gehr CONSULTING

VERTRAUEN KOSTET NICHTS. MISSTRAUEN UMSO MEHR.

Warum Vertrauen kein weiches Thema ist
und wie Sie herausfinden, wo Sie stehen.



Mini-Guide

für Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte im Mittelstand

EINLEITUNG

Vertrauen steht in keiner Bilanz. Trotzdem entscheidet es darüber, wie schnell Entscheidungen fallen, wie offen Probleme auf den Tisch kommen und ob Menschen mitdenken oder nur ihren Job machen.

Im Mittelstand zeigt sich das besonders deutlich. Wenn Sie als Inhaber Ihren Mitarbeitern nicht trauen, bleiben Sie im Tagesgeschäft hängen. Wenn die Belegschaft Ihnen nicht traut, sichert sie sich ab, fragt lieber einmal zu viel nach und wartet auf Ihre Freigabe. In beiden Fällen fehlt Ihnen, was Sie am dringendsten brauchen: Freiraum zum Gestalten.

Die gute Nachricht: Vertrauen ist kein Zufall. Es hat konkrete Bedingungen, und die lassen sich beobachten, einschätzen und gezielt gestalten. Dabei hilft Ihnen dieser Mini-Guide.

WAS BEDEUTET VERTRAUEN?

Beispiel 1

Thomas führt ein Unternehmen mit 90 Mitarbeitern. Er will loslassen, behält aber jede Freigabe „zur Sicherheit" bei sich. Seine Abteilungsleiter merken: Selbst entscheiden lohnt sich nicht. Sie fragen vorher nach und warten. Thomas erlebt das als fehlende Eigeninitiative und schiebt noch immer mehr an. So entsteht ein festes Handlungsmuster, das alle frustriert. Keiner meint es böse, und doch bestätigen beide einander im Misstrauen.

Wer vertraut, macht sich angreifbar. Die Entscheidung zu vertrauen ist zunächst immer eine Wette auf die Zukunft. Bestätigt sich die Einschätzung, wächst das Vertrauen. Bestätigt sie sich nicht, zieht man sich zurück und wird vorsichtig.

Vertrauen ist eine **bewusste Entscheidung auf Basis der Einschätzung „Du handelst in meinem Sinne",** auch wenn ich nicht dabei bin und nicht kontrolliere. Das ermöglicht, **loszulassen und handlungsfähig** zu bleiben.

Beispiel 2

Zwei Führungskräfte, Alex und Berta. Beide sind hoch engagiert und wollen gute Arbeit machen.

Alex ruft dem Team im Vorbeigehen zu, er sei um 15 Uhr da. Um 15 Uhr ist niemand zu sehen. Wichtige Informationen vergisst er weiterzugeben, sie kommen später auf Umwegen heraus. Manchmal ändert er kurzfristig seine Meinung und bringt in Besprechungen Dinge vor, die nicht abgesprochen waren. Kein böser Wille, aber weil es sich wiederholt, beginnt das Team, sich abzusichern.

Berta hat denselben vollen Kalender. Trotzdem wissen alle, woran sie sind. Wichtige Termine wie Personalgespräche beginnen pünktlich, und wenn ein Termin nicht zu halten ist, bekommen die Leute rechtzeitig Bescheid. Kritische Punkte werden vor Besprechungen abgesprochen, und Berta steht dann auch dahinter. Ihre Kolleginnen und Kollegen konzentrieren sich auf ihre Aufgaben, weil sie sich auf sie verlassen können.

Der Unterschied ist keine Frage des Zeitmanagements, sondern eine Frage der Vertrauenswürdigkeit.

Vertrauenswürdigkeit ist das, was andere an uns beobachten. Vertrauen ist das, was daraus entsteht, oder eben nicht.

Was macht vertrauenswürdig?

