

Was wurde nicht alles geschrieben über Führung. Unzählige Bücher beschäftigen sich damit, was eine Führungskraft können und leisten muss. Zahlreiche Studien belegen die Bedeutung der Führung. Und immer wieder neue Artikel lassen uns glauben, dass es neue Weisheiten und Wahrheiten zu diesem Thema gibt. Alleine mit Definitionen, was Führung ist, könnte man ein Buch füllen. Mir persönlich gefällt die Definition von Führung von Peter F. Drucker, Begründer von »Management by Objectives« (Führen mit Zielen), und lautet:

- **1.** The only definition of a leader is someone who has followers. [...]
- 2. An effective leader is not someone who is loved or admired. He or she is someone whose followers do the right things. Popularity is not leadership. Results are.
- Leaders are highly visible. They therefore set examples.
- **4.** Leadership is not rank, privileges, titles, or money. It is responsibility.

Der amerikanische Führungs- und Organisationsforscher Gary Yukl definiert "Führung" wie folgt:

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objective." (Yukl, G. 2000)

Wenngleich mir bei beiden ein wesentlicher Aspekt fehlt: Das Vertrauen. Wenn Sie wissen wollen, warum das so ist und wie die vergessene Basis der Führung – eben jenes Vertrauen – entscheidet, dann begleiten Sie mich in diesem Blogbeitrag doch einfach auf die Reise zum Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg.

Fakt ist: Geht etwas schief im Unternehmen, laufen Projekte aus dem Ruder, kündigen Mitarbeiter, steigt der Krankenstand, kaufen Kunden nicht mehr, ist schnell klar: Der Chef ist schuld! Es ist ja auch leicht, alle Verantwortung von sich zu schieben. Ja, auch Chefs machen Fehler und manche Führungskräfte sind tatsächlich inkompetent. Aber die wenigsten tun dies mit Absicht, viele können es einfach nicht besser und werden auch nicht durch das Unternehmen geschult (Führungskräfteentwicklung, Coaching). Sie sind

irgendwann einmal in die Rolle gerutscht, geschoben worden oder haben sich darum bemüht - aber nicht damit gerechnet, was alles an Aufgaben, Problemen, die gelöst werden wollen, und Verantwortung auf sie zukommt. Das soll keine Ausrede dafür sein, wenn Führungskräfte einen schlechten Job machen. Mitarbeiter haben auf der anderen Seite oftmals unrealistische Erwartungen an ihre Führungskräfte. Vor allem kommen wir mit Schuldzuweisen nicht weiter. Ebenso wenig alleine. Kein Chef kann ohne Mitarbeiter etwas bewirken, aber ohne Chef gäbe es auch kein Unternehmen, in dem diese Mitarbeiter Arbeit finden. Und ohne Vertrauen, im Idealfall gegenseitiges Vertrauen, kann kein Unternehmen bestehen - heute nicht und noch viel weniger in der Zukunft. Denn genau diese stellt alle - Führungskräfte wie Mitarbeiter - vor enorme Herausforderungen: Global, digital und vernetzt ist Schnelligkeit heute der Erfolgsgarant. Entweder ich reagiere als Speaker innerhalb von 24 Stunden auf Anfragen (Kontaktaufnahme mit Antje Heimsoeth) oder ich bin raus - meistens zumindest. Um die geforderte und

ANTJE HEIMSOETH DARÜBER, WARUM FÜHRUNG OHNE DIESE BASIS NICHT FUNKTIONIERT

notwendige Geschwindigkeit mitgehen zu können, ist Vertrauen ein entscheidender Punkt. Sich selbst etwas zuzutrauen für die eigene Karriere als Führungskraft, Gründer, Selbstständiger oder Unternehmer, aber auch das Vertrauen in andere ist heute wichtiger denn je.

Wie kann ich Vertrauen stärken

Umso wichtiger ist es für Sie als Führungskraft sich immer wieder mit den folgenden Fragen auseinandersetzen: Wie lässt sich Vertrauen aufbauen und pflegen? Wann, wo und wie entsteht Vertrauen?

