

Hartmut Laufer

Vertrauensvolle Mitarbeiterführung

Hintergründe, Leitfäden,
Lösungsvorschläge

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Vertrauensvolle Mitarbeiterführung

Hartmut Laufer

Vertrauensvolle Mitarbeiterführung

Hintergründe, Leitfäden,
Lösungsvorschläge



Springer Gabler

Hartmut Laufer
MENSOR Institut
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-23075-3

ISBN 978-3-658-23076-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23076-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Allzu oft ungenutztes Motivationspotenzial

Während meiner jahrzehntelangen Führungspraxis habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass in so manchem Mitarbeiter ein unbemerktes Motivations- und Leistungspotenzial schlummert. Es tritt erst zu Tage, wenn man ihn nicht nur weisungsgebunden arbeiten lässt, sondern ihm gelegentlich auch eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe mit den entsprechenden Befugnissen überträgt. Man ihm dadurch partnerschaftliches Vertrauen signalisiert. Das gilt mitunter selbst für sonst eher wenig leistungsbereite Mitarbeiter.

Bedauerlicherweise wird dieses Potenzial oftmals nicht hinreichend genutzt. Entweder weil im Unternehmen insgesamt eine mangelhafte Vertrauenskultur herrscht oder einzelne Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern in einer Weise umgehen, die alles andere als vertrauensbildend ist. Sie wählen den scheinbar einfacheren Weg, mit Hilfe ihrer (vermeintlichen) Macht die Mitarbeiter zu maximalen Leistungen zu veranlassen. Zwar können zweifellos auch mit Druckmitteln hohe Leistungen erzielt werden – und ist dies in einzelnen Fällen auch angebracht –, jedoch kann unter derartigen Bedingungen weder ein dauerhaftes Mitarbeiterengagement noch echtes Mitarbeitervertrauen wachsen. Das Leistungsniveau lässt sich dann auf Dauer nur aufrechterhalten, indem die Arbeiten der Mitarbeiter ständig überwacht werden und der Druck ständig beibehalten oder sogar gesteigert wird. Erschwerend kommt hinzu, dass die Machtmittel von Führungskräften heutzutage aufgrund der geltenden Arbeitnehmerrechte ziemlich begrenzt sind.

Gelingt es einem als Führungskraft hingegen, das vorbehaltlose Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen, bestehen gute Chancen, ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit zu wecken, und die Mitarbeiter werden somit von sich aus eine hohe Leistungsbereitschaft entwickeln. Dann kann man es riskieren, die Mitarbeiter weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten zu lassen, ohne sie ständig zu kontrollieren. Dann kann man darauf vertrauen, sich auch in Krisensituationen auf sie verlassen zu können. Man kann als Vorgesetzter auch einmal eine Fehlentscheidung treffen, ohne dass die Mitarbeiter dies ausnutzen, und man darf

sich schließlich auch manchmal schlechte Laune leisten, ohne dass sie einem das sonderlich verübeln.

Allerdings ist Mitarbeitervertrauen ein Kapital, das nicht so leicht zu erwerben ist, jedoch schnell verspielt werden kann. Insbesondere Mitarbeiterkontrollen und Mitarbeiterkritik sind heikle Führungsmaßnahmen, durch die bei sensibler Anwendung viel Positives bewirkt werden kann, oft aber auch wertvolles Porzellan zerschlagen wird!

Zwei formale Anmerkungen zu den nachfolgenden Texten:

- a) Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei als genderneutrale Kollektivbegriffe gemeinten Personenbezeichnungen stets beide sprachliche Geschlechter zu nennen. Mit „der Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann biologisch gesehen auch männlichen Geschlechts sein.
- b) An einigen Stellen verweise ich auf Arbeitsmaterialien für die Führungspraxis. Es handelt sich dabei um Checklisten, Leitfäden oder Formulare, die Sie im Anhang „Arbeitshilfen“ abgebildet finden. Sofern Sie an den entsprechenden elektronischen Dateien interessiert sind, können Sie diese gerne von mir kostenlos anfordern – es genügt eine E-Mail mit den gewünschten Anlagennummern an meine Adresse HartmutLaufer@t-online.de.

