

Vertrauen schöpfen

Vertrauen ist eine der wertvollsten Ressourcen.

Ulf D. Posé sagt, wie man sie erschließt – Folge 7 und Schluss:

Vertrauen erfordert Zuverlässigkeit.

Jede Wirtschaftskrise ist auch eine Vertrauenskrise. Enttäuschte Erwartungen, zerbrochene Hoffnungen, geplatzte Träume erzeugen Unsicherheit, lassen Vertrauen schwinden. Ist Vertrauen einmal zerbrochen, zeigt sich, wie schwer es herzustellen ist. Denn Vertrauen ist voraussetzungsvoll. Es beruht auf Gegenseitigkeit. Das heißt aber auch: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es wächst – indem er vertrauenswürdig handelt und Vertrauen schenkt. Worauf es ankommt, das beleuchtet unsere Serie.

Dass man immer wieder mit Menschen rechnen muss, auf die man sich nicht verlassen kann, gehört zur praktischen Lebenserfahrung. Die häufiger verwendete Definition von Verlässlichkeit findet sich so auch im technischen Raum: „Verlässlichkeit ist die Eigenschaft eines technischen Systems, die es erlaubt, volles Vertrauen in seine Funktion zu setzen.“

Zuverlässigkeit im Sinne von Vertrauen meint, dass das, was ein Mensch sagt oder zusagt, auch zutrifft. Das Wort „verlassen“ hat zwei Bedeutungen: Einerseits im Sinne von „ich verlasse etwas, lasse los und mag etwas nicht mehr“. Andererseits im Sinne von „sich auf etwas verlassen können“ – also auf ein Wort, eine Handlung und ein Versprechen. Demnach ist ein Mensch „zuverlässig“, wenn er etwas verspricht und dieses Versprechen dann auch einhält. Verlässlichkeit meint auch, dass eine Aussage dem nahekommt, was jemand meint. Gleichzeitig ist sie eine besondere Form der Wertschätzung. Wenn sich jemand auf mich verlassen will, dann versuche ich durch meine Zuverlässigkeit, das in mich gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen. Gerade in einer Zeit, in der die Zahlungsmoral immer schlechter wird und Zusagen immer weniger eingehalten werden, ist Zuverlässigkeit geradezu unerlässlich. Ihre Eckpfeiler bilden die Aufrichtigkeit und die Ehrlichkeit.

Der Literaturwissenschaftler Lionel Trilling definiert Aufrichtigkeit in seiner unter anderem von den Soziologen Richard Sennet und Charles Taylor viel zitierten Studie *Sincerity and Authenticity* als „die Übereinstimmung zwischen Gefühl und Äußerung“. Der aufrichtige Mensch verzichtet auf Imponiergehabe oder Fassadentechnik. Das ist sicher nicht einfach. Und es stellt unter anderem enorme Ansprüche an die Sprachkompetenz des Einzelnen, um die Besonderheit der eigenen Gefühle und Gedanken unverfälscht wiedergeben zu können.

Schon Schopenhauer vermutete, dass die Aufrichtigkeit ein schwieriges Geschäft sei. Er meinte: „Die Freunde nennen sich aufrichtig, die Feinde sind es.“ Auch der Sufismus, die islamische Mystik, hat sich mit der Aufrichtigkeit beschäftigt. Dort heißt es: „Auf der ersten Stufe der Aufrichtigkeit hat der Mensch ... dafür Sorge zu tragen, dass er untadelige Gedanken hat, die richtigen Entscheidungen anstrebt und sein Verhalten dementsprechend ausrichtet. Auf der zweiten Stufe möchte er nur deshalb auf der Welt leben, weil er der Wahrheit Geltung verschaffen und das



Wohlgefallen Gottes erlangen möchte. Auf der dritten Stufe schließlich wird die Aufrichtigkeit vollkommen verinnerlicht. In jeder Handlung und in jeder Verhaltensweise verbindet sich dann die Natur des Menschen mit Treue und Beständigkeit.“

Aufrichtig ist ein Mensch, der sich selbst treu bleibt. Ursprünglich ist das Wort aufrichtig mit „richtig“ verwandt und bedeutet „aufrecht, ehrlich, unverfälscht“. Zur Aufrichtigkeit gehört somit, die eigene und begründete Überzeugung ohne Verstellung – authentisch – auszudrücken. Aufrichtig im ethischen Sinn meint heute, dass das Denken, das dem Handeln zugrunde liegt, gut ist. Nur so scheint mir Vertrauen erreichbar. Authentizität bedingt etwas Weiteres: Ehrlichkeit.