Bodo Janssen, Chef der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, stellt immer wieder fest, dass "ein Vertrauensverlust dadurch entsteht, wenn Menschen nicht so handeln, wie sie reden. Das heißt, wenn sie, vielleicht sogar unbewusst, nicht authentisch sind. Das Gleiche gilt bei Mitarbeitern auch. Authentizität ist eine wichtige Voraussetzung, glaube ich, dafür, dass Menschen einander vertrauen können. Dann gibt es noch diese einfachen Dinge wie: Zuverlässigkeit, Respekt, Wertschätzung. Und natürlich der Versuch, Sündenböcke zu finden für das eigene Fehlverhalten, fördert Misstrauen innerhalb einer Gemeinschaft. Ein ganz wichtiger Punkt ist auch das Übereinander reden statt miteinander zu sprechen. Das bedeutet, wenn Konflikte nicht offen angesprochen werden, vielleicht aus Angst davor, nicht mehr geliebt zu werden (bei übermäßigem Harmoniebedürfnis), dann wird das Vertrauen darunter leiden. So gesehen können wir auch darüber sprechen, dass Werte, die im Übermaß verlangt werden, wie zum Beispiel bei der Harmonie, letztendlich dazu führen, dass sie genau ins Gegenteil umgekehrt werden und damit dann auch das Vertrauen zur Neige geht. Wenn ich also aus einer Harmoniesucht heraus Dinge akzeptiere und ich mich nicht öffne oder gegen etwas spreche, aus Angst davor, dann nicht mehr geliebt zu werden, dann wird meine Absicht, Harmonie in einem Team zu erzeugen, genau das Gegenteil bewirken. Die Folge daraus wird sein, dass das Vertrauen innerhalb einer Gemeinschaft nicht mehr zu halten sein wird. Wenn ich das so resümiere, glaube ich, dass egal worüber wir sprechen, über welche Werte wir auch sprechen, dass, wenn wir diese Werte im rechten Maß in unserem Verhalten vereinbaren, dann werden wir auch vertrauensvoll mit uns selbst und anderen umgehen können. Die Mutter aller Tugenden ist somit das rechte Maß."

Schenken Sie also Vertrauen für Vertrauen! Und vermeiden Sie alles, was dem Wachstum des Vertrauens schaden könnte, wie nachfolgende No-Gos

- Entziehen Sie sich dem Kontrollzwang. Wer misstrauisch ist, braucht sich nicht wundern, wenn ihm Misstrauen zurückschlägt.
- Befreien Sie sich vom Konkurrenzdenken. Sie stehen nicht in Konkurrenz mit Ihren Mitarbeitern. Ganz im Gegenteil. Seien Sie froh um jeden, der mehr weiß und kann als Sie. Gemeinsam erreicht sie so viel mehr.
- Fällen Sie keine vorschnellen Urteile.
 Schubladen im Kopf sind hinderlich. Nichts gilt für immer und ewig. Menschen können sich ändern und müssen sich ändern dürfen
- 4. Verfallen Sie nicht dem Optimierungswahn. Wir sollen immer noch besser, schneller, effektiver was-weiß-ich-noch-alles werden. Wenn Sie Vertrauen in sich und Ihre Mitarbeiter haben, können Sie dem Perfektionismus abschwören. Bei sich und Ihren Mitarbeitern. Es lohnt sich!

