

# Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Uwe Cichy / Christian Matul / Michael Rochow**  
Titel: Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen  
Jahr: 2011  
Verlag: Schäffer-Poeschel  
Umfang: 245 Seiten  
ISBN: 978-3-7910-3118-7  
Web: [www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)



## Zauberwort

Bei uns in der Familie – und ich denke, das ist noch in einigen anderen Familien der Brauch – gab es dieses Ritual: Immer wenn ein Kind etwas wollte, zum Beispiel «Gib mir die Butter!» konterten die Eltern mit «Wie heisst das Zauberwort?». Eine erzieherische Massnahme, um das «Bitte!» in Fleisch und Blut übergehen zu lassen.

Im Unternehmen gibt es auch ein Zauberwort. Immer wenn in einem Seminar nach der zentralen Ressource, dem «Sesam öffne dich!» für Problemlösungen gefahndet wird, stösst man fast zwangsläufig darauf. Ob es nun darum geht, Systeme besser zusammenzuhalten, besser zu führen, Kontrollen abzubauen und damit Kosten zu sparen, das Ziel einer guten Marke zu benennen, Mitarbeiter produktiver zu machen, Mergers zum Funktionieren zu bringen, Strategien zum Leben zu erwecken..., immer braucht es diese Zauberingredienz: Vertrauen. Das «Bitte» hat bei uns in der Familie geklappt. Was aber ist das erfolgreiche Ritual, um Vertrauen ins Fleisch und Blut des Unternehmens zu bringen und dort so zu verankern, sodass es ein Teil der Kultur wird?

Ich halte ein Buch in den Händen, dessen Titel verspricht, für diese Fragen Antworten bereit zu halten. Die drei Autoren sind Berater, Trainer und Coaches. In diesem Buch haben sie ihre langjährige Berufserfahrung verarbeitet und ihre Überzeugungen auf den Punkt gebracht, liest man auf der Website. Ich bin gespannt, wie weit sich die Profis in die Karten blicken lassen.

## Zu Struktur und Inhalt

Blättert man das Buch durch, fallen die vielen Grafiken und Bilder und die intensiven Kontraste auf. Die Autoren können hier ihre Tätigkeit als Trainer nicht verleugnen, wichtige Aussagen sind markant hervorgehoben, kompliziertere Sachverhalte visualisiert, Kernbotschaften mit Bildern geankert. Immer wieder werden in Kästchen Sprüche, witzige Erklärungen und weiterführende Informationen vom Text abgesetzt. Am Anfang kann das etwas unruhig oder gar verwirrend wirken. Man gewöhnt sich aber schnell daran und kann dann sehr viele Informationen und Anregungen in kurzer Zeit gewinnen. Kurze Kapitel mit klarer Aussage helfen ausserdem dabei, den Faden nicht zu verlieren. Das Inhaltsverzeichnis ist übersichtlich und klar strukturiert. Es beginnt mit den Grundlagen, führt uns in einem zweiten Teil in das Vertrauensmodell der Autoren ein und zeigt im dritten Teil «die Praxis» wie Vertrauen konkret im Unternehmen gefördert werden kann.

Die Einführung zeigt mittels verschiedener Beispiele wie wichtig Vertrauen auch in der Geschäftswelt ist. «Einführung - Vertrauen ist die Basis von allem» heisst der Titel und «Vertrauen ist die Basis von allem» erscheint in den nächsten fünf Seiten sechsmal rot und fett gesetzt wie ein Mantra. Im Folgenden erklären die Autoren, weshalb Vertrauen so bedeutsam für uns ist. Sie bedienen sich zweier Quellen; der Psychologie, v.a. der Entwicklungspsychologie und dem christlichen Glauben. Dabei kommt mir wieder das Zitat ganz am Anfang in den Sinn «Trust in Allah... but tie your camel», das bisher erst Erheiterung ausgelöst hat aber noch wenig sinnvoll war. Neurophysiologische

Erklärungen sind absolut im Trend. Die Autoren verschließen sich dieser Mode nicht, gehen aber mit der nötigen Distanz auf das «Vertrauenshormon» Oxytocin ein.