Ihr

Hartmut Laufer

Kontaktdaten:

MENSOR Institut

Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77

E-Mail: institut@mentor.de, Website: www.mentor.de

Inhaltsverzeichnis

1	Vertrauen in Lebensgemeinschaften und Organisationen	1
1.1	Vertrauen als Bindemittel menschlicher Gemeinschaften	1
1.2	Arten und Ursprünge von Vertrauen	5
1.3	Psychologische Aspekte von Vertrauen	8
2	Vertrauen in der Unternehmenspolitik	15
2.1	Vertrauen als erfolgswirksames Element der Unternehmenskultur	15
2.2	Betriebliches Vertrauensmanagement	20
2.3	Vertrauen bei Change-Management-Prozessen	25
3	Vertrauen in der Mitarbeiterführung	31
3.1	Notwendigkeit und Hindernisse von Mitarbeitervertrauen	31
3.2	Partnerschaftlicher Führungsstil	43
3.3	Vertrauensbildung durch Mitarbeiterbeteiligung	49
4	Mitarbeitervertrauen durch Kommunikation	65
4.1	Kommunikation als wichtigstes Führungsinstrument	65
4.2	Vertrauen und Gemeinschaftsgefühl durch Besprechungen	76
4.3	Konstruktive und vertrauensvolle Mitarbeitergespräche	82
5	Mitarbeiterkontrollen ohne Vertrauensschwund	93
5.1	Funktionen von Kontrollen im Arbeitsprozess	93
5.2	Arten und Techniken konstruktiver Mitarbeiterkontrollen	98
5.3	Grundregeln für effiziente Mitarbeiterkontrolle	103
6	Vertrauensbildende Mitarbeiterkritik	107
6.1	Die Kunst konstruktiven Kritisierens	107
6.2	Partnerschaftliches Kritikgespräch	113
6.3	Erfolgsregeln für Kritikgespräche	122

7	Schlusswort	125
8	Arbeitshilfen	127
8.1	Elektronische Dateien	127
8.2	Leitfaden für Mitarbeiterbesprechungen	128
8.3	Vorbereitungs-Checkliste für Besprechungen	129
8.4	Ergebnisliste zur Besprechung	131
8.5	Vorbereitungs-Checkliste für Mitarbeitergespräche	132
8.6	Maßnahmenplan zum Mitarbeitergespräch	133
8.7	Fragenkatalog zur Vorbereitung auf ein Kritikgespräch	134
8.8	Leitfaden für Kritikgespräche	135
8.9	Checkliste für Kritikgespräche	136
8.10	Maßnahmenkatalog zum Kritikgespräch	137
	Literatur	139
	Sachverzeichnis	141

Vertrauen in Lebensgemeinschaften und Organisationen

1

*Ohne Vertrauen abonniert niemand eine Zeitung, gründet niemand eine Firma oder setzt gar Kinder in die Welt
(Prof. Dr. Bernd Guggenberger, Politikwissenschaftler und Philosoph).*

1.1 Vertrauen als Bindemittel menschlicher Gemeinschaften

1.1.1 Menschliche Zweck- und Notgemeinschaften

Menschen schließen sich normalerweise zu Gruppen zusammen, weil sie gemeinsam bestimmte Ziele verfolgen oder Erreichtes bewahren und schützen wollen. Das gilt für Hilfsorganisationen oder Wirtschaftsunternehmen ebenso wie für Sportvereine oder Wohngemeinschaften. Indem jedes Mitglied der Gemeinschaft seine Fähigkeiten und Sachmittel einbringt und sich anstrengt, lassen sich Aufgaben bewältigen, zu denen jeder Einzelne nicht oder nur mit weit höherem Aufwand in der Lage wäre.

Dieses so wichtige gegenseitige Vertrauen ist jedoch beileibe keine Selbstverständlichkeit! Aufgrund unserer evolutionsbedingten „Urangst“ vor Unbekanntem sowie schlechter Lebenserfahrungen neigen wir dazu, uns fremden Menschen gegenüber im Zweifel eher misstrauisch zu verhalten. Obwohl wir selbst ein natürliches Bedürfnis nach Vertrauen haben, bringen wir es anderen nicht so ohne Weiteres entgegen.