Beweis erbringen, dass er vertrauenswürdig ist. Ist die erste Begegnung von einer gewissen Antipathie geprägt, sind Sie eher skeptisch. Das heißt nicht, dass Vertrauen gar nicht entstehen kann - es dauert im Normalfall nur länger und ist auch meist schwieriger. Ein guter Grund, selbst auf einen positiven ersten Eindruck zu achten. Blickkontakt und ein offenes Lächeln schaden nie. Denn weitere und weniger offensichtliche Faktoren zur Vertrauensbildung wie Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit oder im Falle von Führungskräften beispielsweise Gerechtigkeit brauchen Zeit, die wir leider im schnelllebigen Business nicht immer haben. Ein weiterer Faktor, damit Vertrauen entsteht, gebildet wird - und anhält ist eine offene und wertschätzende Kommunikation. So wichtig diese ist, so entscheidend ist ein Punkt, der Kommunikation in der Führung für mich erst vertrauensvoll macht: Aktives Zuhören! Ihr Redeanteil als Führungskraft sollte in Einzel- und Mitarbeitergesprächen bei maximal 30 Prozent liegen. Vor allem, sollten Sie weniger über sich selbst reden.

Hören Sie beim nächsten Gespräch doch einfach mal in sich hinein: Sind Sie wirklich ganz bei Ihrem Gegenüber? Konzentrieren Sie sich darauf, was dieser sagt und wie er es sagt.

»EIN VERTRAUENSVERHÄLTNIS KANN ZERSTÖRT WERDEN, WENN KEIN VERLASS, KEINE VERSCHWIE-GENHEIT, KEINE LOYALITÄT, ALLES IN ALLEM EBEN UNEHRLICHKEIT HERRSCHT.« – BEAT GERBER

 Seien Sie nicht nachtragend – für eine gute Zusammenarbeit.

Menschen machen Fehler. Manchmal passiert einfach Mist. Was passiert, wenn Sie nicht verzeihen (können)? Dann bestünde die Gefahr, dass sich ein Klima der Angst, Zorn, Hoffnungslosigkeit und Bitterkeit verbreitet. Daher: Lösen Sie den Konflikt. Ist ein Fehler passiert, analysieren Sie mit dem Mitarbeiter den Fehler / die Situation, dann haken Sie das Geschehene ab. Bewahren Sie sich eine optimistische

Vom ersten Eindruck bis zum Zuhören

Grundhaltung.

Sie kennen das sicher: Empfinden Sie Sympathie, vertrauen Sie dem anderen relativ schnell. Er muss gar nicht viel dazu tun bzw. einen

Statt gleich auf Gesagtes ein Statement abzugeben, fragen Sie nach. Klären Sie Begrifflichkeiten, was genau Ihr Gegenüber unter "X" versteht ...

Denn wer fragt, der führt.

Um Weg und Ziel zu bestimmen und unnötige Umwege zu vermeiden, müssen Sie Unklares unbedingt aufklären, d.h., Sie fragen solange nach, bis wirklich ein Commitment vorliegt. Damit verpflichten sich alle Gesprächspartner – und sei es nur durch ein zustimmendes Nicken – auf eine gemeinsame Ausrichtung. Ist dieses gemeinsame Bild noch dazu erfüllt und geprägt von ein paar weiteren wichtigen Faktoren – die ich im Anschluss kurz aufführe – sorgen Sie dauerhaft für ein hohes Vertrauensniveau:

1. Verschwiegenheit

So schwer und langwierig es manchmal ist, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, so schnell kann es wieder zerstört werden. Inzwischen pensioniert, war Beat Gerber fast 30 Jahre als diplomierter Finanzanalytiker und Vermögensverwalter in der grenzüberschreitenden Anlageberatung tätig – zuletzt für Superreiche, die sogenannten Ultra High Net Worth Individuals in Holland. Ein wichtiger

Faktor gerade in seinem Business, war und ist verständlicherweise Verschwiegenheit: "Ein Vertrauensverhältnis kann zerstört werden, wenn kein Verlass,

keine Verschwiegenheit, keine Loyalität, alles in allem eben Unehrlichkeit herrscht. Kunden verlieren Vertrauen in eine Firma oder einen Anbieter wegen schlechtem Geschäftsgang, wegen unverständlicher Strategie, wegen unwirtschaftlichem Gebaren der Firmenleitung (Verschwendung von Firmengeld für z. B. exzessive Partys), wegen zweifelhaften oder mangelhaften Produkten, wegen umweltverschmutzender Produktion, kurzum, wegen allen rufschädigenden Machenschaften." Auf das Vertrauenskonto einzahlen, kann er, "wenn dieser Jemand immer wieder Vertrauensbeweise durch sein Verhalten erbringt, z. B. durch Verlässlichkeit, Verschwiegenheit, Loyalität, Ehrlichkeit."

