

IFAM Newsletter, Fraunhofer Institut für Fertigungstechnik und angewandte Materialforschung, 12.11.2008

Sieben Signale für Vertrauensfallen

Dr. Klaus Dehner gehört zum Team des Instituts für BioLogik in Heidelberg. Er hat sich als Verhaltenswissenschaftler schon früh auf die biologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens spezialisiert und qualifizierte sich zum Teamcoach weiter. Bei vielen großen und mittelständischen Wirtschaftsunternehmen ist er als Referent und Trainer in der Führungsfortbildung gefragt.

Sieben Merkmale für Vertrauensfallen

Wir wollen über die ursprüngliche Form von Vertrauen sprechen, nämlich zwischen Menschen. Zwischen Manager und Mitarbeiter, zwischen den Vorständen, zwischen Abteilungsleitern ... Genauer gesagt über die Fallstricke, die dieses Vertrauen birgt, über Vertrauensfallen.

- Einer Vertrauensfalle liegt immer ein- und derselbe Mechanismus zugrunde: Wenn jemand Vertrauen aufbaut und es benutzt, um damit seine persönlichen Ziele zu erreichen.
- Echtes Vertrauen geht mit einem echten Interesse am Gegenüber einher und schießt nicht auf die Zwecke. Es entsteht, wenn jemand in seinen Handlungen als glaubwürdig, zuverlässig und wahrhaftig erscheint.

Vertrauensfallen sind schneller gestellt und man ist eher hineingetappt, als man denkt. Deshalb sollten Sie auf folgende Signale ganz besonders achten:



1. Vertrauen versprechen

In den allermeisten Führungsleitlinien und Verhaltensrichtlinien wird Vertrauen genannt und gefordert: „Wir arbeiten zusammen auf der Basis von Vertrauen“, „Wir pflegen einen vertrauensvollen Umgang untereinander und mit unseren Kunden“ etc. Das sind Wunschvorstellungen, Absichtserklärungen, im Indikativ formulierte Appelle und damit Phrasendrescherei.

- Woher soll das Vertrauen eigentlich kommen?
- Wer würde sich daran halten (Selbstbindung des Managements)?
- Kann die Einhaltung kontrolliert werden?

Anders herum wird ein Schuh draus: An den Taten könnt ihr erkennen, ob jemand vertrauenswürdig ist.



2. Auseinanderklaffen von Worten und Taten

ist ein deutliches Signal für eine Vertrauensfalle. Sie ist zudem schlecht gestellt, weil sie jeder einigermaßen intelligente Mensch sofort entdeckt. Das ist beispielsweise der Fall, wenn man Leitlinien wie oben formuliert vorfindet, aber das Führungspersonal mit Intrige und Finte, Machtkampf und Hinhaltenaktik, Gerüchtestreuen und Unfairness zu Werke geht – unter einander und gegenüber den Mitarbeitern. Auch das Arbeitsklima in der eigenen Abteilung gibt Hinweise auf den Zustand des Vertrauens vor Ort: Die Maxime „Wir kommunizieren offen“ geht nun einmal nicht gut zusammen damit, dass etwa Konflikte unter den Teppich gekehrt werden und gegebenenfalls gerade deswegen zu Mobbing ausarten.

3. Training ohne Transferwert



Ein weiteres Merkmal für eine Vertrauensfalle findet sich in Einzelmaßnahmen und punktuellen Veranstaltungen: Gemeinsam kochen, Durchklettern des Hochseilgartens oder der Vertrauensfall. Dabei lässt sich ein Teammitglied nach dem anderen von einer kleinen Plattform rückwärts in die Arme seiner Mitarbeiter/Kollegen fallen. Hier spürt es nach dem Sturz in die Unsicherheit ganz unmittelbar das ‚Aufgefangen-werden‘ in der körperlichen Berührung der anderen. Das ist schön als Erlebnis, aber: Fangen mich die

Kollegen auch beim nächsten von mir verantwortlichen betreuten Projekt auf, das in Schiefelage gerät? Wenn aus den sporadischen Übungen keine emotionale Stabilisierung der Beziehungen erwächst, wird sich Vertrauen auch hier lediglich darauf beschränken, in den Leitlinien zu stehen.