Ein spanisches Sprichwort sagt: „Zuweilen spricht auch der Teufel die Wahrheit.“ Keine Frage: Ehrlichkeit ist ein schweres Geschäft – zumal dann, wenn im Alltag Menschen bestraft werden, die offen und ehrlich ihre Gefühle und eigenen Schwächen vor anderen ausbreiten. Ehrlichkeit hat nur dann eine Chance, wenn sie frei bleibt von Bösartigkeit und Gift. Doch wie schrieb schon Schopenhauer in seinen *Aphorismen zur Lebensweisheit*: „So eng auch Freundschaft, Liebe und Ehe Menschen verbinden: Ganz ehrlich meint jeder es am Ende doch nur mit sich selbst und höchstens noch mit seinem Kinde.“

Will sagen: Ehrlich ist ein Mensch genau dann, wenn er ohne Verstellung offen ist. Dazu ist es notwendig, dass er auf verdeckte Kommunikation verzichtet – also sein Wissen, das zu einer kommunikativen Handlung geführt hat, auch dem Betreffenden mitteilt. Verdeckte Kommunikation nennt zum Beispiel den eigentlichen Grund für eine Frage nicht und schiebt sekundäre Gründe vor. Verhöre etwa bedienen sich sehr häufig dieser Mittel. Wird ein Mensch in einem solchen Netz verdeckter Kommunikation gefangen, so können massive Störungen des Selbstkonzepts und der sozialen Beziehungen die Folge sein.

Es geht allerdings nicht um Ehrlichkeit um jeden Preis. In der humanistischen Psychologie bezeichnet dies der Begriff „selektive Authentizität“: „Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.“ Es geht auch hier um Verantwortung: Es kann erforderlich sein, die Wahrheit nicht zu sagen oder sogar die Unwahrheit zu sagen. Dafür gibt es im Sinne des Vertrauens nur zwei Gründe:

Erstens, wenn es darum geht, den Schutz eigenen und fremden Lebens zu sichern und dabei die Verhältnismäßigkeit der eigenen und fremden Geheimnisse zu wahren.

Zweitens, wenn das, was ich denke, die Lebenschancen des anderen mindern würde, sobald ich es ausspreche. Dazu ist Empathie notwendig, das Einfühlungsvermögen: Der andere muss sich in dem, was ich sage, auch wiederfinden können. Meine Aussage darf das Selbstkonzept des anderen nicht fahrlässig infrage stellen. Hier liegt auch der Fehler vieler Führungskräfte, die sich um das Selbstkonzept des Mitarbeiters gar nicht kümmern. Das kommt einer harschen Ablehnung gleich und ist das Gegenteil einer gelingenden Kommunikation.

Eng verbunden mit der Ehrlichkeit ist das Versprechen, das man einem Menschen gibt. Leider gilt auch hier ein altes, griechisches Sprichwort, das lautet: „Viele versprechen Berge, und bauen dann Maulwurfshügel.“ Daran hat sich auch heute nichts geändert: Wir geben leichtfertig Zusagen, ohne darüber nachzudenken, ob wir in der Lage sind, diese Versprechen zu halten. Das gleicht dem Spiel mit dem Feuer. Denn wer verspricht, der erzeugt Hoffnung – Hoffnung, die allzu oft nicht eingelöst wird. Die Folge: Das Vertrauen in den Menschen sinkt. Genauso wie unser Vertrauen in ein Unternehmen sinkt, das Dinge verspricht, die es nicht einlösen kann. Das liegt nicht nur

Vertrauen benötigt Ehrlichkeit.

Vertrauen benötigt Versprechen, die man halten will.

an der Selbstüberschätzung von Mensch und Unternehmen, sondern auch daran, dass wir die Einhaltung unserer Versprechen gerne delegieren: Sei es an die Umstände, den Chef, die Märkte, die Kunden oder an den lieben Herrgott. Oder wie heißt es so schön: Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg keinen.

Dabei erlebe ich durchaus, dass es Menschen gibt, die Versprechen nur dann abgeben, wenn sie den festen Willen haben, diese auch einzuhalten, und nachdem sie geprüft haben, ob die Umstände eine Einhaltung auch möglich sein lassen. Andere geben Zusagen aus Höflichkeit, weil sie den anderen nicht verletzen wollen oder weil sie Schwierigkeiten aus dem Weg gehen wollen. Der Ärger beginnt dann, wenn die Einhaltung der Zusage eingeklagt wird. Hätten wir nur nicht zugesagt! Aber wir sind nun manchmal etwas feige. Wer aber Vertrauen erzeugen möchte, benötigt auch den Mut, Nein sagen zu können. Ein Versprechen zu geben, das ich auch bereit bin, einzuhalten, sagt viel über den Charakter aus: Es zeigt, wie sehr man die andere Person respektiert. Darüber hinaus sind Verpflichtungen und Versprechen das, worauf unsere Identität und unsere persönliche Marke aufgebaut sind.

