



Vertrauen ist die Basis für Vieles – wenn wir nicht vertrauen, verpaasen wir Chancen im Leben.

Vertrauen als Basis für Geschäftsbeziehungen

Wenn man seinen Kollegen oder Vorgesetzten nicht vertrauen kann, kann die Arbeit zu einer echten Zerreißprobe werden. Warum Vertrauen so immens wichtig ist und was man bei Vertrauensverlust unternehmen kann, erklärt Eva Schulte-Austum, Autorin des Buchs „Vertrauen kann jeder“.

Frau Schulte-Austum, spielt Vertrauen im Beruf eine andere Rolle als im privaten Umfeld?

Vertrauen ist die Basis jeder Beziehung – beruflich und privat. Im beruflichen Kontext hat Vertrauen viele Vorteile. Vertrauen macht Mitarbeiter stark und handlungsfähig, Teams innovativ und produktiv, sowie Unternehmen wettbewerbsfähig und erfolgreich. Schnelligkeit und Produktionskosten sind heute entscheidende Faktoren, um am Markt zu bestehen. Die Menschen sind ungeduldiger geworden, Zeit ist knapp und der Wettbewerb hat sich verschärft. Wer als Unternehmen in der Lage ist, seinen Kunden zu einem bezahlbaren Preis zeitnah eine Lösung anzubieten, der hat einen klaren Wettbewerbsvorteil. Vertrauen schafft Schnelligkeit und senkt die Kosten. Wo wir vertrauen, da denken wir nicht nach.

Da verlassen wir uns auf unseren Gegenüber. Das spart Zeit, Energie und letztendlich Geld.

Warum ist Vertrauen im Business so wichtig, sei es als Elektriker, Bäckereifachverkäufer oder Manager?

Vertrauen alleine verkauft nicht. Aber ohne Vertrauen ist verkaufen verdammt schwer. Die Forschung zeigt: Kunden kaufen bei Unternehmen, denen sie vertrauen, bei denen sie sich gut beraten und fair behandelt fühlen.

Bäckereien ändern ihr Raum- und Angebotskonzept. Diese Backbetriebe setzen auf Qualität, nachhaltige Zutaten, gesunde Angebote, eine gemütliche Sitzatmosphäre und das Gefühl von Heimat. Denn damit, so haben Marktforscher herausgefunden, fühlen sich Kunden wohl und kaufen gerne. Dieser Wandel ist also die logische Konsequenz aus dem, was am Markt passiert: Die Bedürfnisse der Kunden wandeln sich und damit auch die Grundlage dafür, ob ein Kunde einer Bäckerei sein Vertrauen schenkt.

„Ohne Vertrauen ist verkaufen verdammt schwer.“

Bei solchen, die für etwas stehen, das ihnen selbst am Herzen liegt. Das lässt sich gut an der aktuellen Entwicklung von Bäckereifilialen beobachten. Immer mehr

Tut er dies, wird er zum Stammkunden. Der Bäckerei kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht nichts Besseres passieren. Denn es ist viel aufwendiger, einen neu-



en Kunden für sich zu gewinnen, als einen Bestandskunden zu halten. Wie das gelingt: Durch das Vermitteln von Werten, die dem Kunden wichtig sind. Hier spricht man auch von identifikationsbasiertem Vertrauen. Der Kunde identifiziert sich also mit seiner Bäckerei vor Ort. Das schafft Vertrauen. Und Vertrauen verkauft.

Wenn ich als neues Teammitglied in eine neue Firma komme – wie baut man am schnellsten Vertrauen auf?

Der schnellste und wirkungsvollste Weg, Vertrauen zu Menschen aufzubauen, ist selbst in Vorleistung zu gehen: Der berühmte Vertrauensvorschuss. Warum das so ist, lässt sich leicht erklären.

Vertrauen verbessert nicht nur unsere Geschäftsbeziehungen, sondern stärkt uns auch im Alltag.

Menschen spiegeln sich. Wenn uns jemand vertraut, sind wir sehr dazu geneigt, dieser Person ebenfalls Vertrauen zu schenken. Psychologen nennen diesen Mechanismus das Gesetz der Gegenseitigkeit. Mit anderen Worten: Vertrauen schafft Vertrauen.

Welche sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Gründe, weswegen man im Arbeitsumfeld vertrauen verliert?