4. Intimität ohne Nähe

Wird ein Manager seinen Mitarbeitern gegenüber vertraulich, ohne sich mit ihnen vertraut gemacht zu haben, sollten die Alarmglocken schrillen. Ein untrügliches Zeichen für eine Vertrauensfalle. Hier übertritt der Vorgesetzte den Individualabstand, indem er einem „zu nahe tritt“ und dadurch den persönlichen Schutzbereich missachtet. Anmaßung, Ignoranz, Imponiergehabe? Geprüftes Vertrauen gibt die Gelegenheit sich gegenseitig wahrzunehmen, Verhalten einzuschätzen, sich allmählich anzunähern; aufgedrängte Nähe ist das Gegenteil davon, Überfall und Überrumpelung.

5. Emotional verpflichten, ködern, bestechen

Vorsicht, wenn eine Führungskraft plötzlich ihr Innerstes nach außen kehrt unter der Prämisse ‚Das muss aber unter uns bleiben‘ – hier besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine Vertrauensfalle. Die Frage ist, worauf sie hinaus will. Auch wer in Vorleistung geht, beispielsweise mit einem unangemessen aufwendigen und teuren Geschenk, will etwas von einem; nämlich eine Gegenleistung in anderer Währung, etwa in Form von Gefolgschaft oder gar Abhängigkeit. Besonders gerissen ist derjenige, der nicht erreichbare Vorlieben erfüllt: Beförderung, Privilegien,



Lieblingstätigkeit. Vertraulich wird der Köder ausgelegt und der Manipulation gerade dadurch Tür und Tor geöffnet.

6. Sich gemein machen ohne Zugehörigkeit

Das geschieht oft, wenn jemand sagt: „Wir sitzen doch alle in einem Boot“. Eine schöne Metapher. Wenn man zu denen gehört, von denen behauptet wird, sie säßen bereits im Kahn, sollte man gut prüfen, ob sich der so spricht tatsächlich auch an Bord befindet, oder lediglich den Bootsinsassen vom sicheren Kai aus von den Abenteuern der Seefahrt und der goldenen Küste des fernen Kontinents schwärmt.



7. Konfliktfreie Harmonie

Diese Vertrauensfalle kann man erst in einem fortgeschrittenen Stadium der Entwicklung entdecken. Sie entsteht, wenn beim gemeinsamen Handeln – des lieben Friedens wegen – die notwendigen Auseinandersetzungen nicht geführt, sondern unter den Teppich gekehrt werden. Vertrauen erweist sich ja gerade in Situationen der Schwäche, Unzulänglichkeit und wenn Fehler gemacht werden. Diese einfach wegzubügeln, bedeutet, sich nicht um den anderen zu kümmern, wo er doch einen Einbruch zu verzeichnen hat in seinem Beitrag zum gemeinsamen Handeln. Echtes Vertrauen umfasst aber gerade in schwierigen Situationen, dem anderen die Beachtung und Rückmeldung zu geben, die geboten ist; das kann ein Hinweis sein, aufrichtige Kritik, wohlmeinender Rat oder gebotene Unterstützung.

Diese sieben Merkmale für Vertrauensfallen sollen nicht den Beziehungsskeptikern und einer Misstrauensgesellschaft das Wort reden. Im Gegenteil: Wer die Fähnisse und Untiefen kennt, mit denen Vertrauen manipuliert werden kann, ist in der Lage, blinde Vertrauensseligkeit zu vermeiden. Er tappt nicht in die Falle, sondern findet den Weg zu geprüftem Vertrauen in seinen persönlichen Bindungen und zu verlässlichem gemeinsamen Handeln mit vertrauenswürdigen Teammitgliedern und Kollegen.