1.1.2 Gegenseitiger Nutzen von Vertrauen

Damit menschliche Gemeinschaften erfolgreich funktionieren, muss zwischen den Gruppenmitgliedern ein ausgewogenes Geben und Nehmen gewährleistet sein. Denn jeder, der zu einem gemeinsamen Vorhaben etwas beiträgt, will darauf vertrauen können, dass auch die anderen entsprechende Leistungen einbringen und er für sich selbst einen angemessenen Nutzen erzielen kann. Wird sein Vertrauen nicht gerechtfertigt, wird er seinen Beitrag reduzieren oder sich von der Gemeinschaft gänzlich verabschieden. Vertrauen ist somit eine unverzichtbare Voraussetzung für die Harmonie innerhalb menschlicher Gesellschaften und gilt somit auch für die reibungslose Zusammenarbeit der Beschäftigten in einem Unternehmen, was wiederum eine Bedingung für dessen Erfolg ist.

1.1.3 Vereinbarkeit von Vertrauen und Manipulation

Nicht selten kommt es vor, dass jemand bewusst abwägt, inwieweit er das Risiko eingeht, einen Schaden zu erleiden, wenn er einem anderen vertraut, oder er als Gegenleistung einen Gewinn für sich erwarten kann. Dieser Vertrauenseinsatz wird auch als „kalkulatorisches Vertrauen“ bezeichnet.

Diese Art des Vertrauens wird mitunter ausgesprochen negativ beurteilt und teilweise sogar argumentiert, der Begriff „Vertrauen“ dürfe auf ein derartiges Verhalten überhaupt nicht angewendet werden. Vertrauen dürfe nicht als das Ergebnis einer rationalen Entscheidung gesehen werden, sondern bezeichne generell eine emotionale Beziehungsqualität. Es sei eine rein gefühlsmäßige Einstellung und beruhe vor allem auf einem Gefühl der Verbundenheit. Ohne auf diesen Definitionsstreit einzugehen, ist aber festzustellen, dass auch Gefühle und gefühlsmäßige Beziehungen meist nicht unbegründet sind, sondern in erster Linie durch persönliche Wahrnehmungen von Ereignissen und deren Bewertung ausgelöst werden.

Wie auch immer, eine Vertrauensbeziehung ist mit einer wechselseitigen Einflussnahme auf das Handeln verbunden. Bei entgegengebrachtem Vertrauen fühlt man sich gewissermaßen verpflichtet, es zu rechtfertigen. Da wir uns dieses Mechanismus bewusst sind oder ihn zumindest in unserem Unterbewusstsein gespeichert haben, ist niemand davon frei, Vertrauen mitunter zielgerichtet einzusetzen – also zur „Manipulation“ anderer. Im Übrigen ist dieses Wort ein zu Unrecht negativ besetzter Begriff: Es stammt vom lateinischen Wort manus = Hand ab. Manipulieren heißt somit schlicht und einfach „Handhaben“ oder sinngemäß „Einfluss nehmen“ (Wenn wir etwas mit unseren Händen herstellen, machen wir es „ma-

nuell“). Kommunizieren wir mit anderen Menschen, üben wir aber automatisch nahezu immer – gewollt oder ungewollt – Einfluss auf sie aus.

Manipulation ist also ein von seinem Ursprung her wertfreier Begriff. Den negativen Beigeschmack hat er nur deshalb bekommen, weil er heutzutage überwiegend im Sinn einer schädigenden Einflussnahme gebraucht wird. Von Manipulieren sprechen wir vor allem dann, wenn jemand auf eine Person oder einen Vorgang mit der Absicht einwirkt, sich auf dessen Kosten einen einseitigen Vorteil zu verschaffen, oder man jemandem vorsätzlich schaden will.