Zusagen, von denen ich weiß, dass ich sie nicht einhalten kann, führen zu Ausreden. Und sie sind der Beginn von Lebenslügen. Wer sich hier wirklich verantwortlich zeigt, verzichtet auf Ausflüchte – auch wenn das unbequem ist und einen nicht aus der Schusslinie bringt. Ausreden, die der Höflichkeit dienen, kann ich jederzeit akzeptieren. Ausreden, die jedoch nur dazu dienen, uns selbst und anderen etwas vorzugaukeln, sind gefährlich. Das fängt genau dann an, wenn wir versprechen, ein Problem zu lösen, ohne über eine Lösungsmöglichkeit nachgedacht zu haben, und dann behaupten, wir könnten nichts daran ändern, oder uns für nicht zuständig erklären. Die Schuld tragen dann die anderen. Dadurch zementieren wir aber Probleme, statt sie zu lösen. Wir zeigen dann eine falsche Betroffenheit. Wir unterscheiden nicht mehr genau zwischen „ich bin betroffen“ und „es macht mich betroffen“. Letzteres heißt, Zustände zu bedauern. Die Aussage „ich bin betroffen“ sagt jedoch etwas anderes: Ich bin zum Handeln gefordert, ich bin verantwortlich dafür, ein gegebenes Versprechen auch einzuhalten! Wer allerdings Zusagen nur dann macht, wenn er mit hoher Wahrscheinlichkeit annehmen darf, dass er diese Versprechen auch einhalten kann, der schafft Klarheit in der Entscheidung, in der Zuständigkeit und in der Übernahme der Konsequenzen seines Tuns.

„Ein Mann, ein Wort“, wer kennt dieses Sprichwort nicht? Wer seine Versprechen hält, zeigt nicht nur Charakter, er zeigt auch Wertschätzung. Mein eingehaltenes Versprechen zeigt dem anderen, dass er mir wichtig ist. Je bekannter wir dafür sind, dass wir unsere Versprechen halten, desto besser unser Ruf. Jeder weiß dann, dass man sich auf uns verlassen kann. Unternehmen wissen das auch: Marketingexperten beobachten die Reputation eines Unternehmens und seiner Produkte. Dazu gibt es sogar eigene Rankings, die festhalten, welche Versprechen Unternehmen geben und wie sie diese einhalten.

Wer eine Vertrauenskultur erzeugen will, der wird unbedingt seine Versprechen halten müssen. Wer das regelmäßig tut, wird als jemand gelten, der sein Bestes gibt, um ein Versprechen zu halten. Er behält seine Glaubwürdigkeit selbst dann, wenn es ausnahmsweise einmal nicht möglich sein wird, Zugesagtes einhalten zu können.

An dieser Stelle muss ich zugeben, dass all die vorgenannten Punkte nicht automatisch zum Erfolg führen, sie erscheinen mir jedoch unerlässliche Voraussetzungen zu sein, eine wirksame Vertrauenskultur aufbauen zu können. Es kann durchaus sein, dass all diese Voraussetzungen für Vertrauen auch einmal von Misserfolg begleitet sein können. Aber lassen Sie mich

Eine Vertrauenskultur aufbauen.

zum Schluss noch eines sagen. Ich weiß nicht, wie oft im Leben ich schon verloren habe. Eines ist mir geblieben, ich habe trotz aller Misserfolge nie aufgehört, für eine gute Sache zu kämpfen.



Ulf D. Posé ist seit 25 Jahren selbständiger Personalentwickler. Er war von 1969 bis 1980 Rundfunk- und Fernsehjournalist für RNI, RTL, WDR, Deutsche Welle, Deutschlandfunk, SWR, SDR, Radio Bremen und NDR. Seit 2003 ist er Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e. V. Seit 2004 ist Posé zusätzlich Senatsmitglied im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Posé schreibt regelmäßig für changeX.

Kontakt:

Ulf D. Posé
Klosterstraße 19–21
41189 Mönchengladbach
Mobil: 0171 / 8549321

E-Mail des Autors:

pose@posetraining.de
info@ethikverband.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.