

Suchbegriff eingeben

str.	Strategie
ma	Marketing
vei	Veranstaltungen
ste	stefan.in.motion
mil	Mitarbeiterführung
ho	Honorargestaltung
blc	Blog
ste	stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Strategie](#)

Was ist Vertrauen?

Ein Erklärungsversuch

Die folgenden acht Aussagen zum Begriff Vertrauen sollten eine Grundlage für die Überlegung schaffen, wie man in der Mitarbeiter- und Klientenbeziehung Vertrauen herstellen kann. Im beruflichen Alltag nimmt man sich meist zu wenig Zeit, um über grundsätzliche Dinge nachzudenken. Betrachten Sie daher die getroffenen Aussagen als gute Möglichkeit, sich mit Vertrauen auseinander zu setzen, und versuchen Sie, die allgemeinen Aussagen auf Ihre persönliche Situation zu beziehen.

1. Vertrauen beruht auf Freiwilligkeit

Vertrauensbildung ist ein Prozess, der beiderseitigen Einsatz erfordert: Von Ihnen und von Ihrem Mitarbeiter bzw. Klienten. Vertrauen kann nur entstehen, wenn man die Gelegenheit hat, sich ohne Druck und ohne das Gefühl von durchgeführter Kontrolle frei zu entscheiden. Bedingung für Vertrauen ist, dass jederzeit die Möglichkeit offen bleiben muss, sich in derselben Situation auch völlig anders entscheiden zu können. Die Möglichkeit, frei handeln zu können, beinhaltet auch, dass bereits entgegengebrachtes Vertrauen enttäuscht werden kann. Vertrauen kann man nicht verlangen.

Vertrauen ist ein Geschenk, das auch angenommen sein will. Vertrauensbildungen können daher auch niemals durch Forderungen, wie z.B. „Sie müssen mir einfach vertrauen“, angebahnt werden. Vertrauen kann man sich – wie ein Geschenk – auch nicht verdienen.

2. Vertrauen ist eine Mehrleistung im Vorhinein

Vertrauen zu schenken, ist immer eine Investition in eine unsichere Aktie. Wenn man davon ausgehen könnte, dass die Dinge sich so entwickeln, wie man es plant, bräuchte man kein Vertrauen. Ob Vertrauen sinnvoll war, kann immer erst im Nachhinein beurteilt werden, da „richtige“ Entscheidungen immer erst im Nachhinein als solche erkannt werden können.

Wer Vertrauen erwerben will, muss eine riskante Vorleistung erbringen. Das bedeutet, dass man auf fremde Erwartungen eingeht, sie besser erfüllt oder auch anders erfüllt, als eigentlich erwartet wurde. Wenn Sie für einen Klienten eine Leistung erbringen, ohne jemals für sie einen Auftrag bekommen zu haben oder mit der Erbringung dieser Leistung keinerlei Pflicht entsprechen, dann könnte man dieses Verhalten als „riskant“ und im weitesten Sinne als unklug bezeichnen. Der Klient betrachtet Ihr Risikoangebot allerdings sehr wohl differenziert. Das Angebot wird in der Regel als besonderer Verdienst gewürdigt und honoriert. Derartige Vorleistungen sind deutliche Signale von Vertrauen, die von Klienten in der Regel auch als solche interpretiert werden. Sie bringen Achtung ein. Unerwartete

Reaktionsweisen werden Ihnen persönlich zugerechnet.

Wer etwas anzubieten hat, das über die Normausführung geht, ist auf jeden Fall auffällig und ausdrucksstark. Er bietet daher eine ideale Grundlage für das Entstehen von Vertrauen. Erfolgt diese riskante Vorleistung spontan und ohne vorherige Abklärung von Nutzen oder Kostenkalkül, werden also Leistungen angeboten, die genauso auch unerwidert bleiben können, spiegelt dies nicht nur persönliche Interessen am Nutzen für den Klienten wieder, sondern auch einen vertrauensrelevanten Charakterzug.

3. Vertrauen erleichtert Beziehungen

Vertrauen spart Energie, Zeit, Kosten und erleichtert das Zusammenleben im Allgemeinen und Beziehungen im Besonderen. Stellen Sie sich den Straßenverkehr ohne Vertrauensgrundsatz vor: Mit welchem Gefühl würden Sie auf der Vorrangstraße über eine Kreuzung fahren?