In seiner ursprünglichen Bedeutung praktiziert kann Manipulation durchaus auch etwas Positives sein. Wenn man jemanden davon abhält, bei Rot über die Kreuzung zu gehen oder ihn überredet, keine übereilte Kaufentscheidung zu treffen, so ist auch das eine Einflussnahme – also Manipulation –, aber in diesen Fällen zum Nutzen des Betroffenen. Was nicht ausschließt, dass man sich dabei auch selbst einen Nutzen verspricht: Man vielleicht ein Dankeswort des anderen hören will, eine Belohnung erwartet oder um ganz einfach als hilfsbereiter Mensch wahrgenommen zu werden. Strenggenommen tun wir nichts völlig selbstlos, sondern handeln stets auch egoistisch. Schließlich ist Egoismus ein naturgegebener Selbsterhaltungstrieb. Nur ist das zugrundeliegende persönliche Bedürfnis nicht immer auf den ersten Blick erkennbar.

Sofern also Manipulationen auch den Manipulierten nützen, sind sie nichts Verwerfliches, sondern vielmehr ein Beitrag zum Funktionieren der menschlicher Beziehungen und Gemeinschaften. Somit ist auch strategisch eingesetztes Vertrauen etwas Positives, wenn es den beiderseitigen Interessen dient. Der gezielt eingesetzte Vertrauensvorschuss einer Führungskraft, um ein motivierendes Vertrauensverhältnis zu seinen Mitarbeitern aufzubauen, soll natürlich in erster Linie den Unternehmenserfolg sichern und sicher auch dem persönlichen Führungserfolg nützen. Andererseits tut er damit aber auch etwas für die Mitarbeiterzufriedenheit und das harmonische Zusammenarbeiten. Wobei sich zwischen den Nutzeffekten meist verstärkende Rückkopplungen ergeben: Steigt durch ein vertrauensvolles Arbeitsklima die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, erhöht sich der Unternehmensgewinn und dadurch werden Lohnerhöhungen, verbesserte Aufstiegschancen oder sonstige Vergünstigungen für die Mitarbeiter ermöglicht.

- Ein Vertrauensvorschuss seitens der Führungskraft, mit dem Ziel, dadurch die Arbeitsmotivation eines Mitarbeiters zu steigern, ist zwar eine Manipulation, aber eine für beide Seiten nützliche und somit legitime Führungsmaßnahme.

Allerdings ist die Grenze zwischen positiver und negativer Manipulation oft fließend. Alles Gute im Leben hat eben oft auch etwas Schlechtes und es ist manchmal nur die Frage, was von beidem überwiegt: Beispielsweise kann ein vertrauliches Mitarbeitergespräch dem Vorgesetzten dazu dienen, den Grund für den Leistungsabfall eines Mitarbeiters zu erfahren. Er erhält beispielsweise davon Kenntnis, dass der Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr uneingeschränkt leistungsfähig ist, und kann ihn dadurch vor künftigen Überforderungen oder ungerechtfertigter Kritik bewahren. Andererseits kann sich die Kenntnis der eingeschränkten Belastbarkeit des Mitarbeiters bei einer späteren Beförderungsentscheidung zu dessen Nachteil auswirken.

- Für die moralische Bewertung einer manipulativen Führungsmaßnahme hinsichtlich eventuell auch negativer Effekte ist entscheidend, von welcher ursprünglichen Absicht sich die Führungskraft hat leiten lassen.

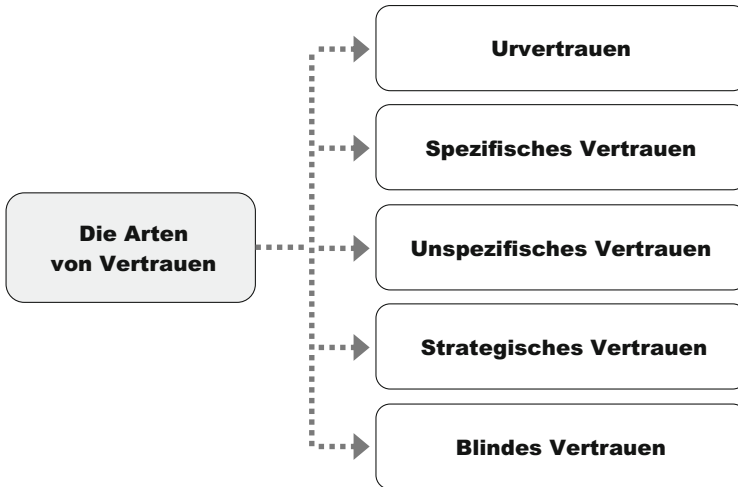
Es ist also relevant, ob es ihr bei der Maßnahme ausschließlich um ihren eigenen Nutzen ging oder vorrangig um die übergeordneten Unternehmensvorgaben und ob dabei auch die Mitarbeiterbelange angemessen berücksichtigt wurden.