Menschen bewerten ständig, ob sie jemandem vertrauen können, meist ohne es bewusst zu tun. Sie beobachten, wie jemand redet und handelt, ob Worte und Taten übereinstimmen und wie jemand mit schwierigen Situationen umgeht. Fünf Faktoren spielen dabei eine besondere Rolle:

5 Faktoren, die auf Vertrauenswürdigkeit hindeuten

01 **Verlässlichkeit**
Versprechen werden gehalten. Handlungen sind vorhersehbar.

02 **Klarheit & Glaubwürdigkeit**
Die Kommunikation ist transparent, klar und authentisch.

03 **Fairness**
Entscheidungen werden nachvollziehbar und fair getroffen.

04 **Respekt & Verbundenheit**
Menschen werden ganze Personen wahrgenommen, die Respekt verdienen.

05 **Integrität**
Werte werden gelebt, auch wenn es unbequem ist oder niemand zuschaut. „Walk the talk."

Führungskräfte stehen dabei im besonderen Fokus. Die entscheidende Frage ist nicht, ob eine Führungskraft **vertrauenswürdig sein will**, sondern ob sie es in den Augen anderer **ist**.

Frage
Wo erlebt man Sie besonders klar, verlässlich, fair, integer und zugewandt und wo nicht? Was würden Ihre Mitarbeiter sagen?

DIE VERTRAUENSLÜCKE

Vertrauen ist wichtig, wird aber selten direkt angesprochen. Führungskräfte schätzen sich dabei oft vertrauenswürdiger ein, als sie es sind: Laut PwC Trust Survey glauben **86 %** der Führungskräfte, dass ihre Mitarbeiter:innen ihnen vertrauen. Nur **67 %** der Belegschaft teilen diese Einschätzung tatsächlich.

Hinzu kommt: Je **höher man in der Hierarchie steht, desto weniger ehrliches Feedback** bekommt man. Und beide Seiten wissen oft nicht, wie sie das Thema ansprechen sollen, besonders wenn der Anlass klein wirkt, etwa ein nicht eingehaltener Termin. Die notwendigen Gespräche bleiben aus, und die Lücke wächst.

Wie Vertrauen zerrinnt

Meist passiert es nicht durch ein großes Ereignis, sondern Stück für Stück. Kleinigkeiten, Ärgernisse und Missverständnisse häufen sich an. Nach außen bleibt man gelassen, innerlich ist man verletzt. Gesprochen wird nicht, weil sich keine Gelegenheit ergibt oder das Problem zu klein scheint. Irgendwann reicht ein Anlass, und eine Person oder ein ganzer Bereich ist „komplett unten durch". Gerüchte und Vermutungen verbreiten sich, und das Misstrauen wächst weiter. Eine Sachfrage lässt sich dann nicht mehr lösen, solange das Miteinander ungeklärt ist.



Schauen Sie doch mal in Ihren Bereich:
Wo läuft es gut und wo spüren Sie, dass etwas nicht stimmt, ohne bisher genau benennen zu können, woran es liegt?

Was Misstrauen kostet

Vertrauensarbeit lohnt sich auch rechnerisch. Ein paar Beispiele:

1. ***Fluktuation***

   Mangelndes Vertrauen in die Führung gehörte 2025 zu den Top-5-Kündigungsgründen (Randstad Arbeitsbarometer 2025[1]). Eine Neubesetzung kostet zwischen 50 und 120 % eines Jahresgehalts. Bei einem Abteilungsleiter mit 90.000 € sind das 45.000 bis 108.000 €. Dazu kommen noch Mehrbelastung der Belegschaft und in manchen Firmen hat das Auswirkungen auf Ihr Angebot.

2. ***Doppelarbeit und Absicherung***

   Wer den Ergebnissen anderer nicht traut, kontrolliert nach oder macht es gleich selbst. Wenn Ihre Leute sich absichern, zahlen Sie doppelt: mit Zeit und mit Tempo.

3. ***Teamleistung***

   Studien wie Googles Project „Aristotle" zeigen, dass psychologische Sicherheit, die auf Vertrauen beruht, der wichtigste Faktor für die Leistung eines Teams ist, wichtiger als die Zusammensetzung des Teams. Google konnte bis zu 30% mehr Teameffektivität messen[2].



