

## LEBENSLEHRUNG

**KOMPASS***Schaffen Sie  
Vertrauen!*EIN KOMMENTAR VON  
TORSTEN SCHUMACHER

∴ Kaum ein Begriff wird derart inflationär verwendet wie Vertrauen. Nahezu jeder Unternehmenslenker sehnt sich nach einer vertrauensbasierten Organisation. Vertrauen, das spricht sich immer mehr herum, ist das wichtigste Fundament für die Agilität eines Unternehmens und der stärkste Erfolgsfaktor für dessen Veränderungsfähigkeit. Woran es jedoch mangelt, sind Übersetzungen dieser allgemeinen Erkenntnis in Antworten auf die Frage, wie ich als Einzelner Vertrauen schaffen kann. Daher vier Antwortangebote:

1) Vertrauen schafft, wer glaubwürdig ist. Nun ist Glaubwürdigkeit ebenfalls ein großer Begriff. Was sind seine wichtigsten Elemente? Zunächst: Glaubwürdig kann nur sein, wer seine Sache gut versteht und weiß, worüber er redet. Fachkompetenz alleine reicht jedoch nicht aus. Daher zwei weitere Zutaten, die weniger beleuchtet werden: Glaubwürdige Führungskräfte bleiben authentisch, in dem was sie tun und wie sie ihrer Verantwortung gerecht werden. Übrigens streng genommen nicht jeden Tag – das wäre Utopie angesichts diverser Sachzwänge – aber im Wesentlichen unbedingt. Schließlich: In besonderem Maße glaubwürdig sind diejenigen, die anderen nicht nach dem Mund reden und für ihre eigenen Standpunkte und Überzeugungen eintreten. Sie sagen, worauf es ankommt, nicht was ankommt. Probieren Sie es aus. Neun von zehn ihrer wichtigsten Gesprächspartner, Mitarbeiter wie Kunden, werden positiv und wertschätzend reagieren. Und den zehnten wollen Sie eh nicht haben.

2) Zuverlässigkeit ist die zweite wichtige Quelle für Vertrauen. Wir müssen das, was wir denken, auch sagen, das was wir sagen, tun und – wie Alfred Herrhausen ergänzt hat – das was wir tun dann auch sein.

3) Vertrauen erwächst drittens auch aus gemeinsamer Zeit. Wer will bei seiner Mannschaft Vertrauen reklamieren, wenn er sich nicht mit jedem Einzelnen ernsthaft, zugewandt und im besten Sinne des Wortes präsent auseinandersetzt, aufmerksam zuhört und dann in Diskurse um der Sache willen einsteigt. Nichts von dem ist intellektuell anspruchsvoll oder aus anderen Gründen schwierig. Tun Sie es!

4) Schließlich lassen wir Vertrauen wachsen, indem wir unsere wichtigsten Informationen mit anderen systematisch teilen. Nicht zähneknirschend, sondern freiwillig aus einer inneren Haltung der Bereitschaft zu übergreifender Zusammenarbeit. Im Übrigen ist es praktisch, so zu handeln, denn wir wissen, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir offen zusammenarbeiten. So kann eine Vertrauenskultur tatsächlich entstehen, jeden Tag ein Stück mehr. Welch ein Glück!

Dr. Torsten Schumacher ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestseller-Autor. Im Internet ist sein Unternehmen zu finden unter der Adresse [www.companycompanions.com](http://www.companycompanions.com).