Doch auch wenn bei diesem Beispiel der Vorgesetzte das Gespräch mit besten Absichten und im Interesse des Mitarbeiters herbeigeführt hatte, ist es nicht auszuschließen, dass dieser sich später rückblickend manipuliert fühlt. Wenn er nämlich erkennt, dass seine dem Vorgesetzten anvertraute Information sich für ihn letztlich negativ ausgewirkt hat. Die subjektiven Bewertungen der Situation durch die Beteiligten hinsichtlich eines vertrauenswürdigen Führungsverhaltens können völlig unterschiedlich ausfallen. Eine wichtige Rolle spielt dabei, welche grundsätzliche Vertrauensbeziehung besteht. Ist der Mitarbeiter aufgrund gemachter Erfahrungen davon überzeugt, dass sein Vorgesetzter sein Vertrauen niemals vorsätzlich missbrauchen würde, ist er vermutlich eher bereit, einen persönlichen Nachteil zu akzeptieren.

Die Gefahr einer negativen Manipulation hängt aber oft auch von situativen Einflüssen ab: Wäre der Vorgesetzte nicht veranlasst worden, eine Eignungsprognose für die Beförderungsentscheidung abzugeben, hätte es zu einem Verdacht negativer Manipulation gar nicht erst kommen können.

1.2 Arten und Ursprünge von Vertrauen

Je nachdem, worauf man das Wort „Vertrauen“ bezieht, kann es unterschiedliche Zusammenhänge benennen. Man unterscheidet daher folgende Arten von Vertrauen:



1.2.1 Das Urvertrauen als Lebenshilfe

Schon unmittelbar nach unserer Geburt machen wir unsere ersten Erfahrungen mit Vertrauen. Wir lernen darauf zu vertrauen, dass es Menschen gibt, die unser Überleben sichern, dass nämlich unsere Eltern für Nahrung sorgen und uns vor Gefahren schützen. Im Laufe der Zeit beginnen wir uns daran zu gewöhnen, dass nach der Nacht ein Tag und nach dem Winter ein Frühling folgt. Dieses natürlich gewachsene Vertrauen nannte der Psychologe Erik H. Erikson das „Urvertrauen“, nämlich das Vertrauen in die Beständigkeit der Welt (Erikson 2005).

Es ist vermutlich der Grund dafür, warum wir trotz mancher Enttäuschungen letztlich doch immer wieder vertrauen. Warum wir uns immer wieder darauf verlassen, dass Eisenbahnen halbwegs pünktlich verkehren und nicht von Brücken stürzen und dass es auch morgen wieder die Zeitung und frische Brötchen geben wird. Es ist uns zur Selbstverständlichkeit geworden, dass menschliche Gesellschaften funktionieren, indem sich alle auf andere verlassen, und wir akzeptieren

es, auf die Leistungen vieler anderer angewiesen zu sein. Denn letztlich bleibt uns auch nichts anderes übrig, wenn wir ohne permanente Existenzängste durchs Leben gehen und unsere Bedürfnisse auf bequeme Weise befriedigen wollen.

1.2.2 Alltägliche Arten vertrauensvollen Verhaltens

Das spezifische Vertrauen

Anders geartet als das diffuse Urvertrauen ist ein auf bestimmte Bereiche begrenztes Vertrauen. Die Bereiche können durch gesellschaftliche Regelungen, typische Lebensumstände oder bestimmte Personenmerkmale wie Fachkompetenz, besondere Machtbefugnisse oder Charaktereigenschaften definiert sein. Wenn wir in einem speziellen Zusammenhang gute Erfahrungen gesammelt haben, neigen wir dazu, fremden Menschen oder Situationen, die ähnliche Merkmale aufweisen, zumindest auf diesen begrenzten Bereich bezogen zu vertrauen. Selbst einem zuverlässigen guten Freund werden wir normalerweise nicht immer bedingungslos vertrauen: Auch wenn er ein noch so geschickter Schreiner ist, werden wir ihm nicht ohne guten Grund das Einrichten unseres neuen Computers oder das Ausfüllen unserer Steuererklärung anvertrauen. Mehr oder weniger unbewusst wird unser Vertrauen im Umgang mit anderen nahezu immer in diesem Sinn begrenzt sein. Auch wenn wir jemandem in einer bestimmten Situation unser volles Vertrauen schenken, kann es sein, dass wir ihm in einem anderen Zusammenhang nicht über den Weg trauen.