Kurz gesagt:
Vertrauen beschleunigt Prozesse und mindert Kosten.
Misstrauen kostet Zeit und viel Geld.

1 Randstad Arbeitsbarometer 2025, [2] Google Project Aristotle 2016

VERTRAUEN IM UNTERNEHMEN FÖRDERN

Was für einzelne Personen gilt, gilt auch für Unternehmen. Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und Bewerber bewerten ständig, ob sie dem Unternehmen vertrauen können. Sie machen es fest am Umgang miteinander, daran, wie Entscheidungen fallen und erklärt werden, und daran, ob Worte und Taten übereinstimmen.



Kultur entsteht Tag für Tag in tausend kleinen Momenten. Führungsverhalten prägt, was im Team als normal gilt: Wer Kontrolle zum Standard macht, bekommt Absicherung zurück. Wer Spielraum gibt und verlässlich ist, schafft die Bedingungen, unter denen andere dasselbe tun.

Führungsverhalten prägt, was im Team als normal gilt. Wer beispielsweise Kontrolle als Standard setzt, bekommt Absicherung zurück. Wer Spielraum gibt und Verlässlichkeit zeigt, schafft die Bedingungen, unter denen andere dasselbe tun.

Das bedeutet: es kommt auf die Führung an!

Die gute Nachricht: der Rahmen für Vertrauen lässt sich aktiv gestalten.

Der Schlüssel liegt darin, nicht Menschen zu bewerten, sondern auf die wesentlichen Bedingungen zu schauen, die im Tagesgeschäft immer wieder für Spannung im vertrauensvollen Miteinander sorgen.

Fünf Felder sind dabei entscheidend:

Felder zur Vertrauensbildung/-erhalt in der Organisation



Position und Status *Klarheit über Rolle, Erwartungen & Stabilität*

Vertrauen entsteht leichter, wenn Menschen sich in ihrer Position sicher fühlen: Ist mein Job stabil? Und kann ich meine Rolle souverän ausfüllen? Wer ständig um seinen Platz bangt oder nicht weiß, ob er die Erwartungen erfüllt, zieht sich



Handlungssicherheit *Spielraum, Entscheidungskompetenz & Berechenbarkeit*

Menschen vertrauen, wenn sie die Informationen haben, die sie brauchen, und wenn Fehler als Teil des Lernens gelten. Und wenn die Führung im Fall des Falles den Rücken stärkt.



Verbundenheit & Respekt *Echte Verbindung auf Augenhöhe*

Vertrauen braucht das Gefühl, als Mensch wahrgenommen zu werden und nicht als Ressource. Echtes Interesse der Führungskräfte und kein hohler Smalltalk.



Gelebte Fairness *Nachvollziehbarkeit & Gerechtigkeit*

Wenige Dinge lösen mehr Emotionen aus als scheinbar unfaires Verhalten. Werden Entscheidungen erklärt? Werden Ressourcen werden verteilt und es ist klar, nach welchen Kriterien?



Gemeinsame Regeln *Klare Vereinbarungen, die wirklich eingehalten werden*

Vertrauen braucht einen gemeinsamen Rahmen: Klare Vereinbarungen, die auch nachgehalten werden. Wer weiß, woran er sich orientieren kann, muss keine Energie darauf verwenden, sich abzusichern.