Ich bin davon überzeugt, dass viele Arbeitsbeziehungen daran scheitern, dass wir uns nicht bewusst sind, was ein vertrauensvolles Miteinander wirklich braucht. Wir machen uns häufig erst Gedanken über Vertrauen, wenn es fehlt. Wenn unser Vertrauen enttäuscht wurde. Dann knirscht es in der Beziehung.

Woran es vielen Menschen fehlt, ist das nötige Wissen über den Mechanismus Vertrauen. Welche Mythen kursieren darüber? Welche Fallen lauern in unserem Alltag? Und wie können wir vertrauensvolle Beziehungen dennoch gestalten? Mit dem nötigen Verständnis und einem bewussteren Umgang mit unseren Mitmenschen – beruflich und privat – lassen sich die allermeisten Vertrauensfallen leicht vermeiden. Und dann klappt es auch mit der guten Zusammenarbeit.

Kann man verlorenes Vertrauen wiedergewinnen?

Vertrauen lässt sich auch nach einem Verlust wieder aufbauen. Es wiederzugewinnen braucht allerdings mehr Zeit, Geduld und Nerven – bei allen Beteiligten. Deshalb ist es sinnvoll, sich präventiv mit dem Gestalten guter, vertrauensvoller Beziehungen auseinander zu setzen – und nicht erst, wenn es knirscht.

Von welchen Faktoren ist das abhängig?

Ob uns Menschen vertrauen, oder ob wir selbst das Vertrauen anderer genießen, hängt im Wesentlichen von neun Faktoren ab, den Vertrauenszutaten:

Verschwiegenheit, Ehrlichkeit, Respekt, Transparenz, Reliabilität, Aufrichtigkeit, Unterstützung, Empathie, Neutralität. Diese Zutaten gelten international und haben sich gerade in den Ländern als wirkungsvoll herausgestellt, in denen Menschen die Kunst, einander zu vertrauen, beherrschen. Dazu gehört Schweden ebenso wie Norwegen, Dänemark, Kanada oder die Schweiz. Von den Menschen in diesen Ländern können wir lernen, wie wir bessere Beziehungen führen, die uns für den Alltag stark machen und erfolgreicher sein lassen.

Was ist, wenn es ein Team gibt, in dem ein Mitglied einem anderen partout nicht vertrauen möchte – kann man dann noch sinnvoll zusammenarbeiten?

Ja, das ist theoretisch möglich, in der Praxis jedoch häufig ineffizient und mühselig. Wo Vertrauen fehlt, setzen wir häufig auf Kontrollmechanismen: aufwendige Dokumentationen von Aufgaben, Projektfortschritten oder Zeiterfassung. Das kostet oft einen Großteil der Arbeitszeit. Zudem kommuniziert diese Kontrolle unterschwellig an die Beteiligten: Ich kontrolliere dich, weil ich dir nicht vertraue. Die Beteiligten deuten diese Kontrolle oft als Misstrauen. Misstrauen wiederum erzeugt Misstrauen. Ein Teufelskreis, der

über kurz oder lang jede Arbeitsbeziehung belastet – und eine gute Zusammenarbeit unmöglich macht.

Kann man es mit Vertrauen auch übertreiben?

Durchaus. Ich bin kein Freund von Vertrauen um jeden Preis. Blindes Vertrauen kann ebenso gefährlich und schädlich für eine gute Zusammenarbeit sein, wie blindes Misstrauen. Wenn ich Führungskräfte coache und Teams trainiere, zeige ich ihnen, wie sie das richtige, angemessene Maß von Vertrauen für ihr Gegenüber finden: mithilfe der neun Vertrauensrezepte. Sie dienen als Kompass, bieten Orientierung und machen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit somit leichter.

Die neun Vertrauensrezepte zeigen, was wir selbst tun können, um das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen. Und woran wir selbst erkennen können, wer unser Vertrauen verdient hat – und uns sehr wahrscheinlich nicht enttäuschen wird. Mit diesen Rezepten zur Hand wird Vertrauen tatsächlich leicht und zu einer Kompetenz, die sich erlernen und trainieren lässt.



Eva Schulte-Austum ist Wirtschaftspsychologin und Business Coach. Als Vertrauensexpertin hilft sie Unternehmen, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gestalten, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Die Führungsexpertin erforschte das Thema Vertrauen weltweit in mehr als 350 Interviews. Ihr Sachbuch „Vertrauen kann jeder“, ist am 2. Mai bei KNAUR erschienen. Mehr Informationen auf www.eva-schulte-austum.de