



Die Top-10 Vertrauensfaktoren Wie Manager Vertrauenswürdigkeit erkennen

Vertrauensfaktor Nr. 1



Respekt und Interesse zeigen

Es ist ein sehr deutliches Ergebnis unserer Forschung: Damit sich Vertrauen entwickeln kann, muss man Kollegen und Geschäftspartnern mit aufrichtigem Respekt gegenüber treten. Respektvolles Verhalten umfasst unterschiedliche Aspekte: Akzeptanz (den anderen ernst nehmen); Wertschätzung für Leistungen; Höflichkeit im Umgang; Interesse für den anderen als Person und Verständnis für den anderen und seine Situation und Probleme.

Vertrauensfaktor Nr. 2



Nichts vortäuschen

Eine zentrale Frage für Vertrauenswürdigkeit ist, ob der andere aktiv etwas vortäuscht oder nicht. Positiv formuliert: Sagt der andere die Wahrheit?

Vertrauensfaktor Nr. 3



Zusagen einhalten

Der dritte zentrale Faktor für Vertrauen ist, dass man seine Zusagen einhält und sich an Absprachen hält. Nicht immer lässt sich das 1:1 umsetzen. Vertrauensförderlich ist es dann, rechtzeitig und von sich aus darüber zu informieren – und eine plausible Erklärung zu liefern.

Vertrauensfaktor Nr. 4

Sympathisch erscheinen



Vertrauen heißt anzunehmen, dass der andere in meinem Sinne handelt und nicht zu meinem Nachteil. Das erscheint wahrscheinlicher, wenn er mir sympathisch ist: wenn zwischen uns 'die Chemie stimmt'. Sympathie lässt sich zwar nicht beliebig herstellen. Aber öfter 'entdecken' oder entwickeln als man denkt.

Vertrauensfaktor Nr. 5

An Wissen teilhaben lassen



Könnten Sie denn jemandem vertrauen, der Ihnen wenig oder keine Informationen gibt bzw. stets mit Informationen hinterm Berg hält – und nicht bereit ist, Sie an seinem Wissen und Know-how teilhaben zu lassen?

Vertrauensfaktor Nr. 6

Ziele und Einschätzungen offen legen



Für Vertrauen ist es wichtig, dass man gegenüber einem Partner freiwillig über Ziele und Pläne berichtet. Dass man Entscheidungsgrundlagen, Bewertungsmaßstäbe oder Verhandlungsspielräume offen legt. Und dass man Erwartungen und Einschätzungen kund tut. Anders ausgedrückt: Man legt die Karten auf den Tisch und spielt ein offenes Spiel.

Vertrauensfaktoren?

Das Dilemma des Vertrauens

Wer jemandem vertraut, geht ein Risiko ein. Denn es kann sein, dass der andere die Erwartungen nicht erfüllt. Man sollte also nicht leichtfertig vertrauen. Wer aber niemandem vertraut, kommt auch nicht weit. – Ein klassisches Dilemma.

Vertrauenswürdigkeit erkennen

Der Ausweg: Vertrauenswürdigkeit richtig einschätzen. Dabei helfen uns Vertrauensfaktoren.

Vertrauensfaktoren

Sie sind unsere Brücke zwischen Informationen über Kollegen oder Partner und deren Vertrauenswürdigkeit. Es sind die Aspekte, auf die wir verweisen würden, wenn wir begründen müssten, warum wir jemandem vertrauen.

Hintergrund

Die dargestellten Top 10 der Vertrauensfaktoren im Management sind ein Ergebnis *Trust Relations in Intercultural Management* (TRIM) Projekts

Vertrauensforschung seit 2004

Grundlagenforschung, Entwicklung und Test der Theorie der kulturellen Vertrauensfallen; Studien zur interkulturellen Vertrauensentwicklung in für die deutsche Wirtschaft relevanten Außenhandelsbeziehungen.

1000 Fallbeispiele ausgewertet

aus Interviews mit Managern u.a. von Alcatel, Commerzbank, Deutsche Bank, Daimler, EADS Astrium, Hilti, IBM, Schenker.

20 typische Vertrauensfallen

Identifikation der wichtigsten Vertrauensfallen für deutsche Manager in der internationalen Zusammenarbeit.



Vertrauensfaktor Nr. 7



Kontakt pflegen und viel kommunizieren

Es fördert Vertrauen, wenn man sich aktiv um Kontaktaufbau bzw. Kontaktpflege kümmert, wenn man sich um persönlichen Kontakt bemüht und intensiv kommuniziert. In anderen Worten: wenn man 'in die Beziehung investiert' – über die konkreten Anforderungen der Zusammenarbeit hinaus.