2. Respekt

Respekt wird als menschliches Grundbedürfnis gesehen. Es gibt wohl niemanden, der nicht respektiert werden möchte. Ein Mangel an Respekt beeinträchtigt das Selbstwertgefühl. Und doch ist uns das notwendige Respektgefühl anderen gegenüber etwas verloren gegangen.

Vor nicht allzu langer Zeit habe ich selbst diese Erfahrung machen müssen. Den Jahreswechsel 2018/2019 verbrachte ich in Neuseeland. Als ich im Januar zurückkam, fragte mich jemand für einen kurzfristigen Vortrag zum Thema "Dankbarkeit" an (Lesen Sie dazu auch: Dankbarkeit kann Ihr Denken verändern!). Schnell werden wir uns einig und noch am Telefon gibt er mir mündlich den Auftrag mit der Bitte, ich solle ihm die Auftragsbestätigung schicken und ich bekäme sie dann sofort unterschrieben zurück. Also mache ich das ... und bekomme erst einmal keine Antwort. Ebenso auf meine

»EIN MANGEL AN RESPEKT BEEINTRÄCHTIGT DAS SELBSTWERTGEFÜHL. UND DOCH IST UNS DAS NOT-WENDIGE RESPEKTGEFÜHL ANDEREN GEGENÜBER ETWAS VERLOREN GEGANGEN. «

zweite E-Mail. Nachdem der Vortrag zeitnah stattfinden sollte, rufe ich am Handy an und hinterlasse eine Nachricht auf der Mobilbox. Ein weiterer Tag ohne Antwort. Also suche ich im Internet die Festnetznummer, rufe direkt im Unternehmen an und erreiche dort seine Sekretärin. Er sei in Meetings und heute nicht mehr erreichbar, melde sich aber zuverlässig morgen bei mir. Keine Antwort. Darauf habe ich ihm eine E-Mail geschrieben, dass ich vom Auftrag zurücktrete. Ich fühlte mich respektlos behandelt und da sollte ich einen Vortrag zum Thema Dankbarkeit halten? Mein Vertrauen war dahin.

Respekt und Wertschätzung

Mitarbeiter haben ein Recht darauf, mit Respekt und Wertschätzung behandelt zu werden. Die Achtung Ihrer Interessen und Bedürfnisse ist eine Grundregel erfolgreicher Führung. Was vergibt man sich schon, wenn man Anerkennung und Freundlichkeit zeigt? Nichts! Ganz im Gegenteil, bestätigt auch Beat Gerber, "Beim Thema Vertrauen geht es für mich um eine Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen oder Parteien. Die Beziehung basiert auf Respekt und Fairness. Abmachungen, Versprechungen werden eingehalten. Beide Seiten verhalten sich loyal." Und doch erlebe ich in den Unternehmen immer wieder Führungskräfte, die dies nicht berücksichtigen. Umgekehrt aber Respekt von ihren Mitarbeitern fordern. Vertrauensfördernd ist das nicht und bedarf meist irgendwann eines enormen Aufwands, das Vertrauen der Mitarbeiter zurückzugewinnen. Dabei wollen Mitarbeiter doch nur eines: sich und Ihre Leistung anerkannt wissen und sich dadurch stolz, glücklich und wichtig fühlen. Eben jene Wertschätzung der Führungskraft ist bei den meisten Menschen die Voraussetzung dafür. Geben Sie

diese auf ehrliche und freundliche Art weiter, steigt das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und ihr Selbstvertrauen wird gestärkt. Die Selbstsicherheit Ihrer Mitarbei-

ter verbessert die Motivation für weitere Leistungen und das Vertrauen Ihnen gegenüber. Genau dieses Verhältnis gilt es zu pflegen.

