildert die amerikanische Wissenschaftlerin Candace Pert, wie sie zu der Sicherheit fand, einen bedeutenden Beitrag zur Aidsforschung leisten zu können:

*Und dann vernahm ich eine lautere Stimme, dieses Mal nicht als meine zu erkennen und für andere nicht hörbar, denn sie ertönte nur in meinem Kopf. Es war eine energische männliche Stimme, die befahl: «Das solltest du tun!»*

*Nun war ich keineswegs daran gewöhnt, Stimmen zu hören, die meine Vorträge kommentierten, daher nahm ich zunächst an, es handle sich um eine halluzinatorische Nachwirkung unserer anstrengenden Klettertour. Doch die Logik dieses Forschungsansatzes war so zwingend, dass ich der Stimme Vertrauen schenkte. Sogar der Umstand, dass es sich um eine eindeutig männliche Stimme handelte, vermochte meine feministische Empfindlichkeit nicht zu verletzen, denn egal, wer oder was diese Stimme war – Halluzination, Gott oder meine eigene höhere Einsicht –: Es leuchtete mir unmittelbar ein, was sie mir auftrug! Meine ganze wissenschaftliche Laufbahn, so schien es, war eine Vorbereitung gewesen zur Beantwortung der Frage, die ich gerade gestellt hatte: Welches körpereigene Peptid bindet am HIV-Rezeptor im Gehirn und Immunsystem, und wie lässt sich eine synthetische Version davon herstellen, die den Rezeptor blockiert und damit das Eindringen des HIV verhindert? (Pert 1999, S. 309–310)*

Es muss nicht gerade eine innere Stimme sein, die einen auf den richtigen Weg aufmerksam macht. In dieser Schilderung wird jedoch der Dialogcharakter der **Selbstbefragung** deutlich, die notwendig ist, um eigene Wünsche und Ziele mit dem eigenen Potenzial in Einklang zu bringen und adäquat zu handeln. *Kein einziges Problem der Welt lässt sich lösen, wenn wir es ohne Vertrauen in die Wirkung und Wirksamkeit unserer Ideale angehen* (Rice, WEF 2008). So formulierte Condoleezza Rice, die ehemalige amerikanische Außenministerin, diese Übereinstimmung. Erfolgreiches Handeln nährt wiederum das Selbstvertrauen.

# MOTIVATION FÜR VERTRAUEN UND VERTRAUENSaufbau

*Kepler: Ich möchte Ihnen jetzt eine spezifische Frage stellen: Haben Sie in der aktuellen Situation Vertrauen, haben Sie Vertrauen zu mir?*

*Carnegie: Das kann ich doch gar nicht. Wir kennen uns nicht. Das ist unser erstes Gespräch. Woher will ich wissen, dass Sie meine Aussagen nicht gegen mich verwenden? Ich unterstelle Ihnen Wohlwollen, das gebe ich zu. Aber ich passe schon auf, was ich sage.*

*Kepler: Ab wann würden Sie mir denn vertrauen?*

*Carnegie: Wenn ich Sie ein bisschen besser kenne. Dazu müssten wir uns wahrscheinlich öfters begegnen, damit ich mit Ihrer Sichtweise der Dinge vertraut werde. Ich erlebe gerne Menschen in verschiedenen Situationen, um mir ein differenziertes Bild machen zu können.*

*Kepler: Wie könnte ich denn diesen Prozess beschleunigen?*

*Carnegie: Ich müsste Ihre Motive kennen, müsste wissen, was Ihnen wichtig ist und warum Sie bestimmte Handlungen tun oder ablehnen.*

*Kepler: Sie möchten also in mich hineinschauen können. (Lehnt sich zurück)*

*Carnegie: Auf eine gewisse Weise ja.*

*Kepler: Ich verdiene für dieses Interview Geld.*

*Carnegie: Das muss nicht unbedingt hinderlich sein für einen Vertrauensaufbau. Ich weiss, dass Sie eine entsprechende Ausbildung dafür gemacht haben und sich der Grenzen Ihrer Kompetenz bewusst sind. Wenn Sie für die Zeitschrift «Psychorama» arbeiten, gehe ich auch davon aus, dass Sie einen gewissen Ehrenkodex einhalten müssen oder wollen.*

*Kepler: Aber Journalisten gelten doch eher weniger als vertrauenswürdig. Im Vergleich etwa zu den Postboten, denen sagenhafte 87 Prozent der Bevölkerung voll und ganz vertrauen.<sup>1</sup>*

*Carnegie: Die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe gibt Anhaltspunkte, wie sich eine Person verhalten wird. Wichtiger aber scheint mir zu sein, dass Fehlverhalten sanktioniert wird, also eine Selbstregulierung innerhalb der Berufsgruppe spielt. Bei Unternehmen, die mit sensiblen Personendaten umgehen wie etwa die Post oder Telekommunikationsunternehmen, ist die Vertrauenswürdigkeit in der Öffentlichkeit matchentscheidend.*

<sup>1</sup> [http://www.presseportal.de/pm/30097/1009892/deutsche\\_post\\_dhl](http://www.presseportal.de/pm/30097/1009892/deutsche_post_dhl)