



Antoinette Weibel

## **Vertrauen in der vernetzten Welt der Zukunft**

**In einer global vernetzten, von Wandel und Ungewissheit geprägten Welt (VUCA-Welt) müssen wir zugleich zum Vertrauen, wie auch zum kritischen Hinterfragen fähig sein. Was macht eine zukunftsfähige Vertrauenskompetenz aus? Wie lässt sich eine Grundhaltung der Offenheit und des Vertrauens mit kritischer Vorsicht und gesundem Misstrauen in Einklang bringen? Woran machen wir unser Vertrauen fest?**

In der Vertrauensforschung verstehen wir Vertrauen «als Willen sich verletzlich zu zeigen» - mithin also genau mit dieser Grundhaltung der Offenheit und als Mensch auf andere Menschen zugehen, sich auf andere Menschen einzulassen und sich zu verlassen. Diese Offenheit kann entstehen, weil ich ein besonderes Talent zum Vertrauen habe – das nennen wir «Vertrauensneigung» - und/oder weil ich mein Gegenüber als meines Vertrauens würdig einschätze. Ob wir dabei auch gesundes Misstrauen brauchen, ist umstritten. Generell gehen wir davon eher aus, dass Misstrauen ungesund ist. Misstrauen ist nämlich meist ein Beziehungsverhinderer, es ist mit schwierigen negativen Emotionen (Wut, Rachsucht, Schmerz) verbunden und führt häufig zu Konflikten. Ich persönlich denke, dass wir eigentlich immer mit Vorschussvertrauen beginnen sollten und wenn wir dann merken, dass die andere Person unser Vertrauen nicht verdient, nachjustieren. Lieber einmal zu häufig Vertrauen als mit Schutzpanzer, Regulierungswut und geschlossenem Herzen zu agieren – Vertrauen gibt es nämlich grundsätzlich nicht ohne Risiko und nur wer es wagt, kann erfahren wie belastbar das Vertrauen ist.

**Was sind die Schüsselfaktoren für die Vertrauenswürdigkeit von Menschen, Institutionen und Unternehmen? Wie kann man das Vertrauen der Partner nachhaltig aufbauen und erhalten?**

Wenn wir uns fragen, ob wir jemanden unser Vertrauen schenken, sind drei Faktoren im Vordergrund: Kompetenz, Integrität und Wärme. Immer wichtiger werden dabei die zwei weichen Faktoren, die im Kern umfassen, wie ich auf andere Menschen zugehe. Integrität bedeutet einen moralischen Kompass zu haben und sich auch danach zu richten – den Worten also auch Taten folgen zu lassen. Wärme bedeutet dem anderen als Menschen zu begegnen – sich für Menschen zu interessieren, Wertschätzung zu schenken, Mitgefühl zu entwickeln. Organisationen können diese Schlüsselfaktoren der Vertrauenswürdigkeit durch zwei Prozesse unterstützen: Auswahlverfahren und Entwicklung. Charakter sollte sowohl bei der Personalauswahl aber v.a. auch in Beförderungsverfahren im Vordergrund stehen. Wir sollten wenig Raum für rücksichtslose Überflieger schaffen. Die Führungs- und Personalentwicklung sollte zudem vermehrt Themen unter der sichtbaren Spitze des Eisberges angehen: Entwicklung von kritischem Denken, moralische Vorstellungskraft und emotionale Kompetenzen sollten Pfeiler der Ausbildung sein.

**In welcher Hinsicht stellt das Vertrauen von Menschen eine Voraussetzung für Veränderungsbereitschaft und Innovation dar?**

Vertrauen schafft auf drei Arten eine Voraussetzung. Nur wenn wir Vertrauen schenken, können Menschen erstens Freiräume zur Entfaltung, für intrinsische Motivation und zum Neudenken erhalten. All dies ist zentral für Eigenverantwortlichkeit und Veränderungsbereitschaft. Zweitens ist Vertrauen ausstrahlen zentral, denn es braucht Mut zu experimentieren und Mut über Fehler zu sprechen. Schliesslich brauchen wir drittens auch ein Vertrauensklima. Ein solches zieht engagierte und offene Menschen an und ist zudem unabdingbare Grundvoraussetzung für gemeinsames Schaffen und damit für die Ko-Kreation im Unternehmen.