Vertrauensfaktor Nr. 8



Ähnlich denken und vorgehen

Was im Management Vertrauen fördert: wenn der andere in ähnlicher Weise Sachverhalte analysiert („Er denkt genau wie ich. Wir schätzen Situationen gleich ein. Wir haben dieselbe Art und Weise, Dinge zu

strukturieren und zu bewerten.“) und ähnlich an Arbeitsaufgaben herangeht („Er handelt genau so, wie ich handeln würde“).

Vertrauensfaktor Nr. 9

Fehler und Schwächen eingestehen



Fehler oder Schwächen einzusehen und einzugestehen, anstatt sie zu vertuschen, ist ein wichtiger Vertrauensgrund. Wenn der andere es zugibt, wenn er auf Schwierigkeiten stößt bzw. wenn er etwas nicht so gut hinbekommt, wie man erwarten könnte.

Dieser Aspekt von Vertrauenswürdigkeit drückt sich auch darin aus, dass jemand offen über Probleme spricht, mit denen er kämpft. Dass er Unsicherheiten offenbart. Oder dass er um Rat fragt. Damit macht man gleichsam 'die Deckung auf' und gibt sich eine Blöße.

Vertrauensfaktor Nr. 10

Helfen und unterstützen



Man kann leichter Vertrauen zu einem Kollegen oder Geschäftspartner entwickeln, wenn dieser einem aktiv beim Erreichen von Zielen oder beim Bewältigen von Problemen hilft. Dem anderen unter die Arme greift, ihm zur Seite steht, etwas für ihn tut. Ein wichtiger Vertrauensfaktor im Management ist die Hilfe auf dem eigenen Karriereweg. Was aber genauso zählt, ist die Hilfe in Notfällen. Hilft mir der andere, wenn ich ihn wirklich brauche?

Das TRIM-Projekt



TRIM-Projekt: Analyisierte Länderbeziehungen (Auswahl)

Im *Trust Relations in Intercultural Management (TRIM)* Projekt untersuchen wir seit 2004 die Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management.

Ein für die Praxis wichtiges Ergebnis ist die Aufdeckung der typischen Vertrauensfallen, die deutschen Managern im internationalen Geschäft drohen. Gleichzeitig haben wir Strategien erforscht, wie man diese Fallen vermeiden oder auflösen kann.

In unserer Datenbank finden sich Beispiele aus der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Partnern u.a. aus China, Indien, Japan, Russland, Brasilien, Mexiko, Argentinien und Frankreich.

Die bisherigen Studien des TRIM-Projekts wurden an der Universität Bayreuth und an der ESB Business School, Reutlingen, durchgeführt.

Vertrauensfallen im internationalen Management

Hintergründe, Beispiele, Strategien

Die 20 wichtigsten Vertrauensfallen – erläutert anhand von Beispielen aus der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Partnern u.a. aus China, Indien, Japan, Russland, Brasilien, Mexiko, Argentinien und Frankreich.

Springer-Gabler 2013, ISBN: 978-3-642-32196-2



Vertrauensfallen

■ **Persönliche Vertrauensmuster**
Manager unterscheiden sich darin, wie sie Vertrauen aufbauen und die Vertrauenswürdigkeit anderer einschätzen. Denn jeder hat seine eigene Gewichtung der Vertrauensfaktoren. Neben den Top 10 haben wir im TRIM-Projekt 40 weitere relevante Faktoren identifiziert.

■ **Vertrauensfallen**
Treffen unterschiedliche Vertrauensmuster aufeinander, dann kann es passieren, dass man die Vertrauenswürdigkeit seines Gegenüber falsch einschätzt. Man geht in die Falle – und verliert Vertrauen, obwohl es eigentlich keinen Grund dafür gibt. Das passiert besonders im internationalen Management – zwischen Führungskräften aus unterschiedliche Kulturen.

Impressum: Stand: 02/2013. Bildnachweise: istockphoto.com (poba, kristian sekulic); Fotolia.com (ArTo, selmaksan, Robert Kneschke, Andres Rodriguez, Warren Goldswain, Dron, Tran-Photography, iQoncept, Warren Goldswain); BuchCover&Logo: Springer-Gabler; © Julia Hormuth, Robert Minscher / JHRM, Heidelberg.

Weitere Publikationen & Informationen: www.vertrauensfallen.de