

# Vertrauen – der Treibstoff auf dem Weg in die Zukunft

*Wie gewonnen, so zerronnen* – was der Volksmund hier sagt, kann auch als Beschreibung erlebten Vertrauens von Mitarbeiter:innen und Führungskräften in Organisationen gelten. Eine weitere „Weisheit“ lautet: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Was stimmt also? Dass Vertrauen immer ein fragiles Konstrukt ist, welches durch eine unbedachte Aussage der Führungskraft in sich zusammenfällt wie ein Kartenhaus?

Vielleicht sollten wir uns einmal die Statik jenes Kartenhauses namens Vertrauen anschauen. Gibt es Gerüste und Materialien, die den Einsturz verhindern? Können wir die Konstruktion vor rauem Wind schützen? Kurzum: Was braucht es, damit Vertrauen entstehen kann, und wie erhalten sich Führungskräfte eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu Ihren Mitarbeiter:innen? Und wenn wir den Ausblick wagen: Wie entwickelt sich der Vertrauensbegriff in der digitalen, sich stetig wandelnden Arbeitswelt?

## Der Begriff „Vertrauen“

Sprechen wir von Vertrauen, so meinen wir immer ein Investment in etwas oder jemanden. Wir erwarten, dass sich unser Investment auszahlt, bestenfalls mit Zinsen. Der Soziologe Georg Simmel beschreibt Vertrauen als einen mittleren Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen, quasi: Wer weiß, braucht nicht zu vertrauen, wer nichts weiß, kann nichts vertrauen.

Als Führungskraft bedeutet das, wir wagen etwas, was wir nicht kontrollieren können. Hierbei gibt es zwei zusammenhängende Arten von Vertrauen. Einerseits vertrauen wir in ein Können: Bin ich mir sicher, dass mein:e Mitarbeiter:in alle Fähigkeiten besitzt, die gestellte Aufgabe zu erledigen? Andererseits vertrauen wir in ein Wollen: Halte ich meine:n Mitarbeiter:in für integer und aufrichtig genug, um die gestellte Aufgabe zu erfüllen? Erleben Mitarbeiter:innen hohes Vertrauen durch ihre Vorgesetzten, ist dies unabdingbar mit einer Freiheit verbunden, die es auszuhalten gilt. Hier ist es umso wichtiger, ein gegenseitiges Monitoring zu installieren, wo Führungskräfte auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitenden das gelebte gegenseitige Vertrauen reflektieren können.

Da wir uns weniger an den Werten eines Unternehmens als an dem Verhalten der Repräsentant:innen orientieren, ist erlebtes Vertrauen häufig über die Unternehmenswerte hinaus mit Emotionen verknüpft. Auch die Tatsache, dass Mitarbeitende sich bei Unternehmen bewerben und ihre Führungskräfte verlassen, untermauert die Bedeutung von Vertrauen. Umso wichtiger, dass die Leitbilder des Unternehmens spürbar sind und gegenseitiges Vertrauen, eine offene Kommunikation, Lösungsorientierung und eine gesunde Fehlerkultur keine Buzzwords, sondern gelebtes Miteinander sind.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das menschliche Miteinander nicht allein durch Regeln, definierte Werte, Leitbilder und klare Prozesse gestaltet werden kann. Damit Aufgaben ganz praktisch mit einer guten Qualität erledigt werden, sollten wir als Führungskräfte besonders die Beziehung zu unseren Mitarbeiter:innen fördern. Hierbei zeigen uns einige Studien, dass Vertrauen direkt an die Qualität der Kommunikation geknüpft ist, z. B.: Gebe ich als Führungskraft Informationen ungefiltert weiter? Zeige ich Bereitschaft für einen transparenten Austausch? Bin ich ansprechbar? Entsteht hierdurch eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung, hat das direkte Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation, die Qualität und die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden.

In der Realität ist jedoch noch immer zu beobachten, dass die Führungsspitze nicht nach den Leitbildern führt und bei Kritik ihrerseits sanktioniert.

Gelebtes Vertrauen im Einklang zur eigenen Unternehmenskultur und den Werten schafft den stabilen Rahmen für Ihren Unternehmenserfolg. Wir als Führungskraft sind hier die Schlüsselfigur für Aufbau und Erhalt von Vertrauen und gelebter Unternehmenskultur. Vertrauensvorschuss in unsere Mitarbeitenden reduziert die Komplexität unserer persönlichen Entscheidungen, schafft Sicherheit und fördert das Autonomieerleben und somit die empfundene Wirksamkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden.

### **Vertrauensverlust und die Gefahren für die Mitarbeiter:innen-Beziehung**

Vertrauen ist also ein komplexes Gerüst, aber für gelingende Arbeitsbeziehungen unabdingbar. Wie verlieren wir das Vertrauen der Mitarbeitenden, was sind die Gefahren für das Unternehmen?

