

Ein Vorschuss, der sich auszahlt

Die Vertrauensexpertin Eva Schulte-Austum ist am 15. Oktober als Referentin beim 6. Filialmanagementtag zu erleben. Für ihre Studien reiste sie um die ganze Welt und entwickelte neun Vertrauensrezepte, die zum Erfolg führen.

Filialmanagement: Frau Schulte-Austum, häufig werden Sie als Vertrauensexpertin bezeichnet. Sehen Sie sich auch so?

Eva Schulte-Austum: Eher als eine Mischung als Vertrauensexpertin und Vertrauensforscherin. Ich bin von Natur aus neugierig und mich hat immer interessiert, warum Menschen tun, was sie tun und anderes lassen. Durch das Forschen bin ich zur Expertin geworden.

Filialmanagement: Was genau verstehen Sie unter Vertrauen?

Schulte-Austum: Vertrauen bedeutet für mich Kontrolle abzugeben und damit auch ein Stück weit in die Unsicherheit zu gehen. Gleichzeitig sich verletzlich zu machen und davon auszugehen, dass der andere es nicht gegen uns verwendet.

Filialmanagement: Inwiefern ist Vertrauen für wirtschaftlichen Erfolg wichtig?

Schulte-Austum: Es ist der Erfolgsfaktor für Unternehmen schlechthin. Vertrauen schafft Schnelligkeit und senkt die Kosten. Das sind zwei Kriterien, die in Zeiten von Fachkräftemangel und Digitalisierung zentral sind. Früher waren Marktlücken ganze Gebirgstäler, heute sind es Gletscherspalten. Unternehmen müssen nicht mehr das beste Produkt haben, sie müssen vor allen Dingen schnell sein. Vertrauen schafft Schnelligkeit, weil wir nicht alles überprüfen und kontrollieren. Und es gibt die Möglichkeit, die Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren. Wenn uns jemand Vertrauen schenkt, dann geben wir richtig Gas. Wir versuchen alles, um es auch zu bestätigen. Dadurch ist Vertrauen vermutlich der wirkungsvollste Motivator für Mitarbeiter.

Filialmanagement: Auf welchen Ebenen spielt Vertrauen im Unternehmen eine Rolle?

Schulte-Austum: Zwischen Mitarbeiter und Führungs-

kraft, Geschäftsführung und Mitarbeiter, Mitarbeitern untereinander, aber auch dem Kunden und Lieferanten gegenüber. Letztendlich ist Vertrauen wie ein Netzwerk, das unser komplettes Zusammenleben und -arbeiten durchwirkt. Wo es vorhanden ist, laufen die Dinge schnell, ist man produktiv und traut sich neue Wege zu gehen. Dort entstehen Innovationen. Wo Vertrauen fehlt, zögert und zweifelt man und hinterfragt alles. Kontrolle wird sehr schnell als Misstrauen wahrgenommen. Wer aber das Gefühl hat, dass ihm nicht vertraut wird, strengt sich nicht mehr an. Die Forschung zeigt, dass Misstrauen deutsche Unternehmen jedes Jahr Milliarden kostet. Alleine in den USA ist jeder zehnte Job ein Kontrolljob, entweder direkt oder indirekt. All das sind die sekundäre Kosten. Die USA sind übrigens auch das Land, das in den vergangenen vier Jahren den größten Vertrauensverlust in der westlichen Welt seit Aufzeichnung der Vertrauens-Rankings verzeichnet hat. Ein Drittel Vertrauensverlust durch die Politik seit Trump und alles, was damit zusammenhängt.

Filialmanagement: Sie sprechen von Vertrauens-Rankings. Wie wird denn Vertrauen messbar?

Schulte-Austum: Es gibt eine zentrale Frage, die in fast allen Vertrauensstudien gestellt wird: „Gehst du a) davon aus, dass alle Menschen vertrauenswürdig sind, oder gehst du b) davon aus, dass man anderen Menschen generell eher misstrauisch und vorsichtig sein sollte?“ Die Frage lässt sich auf einer Skala von eins bis zehn beantworten. Die Länder, in denen das Vertrauen hoch ist, ranken in der Regel zwischen sieben und neun. In Deutschland sind es gut 40 Prozent. Das ist nicht erste Bundesliga, aber auch nicht Kreisklasse.

Filialmanagement: Damit zählt Deutschland wohl nicht zu den vertrauensstärksten Ländern, oder?



[1]

VERTRAUEN

FÜHRUNG



[2]

Foto: Eva Schulte-Austum 2019

Foto: Eva Schulte-Austum 2019



[3]

[2] Ihre Reisen brachten Eva Schulte-Austum unter anderem nach Vietnam. Im Vertrauensranking ist Kanada sehr weit vorne. [3] Eine andere Reise führte sie nach Montreal, die größte Stadt der kanadischen Provinz Quebec. „Wenn ich mir ein Land zum Leben aussuchen müsste, dann wäre es dieses“, verrät uns die Experte im Vorgespräch zu unserem Interview.

Schulte-Austum: Im internationalen Vertrauensranking werden gut 100 Länder miteinander verglichen. Dort steht Deutschland auf Platz 20. Das ist nicht schlecht. Aber es gibt 19 Länder, die deutlich besser dastehen als wir, darunter sowohl der Iran als auch Vietnam. Es stellt sich die Frage, was diese Länder anders machen und warum die Menschen dort in der Lage sind, schnell Vertrauen zu fassen und damit auch sicherere und zufriedenere Beziehungen zu führen.

Filialmanagement: Wie würden Sie die Vertrauenskultur in Deutschland beschreiben?