### «*Vertrauen ist die Basis von allem*»

Acht Nutzenpotenziale von Vertrauen werden im nächsten Kapitel aufgezeigt. Dieser Nutzen wird nur dann erzielt wenn sich Vertrauen mit seiner Schwestertugend Vorsicht verbündet. (Jetzt wäre für mich das Startzitat sinnvoll gewesen.) Dass Vertrauen nur auf der Basis von Selbstvertrauen entstehen kann, zeigt das folgende Kapitel. Nun bauen die Autoren schrittweise ihr Modell auf. Es besteht auf den 3 Elementen Verhalten, Fähigkeiten und Haltung. 6 Basics (wie zum Beispiel «Listen! Hör gut zu!») geben Verhaltensregeln vor, die «Haltung» wird durch 7 Elemente (z.B. Verlässlichkeit) wie ein Puzzle zusammengesetzt, «Fähigkeiten» meint nicht nur Wissen, sondern auch Aspekte wie «Zuversicht ausstrahlen». Diese drei Elemente werden zum «Vertrauenskoeffizient» verknüpft:  $\text{Vertrauenskoeffizient} = (\text{Haltung} + \text{Fähigkeiten}) \times \text{Verhalten}$ .

Im Kapitel 11 wird es nun sehr handfest. Die Autoren beginnen mich zu überraschen. Ich erhalte nicht nur einen detaillierten Ablauf für einen zweitägigen Vertrauensworkshop, sondern darauf aufbauend auch einen Vorschlag, wie ich einen Fragebogen selbst entwickeln kann, der es mir erlaubt, mit meinen eigenen Haltungselementen den Vertrauenskoeffizient zu ermitteln. Die Autoren lassen uns aber noch weiter in ihre Karten blicken: Es folgt eine gute Übersicht der Phasen des Changes in Richtung Vertrauenskultur inklusive Roadmap. Das überzeugt. Die Vorgehensweise ist stimmig, nachvollziehbar und – was ich nicht erwartet hätte – mit der nötigen Erfahrung auch

selbst durchführbar.

Wenn nun noch zwei oder drei Praxisbeispiele gekommen wären, wäre das Buch für mich trotz schwierigem Thema absolut überzeugend gewesen. Die Autoren wollen aber mehr. Es folgen eine Gebrauchsanleitung für den Vertrauensaufbau für Führungskräfte, ein Praxisbeispiel bei Microsoft, die Vertrauensoffensive bei Markenunternehmen, Vertrauen und Konflikt, Mediation, der Aufbau von Selbstvertrauen, ein Praxisbeispiel «Einführung des Schulfaches Glück», Vertrauen und Politik. Diese an sich gut gelungenen Kurzkapitel werden nur noch vom Wort Vertrauen zusammengehalten. Den sonst so klaren didaktischen Aufbau finde ich nicht mehr.

### **Zusammengefasst**

Die Autoren wagen sich an ein ausgesprochen schwieriges Thema heran. Sie tun dies inhaltlich vorsichtig. (Da und dort hätte man allerdings auf ein Zitat oder Witz verzichten können, um diesen Eindruck nicht zu verwässern.) Ohne Überheblichkeit loten sie die verschiedenen Aspekte des schillernden Begriffes aus, beleuchten ihn von verschiedenen Seiten, um zu einem eigenständigen, nachvollziehbaren und vor allem instrumentalisierbaren Modell zu gelangen. Immer ist klar, dass es sich nur um Angebote handelt; man könnte an das Thema sicherlich auch anders herangehen. Das Buch bereichert den Leser aber um eine praxisorientierte und sehr offen dargelegte, in sich stimmige Vorgehensweise. Die Autoren lassen sich in die Karten blicken – Hut ab! Hier hätte das Buch für mich enden sollen. Was nachher kommt, sind m.E. nur vermischte Beiträge zum Thema, die in einem anderen Kontext viel besser wirken könnten.

---

## Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr  
Goethestrasse 70  
9008 St. Gallen  
philipp.maehr@maehrconsulting.ch  
0041 71 244 95 09