Die digitale Arbeitswelt kann uns als Führungskraft verführen, die Mitarbeiter:innen zu überwachen. Ein sogenanntes Terrormanagement bringt das Kartenhaus „Vertrauen“ zum Einsturz. Hier ist als Führungskraft eine hohe Sensibilität gefragt. Ein weiterer Faktor für Vertrauensverlust ist die sogenannte Entsolidarisierung der Mitarbeiter:innen untereinander, der Wettbewerb zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden um bessere Bezahlung oder die neue Fallhöhe digitaler Arbeitsplätze. Durch hybrides und mobiles Arbeiten entsteht ebenfalls eine Distanz, die den Vertrauensaufbau zusätzlich erschwert.

### **Ausblick: Vertrauen und Digitalisierung**

Und nicht zu vergessen: Vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen schaffen Freiräume zum kreativen Arbeiten. Diese Kreativität wird in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt mehr benötigt denn je. Die Digitalisierung hat viele unserer Arbeitsprozesse nachhaltig verändert und damit ebenfalls die Anforderungen an Führungskräfte. Feste Projektstrukturen weichen agilen Prozessen. Es gilt, Komplexität nicht mehr zu beherrschen, sondern sie im Lichte des permanenten Wandels zu managen. Arbeit muss nicht mehr zeitgleich aus dem gleichen Büro geleistet werden – wir arbeiten flexibel und hybrid. Die neue Generation von Fachkräften fordert genau diese Flexibilität ein und setzt hierbei einen Vertrauensvorschuss in ihre Fähigkeiten und Entscheidungen voraus. Dennoch: In dieser schnelllebigen Zeit entsteht bei den Mitarbeitenden vermehrt ein

Bedürfnis nach Vertrauen und Sicherheit sowie Verlässlichkeit und Transparenz. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung gibt an, dass in den nächsten Jahren bis zu 2 Millionen bisherige Arbeitsplätze durch Digitalisierung verschwinden werden. Das bedeutet: Mitarbeitende müssen sich auf eine stetige Begleitung und ein Monitoring der Führungskraft verlassen können, um so den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes sichern zu können.

Wie lässt sich die Wichtigkeit eines gelebten Vertrauensbegriffs für die Arbeitswelt der Zukunft also zusammenfassen?

Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist ein elementarer Puzzlestein, wenn wir über New Work bzw. zukünftiges Arbeiten nachdenken. Mehr und mehr werden flache Hierarchien gefordert und gefördert – Vertrauen als Gegenentwurf zur Macht ist somit unser Treibstoff auf dem Weg in die Zukunft.

Vertrauen spielt auch in Ihrem Unternehmen eine entscheidende Rolle? Sie möchten die Arbeitsbeziehungen zwischen sich und den Mitarbeitenden stärken und kreativen Lösungen die Tür öffnen? Wir unterstützen Sie dabei! Mit individuellen Konzepten und lösungsorientierten Impulsen sind Sie mit Müller + Partner einfach gut beraten.

## Über die Autorin:



Charleen Calov ist fasziniert von Teamarbeit, Change-Prozessen und dem sozialen Miteinander in Unternehmen. Als Trainerin, Beraterin und systemischer Coach gibt sie Impulse für neue Perspektiven. Als Lehrbeauftragte der Uni Kassel begleitet sie internationale Studierende und unterrichtet zu Sozialem Projektmanagement.

Im Digitalen zu Hause schätzt sie den direkten Austausch mit den Kund:innen ebenso sehr. Ein Masterabschluss in „Ethik und Organisation“ rundet dabei ihr Profil ab und bildet die Grundlage für ihre Prozessbegleitungen und Teamentwicklungen.

Kontakt: [www.muellerundpartner.de](http://www.muellerundpartner.de)

---

Müller + Partner unterstützt und gestaltet seit 1995 strategische Personal- und Organisationsentwicklung durch moderne und pragmatische Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme. Die sinnvolle Beratung, die den Menschen als Schlüssel für den Unternehmenserfolg entwickelt und Prozesse optimal gestaltet, steht dabei im Mittelpunkt.

Mit den 16 Mitarbeitern zeichnet sich Müller + Partner vor allem durch maßgeschneiderte Coaching-, Trainings- und Beratungsprojekte, ausgeprägte Serviceorientierung und intensive Kundenbetreuung aus. Verbindlichkeit sowie qualifizierte, motivierte und persönliche Ansprechpartner im Unternehmen garantieren stets eine professionelle Zusammenarbeit.

Für Rückfragen/Interviews erreichen Sie Müller + Partner:  
0561 93874-0  
[info@muellerundpartner.de](mailto:info@muellerundpartner.de)

### **Müller + Partner, Unternehmensberatung**

Kohlenstraße 116, 34121 Kassel  
Mörikestraße 19, 89077 Ulm  
Internet: [www.muellerundpartner.de](http://www.muellerundpartner.de)

Tel.: 0561 93874-0 Fax.: 0561 93874-44  
Tel.: 0731 3793565-0 Fax.: 0731 3793565-99

E-Mail: [kassel@muellerundpartner.de](mailto:kassel@muellerundpartner.de)  
E-Mail: [ulm@muellerundpartner.de](mailto:ulm@muellerundpartner.de)

Gesellschafter (Partner): Sonja Trieschmann, Eveline Siehler, Dirk Lassen-Beck