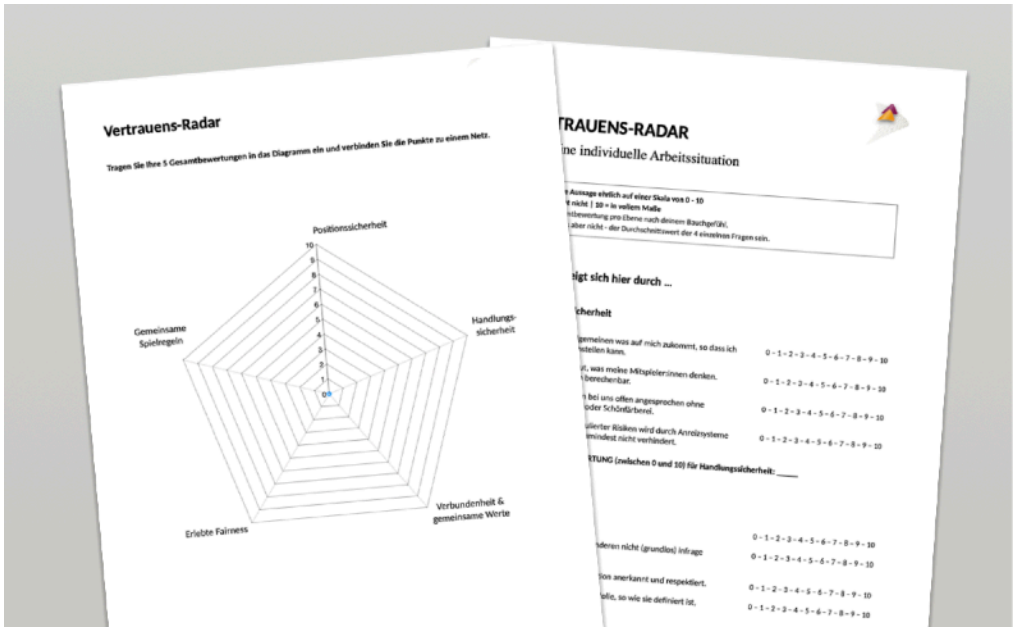
DER VERTRAUENS-RADAR

In meiner Arbeit mit Führungskräften und Teams sehe ich immer wieder dieselbe Lücke: Man spürt, dass etwas nicht stimmt, aber man kann es nicht benennen. Man hofft, dass sich die Situation von selbst regelt, und das passiert selten. Deshalb habe ich den **Vertrauens-Radar** entwickelt. Er macht aus dem diffusen Gefühl „hier stimmt etwas nicht" konkrete Ansatzpunkte.

Der Radar ist eine **strukturierte Checkliste** entlang der fünf Felder, mit einer Auswertung am Schluss. Er enthält konkrete Aussagen aus dem Alltag, zum Beispiel „Ich kann und darf meine Rolle, so wie sie definiert ist, ausfüllen." oder „Von Entscheidungen erfahre ich zeitnah und so, dass ich sie verstehen und umsetzen kann."

Für Sie allein

Sie füllen den Radar **zur persönlichen Standortbestimmung** aus (ca. 20 Minuten plus Zeit für Reflexionsfragen). Die weitergehenden Erkenntnisse entstehen im Auswertungsgespräch mit mir im Nachgang (ca. 60 Minuten).



Für Ihr Führungsteam (Vertrauens-Dialog)

Sie und Ihre Führungskräfte füllen den Radar zunächst jeweils für sich aus. Die Auswertung zeigt, wo Ihre Einschätzungen übereinstimmen und wo sie auseinandergehen. In einem moderierten Gespräch auf Augenhöhe entstehen daraus keine Vorwürfe, sondern konkrete nächste Schritte, die alle gemeinsam tragen können.

Einsatz in Gruppen von 3-12 Personen
Zeitaufwand: ca. 60 Minuten Vorgespräch, im Dialog 45 Min für Einführung und Ausfüllen der Bögen, Dauer der gemeinsamen Auswertung abhängig von der Gruppengröße 60+ Minuten, Nachgespäch 30-60 Minuten

Sie spüren, dass etwas nicht stimmt, aber können noch nicht benennen, woran es liegt? Oder sie möchten eine Möglichkeit nutzen, mit ihren Kolleginnen und Kollegen in Dialog zu kommen?

Lösungen beginnen mit einem guten Gespräch.

Im kostenfreien Erstgespräch klären wir, ob der Vertrauens-Radar das Richtige für Sie ist.

Sprechen Sie mich an → +49 176 4553 3138 info@gehrconsulting.de

Gehrconsulting · Simone Gehr

www.gehrconsulting.de