In vielen Situationen des Lebens hat man die Wahl, Vertrauen zu schenken oder nicht. In der Beziehung zum Mitarbeiter bzw. zum Klienten sind allerdings Sie gefordert, durch die beschriebene riskante Vorleistung ein Vertrauensverhältnis herzustellen. Ist Vertrauen vorhanden, sind aufwändige Kontrollmechanismen nicht mehr notwendig.

Vertrauen basiert auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit: Menschen sind in ihren Beziehungen immer bestrebt, ein gewisses Gleichgewicht herzustellen. Es scheint, als wären Menschen mit einem Ungleichgewicht nicht besonders glücklich.

Am Verlauf einer persönlichen Beziehung ist das Prinzip der Gegenseitigkeit gut zu erkennen. Zu Beginn werden Freundlichkeiten, Hilfeleistungen und kleine Geschenke – freiwillig – angeboten. Alles in dosierten Leistungen, damit der andere sich nicht von ihnen erschlagen fühlen muss und ihm auch ausreichend Raum für eine taktvolle Zurückweisung bleibt.

Es werden also nur kleine Ungleichgewichte hergestellt, die auf Grund eigener Ressourcen bemessen und bei negativem Beziehungsverlauf abgesichert werden können.

Bei gegenseitigem Interesse an einer Beziehung, wird der andere ebenfalls vertrauensvoll vergleichbare Leistungen anbieten. Ein jeder weiß um das Risiko der Enttäuschung und um die Gefahr der Fehlinvestition. Trotzdem ist er im Normalfall auch um Ausgleich bemüht. Das bedeutet auf lange Sicht: Vertrauen erzieht, ja es bindet geradezu, weil man immer wieder bemüht ist, langfristig kein Ungleichgewicht entstehen zu lassen.

Jemandem sein Vertrauen zu schenken, bedeutet, ihn als Person, mitsamt seinem Tun und Handeln, ernst zu nehmen. Die Grundregel lautet: Wer sich Vertrauen erwerben will, muss bereit sein, sich selbst als Person zu beteiligen. Vertrauensbereitschaft gründet auf Selbstvertrauen. Es ist ein sich bedingender Kreislauf.

4. Vertrauen schafft neue Handlungsmöglichkeiten

Ist die Basis einer Vertrauensbeziehung einmal gelegt, hat man sozusagen schon einmal Kapital angelegt, eröffnet sich automatisch eine Reihe von weiteren Handlungsmöglichkeiten, die rationalem Berechnen oder misstrauischem Kontrollieren für immer verwehrt geblieben wären.

Ein Klient, der Ihnen vertraut wird Ihnen zuhören, auch wenn Sie für ihn heikle Themen ansprechen. Er wird Ihnen sogar verzeihen, wenn Sie sich auf Kosten seiner missglückten Entscheidungen einen Scherz erlauben. Er wird Ihnen Schroffheiten nachsehen, die im Grunde nichts anderes sind als „nackte Tatsachen“. Selbst wenn Sie sich beispielsweise in einem Bericht kurz und prägnant fassen, wird er Ihnen das nicht als Nachlässigkeit oder Schlamperei nachtragen. Selbst ein wohl platziertes Schweigen am richtigen Ort wird er Ihnen nicht als Unfähigkeit in der Kommunikation vorwerfen. Er wird mit Ihnen Entscheidungen mittragen können, auch wenn sie für ihn vorerst ungewohnte Initiativen darstellen mögen.

5. Vertrauen ist nur in bereits vertrauter Beziehung möglich

Vertrauen basiert immer auf den Erfahrungen einer Beziehung. Beziehung entsteht nicht punktuell im Hier und Jetzt, sondern setzt eine bestimmte Dauer, einen Verlauf und Begegnungsmöglichkeiten voraus.