Schulte-Austum: Die Deutschen sind im Durchschnitt eher skeptisch. Sie merken das zum Beispiel daran, dass bei uns fast jeder, der in einem Café an der Theke bestellt, seine Tasche mitnimmt. Selbst dann, wenn der Platz nur fünf oder zehn Meter entfernt ist. In anderen Ländern ist es überhaupt kein Problem, weil die Menschen dort grundsätzlich erst einmal davon

ausgehen, dass sie anderen Menschen vertrauen können. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit enttäuscht zu werden. Aber das passiert relativ selten.

Filialmanagement: Dann passt zu den Deutschen ja sehr gut die Redewendung: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Was halten Sie von der Aussage?

Schulte-Austum: Das ist wohl der bekannteste Vertrauens-Glaubenssatz weltweit, und es ist der mit Abstand häufigste Satz, den ich in diesem Zusammenhang von Deutschen gehört habe. Das sitzt tief. Aber das, was wir glauben, wird auch immer unser Verhalten beeinflussen. Wenn wir fest daran glauben, dass Vertrauen keine gute Idee ist, werden wir das sehr wahrscheinlich auch nicht tun. Die Dänen haben einen viel schöneren Satz: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teurer!“ Weil sie Zeit und Nerven kostet.

Filialmanagement: Schützt gesundes Misstrauen nicht auch vor schlechten Erfahrungen?

Schulte-Austum: Ganz klar. Aber wo beginnt gesund und wo hört es auf. Ich bin eine Verfechterin des klugen Vertrauens. Dafür dienen die neun Vertrauensrezepte in meinem Buch.

Filialmanagement: Vertrauen ist also lernbar?

Schulte-Austum: Ja. Das für mich Überraschendste auf meinen Forschungsreisen war eine Studie, die besagt, dass Vertrauen zumindest teilweise vererbbar ist. Etwa zehn Prozent unserer Vertrauensbereitschaft und -fähigkeit liegt uns in den Genen. Ich finde das sehr beruhigend, denn das ist ein Teil, der bleibt. Darauf können wir aufbauen, egal welche Erfahrungen wir gemacht haben. Misstrauen hingegen ist erlernt. Das hat keine genetische Ursache.

Filialmanagement: Wie kann es gelingen, nachhaltig Vertrauen aufzubauen?

Schulte-Austum: Der einfachste und schnellste Weg Vertrauen zu schaffen, ist Vertrauen zu verschenken, ein Vertrauensvorschuss. Die Vertrauensländer beherrschen das sehr gut, weil sie erst einmal davon ausgehen, dass Sie anderen Menschen vertrauen können. Und zwar so lange, bis sie mich eines Besseren belehren. Was ebenfalls ein Mythos ist, dass Vertrauen Zeit braucht. Vertrauen entsteht auch durch gemeinsame Erfahrungen im Laufe der Zeit. Das nenne ich Vertrautheit. Vertrauen und Vertrautheit ist nicht dasselbe. Durch Vertrautheit kann Vertrauen entstehen.

Dadurch, dass ich jemanden in verschiedenen Situationen immer wieder erlebe, dass er sich wertschätzend, respektvoll oder zuverlässig verhält, wächst mein Vertrauen. Aber es gibt eben auch die Abkürzung. Von Führungskräften höre ich manchmal Sätze wie: „Ich noch nicht an den Mitarbeiter delegieren, der muss sich erst einmal beweisen.“ Aber wie kann er das, wenn ihm sonst kein Vertrauen geschenkt wird? Der schnellste Weg, in einem Unternehmen Vertrauen zu schaffen, ist eine Vision zu haben, ein gemeinsames Zielbild, das die Menschen verbindet. Dinge, die uns verbinden, schaffen Vertrauen.

Filialmanagement: Sie sind am 15. Oktober 2019 Referentin bei unserem Filialmanagementtag in Münster. Auf was dürfen sich die Teilnehmer freuen?

Schulte-Austum: Auf spannende Geschichten aus aller Welt. Auf einen Einblick in die bewährten Vertrauensrezepte aus anderen Ländern und die Erkenntnis, dass Vertrauen im Grunde ganz leicht ist, wenn Sie wissen, worauf es ankommt.

Filialmanagement: In den Danksagungen Ihres Buches erwähnen Sie das Team von Essmann's Backstube. Was für eine Geschichte steckt dahinter?

Schulte-Austum: In der Endphase während der Arbeit an meinem Buch hatte ich meist einen ziemlich leeren Kühlschrank, weil ich viel auf Reisen und auch in der Bibliothek war. Da bin ich dann oft morgens bei der Bäckerei meines Vertrauens vorbeigefahren. Bei der Essmanns-Filiale habe ich immer das Gleiche bestellt. Die Mitarbeiter sind unfassbar nett und aufmerksam, sie haben immer ein nettes Wort für mich übrig gehabt. Manchmal bin ich mit dem Auto vorgefahren und hatte schon den Cappuccino und das belegte Brötchen, das ich wollte. Das war vorbildlich und schafft Vertrauen.

Edda Klepp



BUCHTIPP
FUNDIERT RECHERCHIERT

Hinter diesem „Rezeptbuch für ein erfülltes Leben“ verbirgt sich keineswegs ein flockig-seichter Ratgeber, wie das Cover vermuten lässt. Vielmehr präsentiert die Autorin jede Menge fundiertes Wissen aus zahlreichen Studien und Gesprächen mit Experten aus der Vertrauensforschung. Das ist nicht nur aus privater Sicht lehrreich, sondern vor allem für Unternehmer interessant, die eine nachhaltig gute Bindung zu ihren Mitarbeitern, ihren Lieferanten und ihrer Kundschaft aufbauen wollen. ek

Eva Schulte-Austum: „Vertrauen kann jeder“, Droemer Knaur, ISBN 978-3-426-21435-0, 320 Seiten, 16,99 Euro.