3. Verantwortung

Vertrauen hat viel mit Verantwortung zu tun. Übernehme ich die Verantwortung für das, was ich sage und tue, erlange ich meist auch eher das Vertrauen meiner Mitmenschen. Bodo Janssen bestätigt dies: "Wir versuchen heute allzu leicht, 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 30-jährigen Krieg, den ersten Weltkrieg oder zweiten Weltkrieg ein Grundvertrauen verloren gegangen ist, aufgrund der Systeme, in denen wir uns bewegen."

Prof. Dr. Andreas Suchaneck von der Handelshochschule Leipzig und Wittenberg,

»SEI HÖFLICH ZU ALLEN, ABER FREUNDSCHAFT-LICH MIT WENIGEN; UND DIESE WENIGEN SOLLEN SICH BEWÄHREN, EHE DU IHNEN VERTRAUEN SCHENKST. « – GEORGE WASHINGTON

Zentrum für Globale Ethik, im Gabler-Wirtschaftslexikon Vertrauen definiert: "Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden; als solches stellt es die unverzichtbare Grundlage jeder Kooperation dar. Vertrauen wird auch als multidimensionales Konstrukt verstanden, welches Dimensionen wie Kompetenz, Integrität und Wohlwollen umfasst. Man kann zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in Systeme unterscheiden. In Interaktionssituationen steht Vertrauen stets im Zusammenhang mit Verantwortung; Akteure, denen Vertrauen geschenkt wird, haben die Verantwortung, dieses in ihrem eigenen Interesse zu honorieren."

Für mich sind Führungskräfte, wenn sie in die Verantwortung gehen oder zu ihrer Verantwortung stehen, immer ein Vorbild für andere, vor allem für Mitarbeiter, aber auch für Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner.

4. Vertrauen ist die Grundlage für gute Beziehungen

Beziehungen, deren wichtiger - wenn nicht der wichtigste – Faktor Vertrauen ist, ob im Privatleben oder im beruflichen Umfeld, sind kompliziert. Und unser modernes Leben mit seinen Herausforderungen macht es nicht einfacher. George Washington, der erste Präsident der USA, empfahl stets: "Sei höflich zu allen, aber freundschaftlich mit wenigen; und diese wenigen sollen sich bewähren, ehe du ihnen Vertrauen schenkst." Dahinter steckt eine wahre Botschaft: Ja, es erfordert Mut, sich auf Beziehungen einlassen. Und genauso braucht es Mut, Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Aber auch wenn die Vertrauensbereitschaft jedes einzelnen Menschen und damit die Basis für ein vertrauensvolles Miteinander sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, gibt es doch sinnvolle Maßnahmen, die in der Führung übergreifend gelten, um die Ressource Vertrauen auf- und auszubauen:

- 1. Reflektieren Sie sich selbst.
- 2. Gehen Sie in Vorleistung.
- 3. Kommunizieren Sie informell.
- 4. Verhalten Sie sich immer fair.

Wichtig ist für Sie als Führungskraft: Auch wenn Vorbilder sehr hilfreich sind, finden und gehen Sie Ihren eigenen Weg! Laotse hat es schön zusammengefasst: "Wer nicht genügend vertraut, wird kein Vertrauen finden."

Es sind zahlreiche Aspekte, die für mehr Vertrauen in der Führung sprechen. Die Veränderung dahin beginnt bei Ihnen als Führungskraft. Wenn Sie vorleben, was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, kann Vertrauen entstehen und wachsen. Arbeiten Sie am Vertrauen – in sich selbst und in andere – mit meinem neuen Buch Vertrauen entscheidet. Die vergessene Basis der Führung" – und Sie werden Vertrauen geschenkt bekommen.