Wenn Sie das erste Mal einem neuen Klienten gegenüber sitzen, kennen Sie ihn womöglich schon von einem Telefongespräch, mit dem der gemeinsame Besprechungstermin vereinbart wurde. Oder Sie hatten die Möglichkeit, seine Unterlagen einzusehen. Sie konnten sich in der Zeit bis zum Gesprächstermin Informationen (Homepage, Anzeigen in Zeitungen, Referenzen etc.) über das Unternehmen einholen. Sie machen sich auf Grund der vorhandenen Informationen vertraut mit dem Unbekannten oder bestärken das, was Sie schon kennen.

Es gibt also für Sie eine Reihe von Möglichkeiten, eine erste Begegnung nicht zu einer Begegnung unter völlig Fremden werden zu lassen. Ihr Klient wird es zu schätzen wissen, wenn Sie von seinem Unternehmen schon etwas kennen. Mag sein, dass er bei der Suche nach einem Steuerberater ganz ähnlich vorgegangen ist. Ihr Bemühen, Informationen zu sammeln, macht Ihnen neue Klienten vertraut.

6. Vertrauen ist abhängig von der Möglichkeit zur Kommunikation

Ich verweise hier natürlich auf das vorhergehende Kapitel über Kommunikation. Kommunikation ist immer auch Beziehung. Es ist schlicht unmöglich, Beziehung – und damit Vertrauen – ohne Kommunikation herzustellen. Der Exkurs zum Vertrauen in der Mitarbeiterführung anhand des Gefangenendilemmas am Ende dieses Kapitels zeigt sehr deutlich, dass ein Ausschluss von Kommunikation unweigerlich zu Misstrauen in Beziehungen führt.

Ausreichend über einen Sachverhalt informiert zu sein, ist beruhigend. Genauso ist es vertrauensfördernd und -erhaltend, wenn Situationen durchschaubar und verständlich bleiben. Transparenz bedeutet, genügend Informationen zu besitzen, um Verstehen zu ermöglichen, was zugleich bedeutet, nicht unbedingt alle Informationen besitzen zu müssen.

Vertrauen ist auf leicht interpretierbare Situationen angewiesen. Man muss nachvollziehen können, warum Ratschläge und Veränderungsvorschläge sinnvoll sein sollen. Vertrauen braucht Gelegenheiten, von Wünschen und Bedürfnissen erzählen zu können. Man muss das Gefühl haben, auch wirklich gehört zu werden. Man möchte wissen, ob der andere auch weiß, was man wünscht.

7. Vertrauen ist eine willentliche Entscheidung

Vertrauen ist entgegen der allgemeinen Annahme nicht ein romantisches Gefühl, das in Abhängigkeit von unterschiedlichen emotionalen Parametern geschenkt oder verweigert wird.

Auf Grund der angeführten Erklärungen wird deutlich, dass es sich bei „Vertrauen schenken“ oder „Vertrauen verweigern“ um eine bewusste willentliche Entscheidung handelt. Vertrauen ist nicht ein unbewusstes Wahrnehmen von diffusen Merkmalen, sondern eine klare und eindeutige Entscheidung.

8. Vertrauen bleibt immer ein Wagnis!

Vertrauen ist immer in die Zukunft gerichtet, und diese kann man nicht vorwegnehmen. Vertrauen benötigt daher die Bereitschaft, Risiko zu übernehmen. Selbst wenn es gelänge, sämtliche Informationen und relevanten Daten zu einem Problem in Erfahrung zu bringen, würde immer noch das „Restrisiko“ Zukunft verbleiben.

Erst Vertrauen ermöglicht es, aus einer Vielzahl von Wahrscheinlichkeiten eine Auswahl zu treffen. Man nimmt dadurch gewissermaßen die Zukunft vorweg, indem man vertrauensvoll bestimmte Entwicklungsmöglichkeiten ausschließt.

Wer sich weigert, Vertrauen zu schenken, kann seine Probleme umgekehrt auch nicht durch Misstrauen und übermäßige Kontrolle lösen.

Jill Pages – Gründer der berühmten Hochseilartisten „Flying Pages“ sagte: **„Du bist nicht wirklich ein Mitglied der Gruppe, bis Du Dir das Vertrauen der anderen erworben hast. Und Vertrauen entwickelt sich dann, wenn Du das Ziel der Gruppe über Dein eigenes Ego stellst.“**

Lesen Sie dazu auch:

[Wie man Vertrauen gewinnt](#)

[Vertrauen in der Mitarbeiterführung](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24