Das unspezifische Vertrauen

Ein unspezifisches Vertrauen hingegen erwächst nicht aus konkreten Erfahrungen, sondern beruht vor allem auf einer besonders starken gefühlsmäßigen Beziehung. Das kann die große Liebe, eine enge familiäre Bindung oder kampferprobte Kameradschaft sein oder aus der grenzenlosen Bewunderung einer überzeugenden Persönlichkeit herrühren.

Das strategische Vertrauen

Im Gegensatz zum herkömmlichen, idealisierenden Vertrauensbegriff wäre das zielbewusst eingesetzte strategische Vertrauen zu nennen. Damit ist gemeint, dass man einem anderen auch ohne besondere Vorbedingungen Vertrauen signalisiert, um auch ihn zu einem vertrauensvollen Verhalten zu ermutigen. Dass man ihm einen Vertrauensvorschuss anbietet, um an sein Gewissen sowie seine Anständigkeit zu appellieren, und ihn auf diese Weise als Partner zu gewinnen. Man

spekuliert darauf, dass er sich mit Vertrauen revanchiert und sich so der eigene Vertrauensvorschuss auszahlt. Dieser berechnende Vertrauensvorschuss ist nüchtern betrachtet eine zielgerichtete Manipulation. In wohlmeinender Absicht eingesetzt, kann diese Strategie jedoch durchaus ein legitimes Mittel sein, um zu einer für beide Seiten nützlichen Kooperation zu gelangen. Allerdings sind hierbei die Grenzen zur negativen Manipulation fließend: Strategisches Vertrauen wird manchmal zur Täuschung missbraucht und der andere bewusst zur Leichtgläubigkeit und damit Leichtfertigkeit verleitet.

Das blinde Vertrauen

Als blindes Vertrauen bezeichnet man im Allgemeinen ein Vertrauen aus Bequemlichkeit, Gedankenlosigkeit oder Leichtsinn. Es blendet jegliches Misstrauen und damit jede Vorsicht aus. Doch sind Enttäuschungen und Konflikte dadurch meist vorprogrammiert.

1.2.3 Entstehen von Vertrauen

Mitunter hört man Führungskräfte sagen: „Wo wir uns schon so lange kennen, müssen Sie mir doch vertrauen!“ Das ist schlichtweg Unsinn. Vertrauen beruht auf Gefühlen und Gefühle kann man einem Menschen nicht befehlen. Man kann einen Mitarbeiter nicht zwingen zu vertrauen, sondern kann höchstens ein momentan widerspruchsloses Verhalten erreichen.

- Vertrauen kann man nicht anordnen, sondern muss es sich erwerben.

Normalerweise vertrauen wir erst dann, wenn uns etwas nicht mehr unbekannt ist und wir damit keine schlechten Erfahrungen gemacht haben. Das kann eine Person oder Personengruppe sein, mit der wir wiederholt Umgang hatten oder eine bestimmte Situation, die wir so oder so ähnlich schon einmal erlebt haben. Vertrauen in diesem engeren Sinn ist also nicht von vornherein gegeben, sondern entsteht erst durch Bestätigung eigener Erwartungen oder Hoffnungen. Je häufiger die Bestätigung, desto stärker und vorbehaltloser wird das Vertrauen. Somit lässt sich der Begriff „Vertrauen“ auch folgendermaßen definieren: Vertrauen ist, wenn man es als eher unwahrscheinlich einschätzt, benachteiligt oder getäuscht zu werden.

Will man in einer neuen personellen Konstellation ein Vertrauensverhältnis aufbauen oder von einem anderen überhaupt erst einmal eine erste Vertrauensbestätigung erhalten, bleibt einem nichts anderes übrig, als sich auch ohne jegliche