

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Band:** 188 (2022)

**Heft:** 10

**Artikel:** Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg

**Autor:** Eggimann, Nadine / Annen, Hubert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1033170>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg

**Für die Umsetzung von Auftrags-taktik oder einer Feedback- und Lernkultur ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Unterstellten unabdingbar. Hierbei sind insbesondere die Führungskräfte gefordert, ihr diesbezügliches Verhalten und ihre Wirkung zu reflektieren.**

Nadine Eggimann, Hubert Annen

Niemand würde ernsthaft die Bedeutung des Vertrauens in Zweifel ziehen. Im Alltag zeigt sich jedoch, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitenden keine Selbstverständlichkeit ist. Dies unterstreichen aktuelle Ergebnisse des Edelman Trust Barometers<sup>1</sup>, eine international angelegte Umfrage zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit, an der mehr als 36 000 Personen aus 27 Ländern teilnahmen. Gemäss dieser Studie vertraut gerade mal die Hälfte der Befragten ihren Führungskräften. Im Vergleich zum Vorjahr haben Organisationen im deutschsprachigen Raum bei ihren Mitarbeitenden deutlich an Vertrauen eingebüsst. Der Vertrauensvorsprung, den Unternehmen vor allem zu Beginn der Pandemie erhalten hatten, scheint also wieder verloren gegangen zu sein.

Solche Ergebnisse stimmen nachdenklich, weiss man doch aus diversen Studien sowie aus eigener Erfahrung, wie sehr Vertrauen eine unverzichtbare Voraussetzung für positive Beziehungen am Arbeitsplatz ist. Vertrauen in die Führung stärkt die Produktivität, die psychische Belastbarkeit gegenüber Stress und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden. Entsprechend bringt Vertrauen zahlreiche Benefits sowohl für die Organisation als auch für die einzelnen Mitarbeiter mit sich.<sup>2</sup> Beispielsweise werden durch vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen ein kooperatives Arbeitsverhalten sowie ein gesunder Umgang mit Stress entscheidend gefördert. Diese positive Wirkung kann man dadurch erklären, dass ein höheres Mass an Vertrauen bei Mitarbeitenden die Wahrscheinlichkeit erhöht, sowohl negative als auch positive Informationen und Erfahrungen mit seinem Umfeld zu teilen.

## Vertrauen reduziert Komplexität

Schon immer hat uns der Alltag verschiedene Handlungsmöglichkeiten bereitgehalten. Mit der zunehmend globalen, digitalen und vernetzten Arbeitswelt gestalten sich Arbeitsumgebungen noch komplexer und anspruchsvoller. Gleichzeitig werden geradlinige Entscheidungen und schnelle Reaktionen verlangt. Für die dafür notwendige Komplexitätsreduktion ist Vertrauen ausgesprochen hilfreich.<sup>3</sup> Wenn wir anderen vertrauen, müssen wir über ihre Motive und Absichten nicht nachdenken. Wege der Informationsbeschaffung oder der Kommunikation werden abgekürzt und Ziele können auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses schneller erreicht werden.<sup>4</sup> Da-

**«Vertrauen ist eine zentrale Ressource, damit sich weitere relevante Werte entfalten können.»**

bei müssen sich in einer Vertrauensbeziehung beide Seiten aufeinander einlassen. Sie müssen bereit sein, das Risiko anzunehmen, verletzlich zu sein und darauf zu hoffen, dass das Gegenüber das Vertrauen nicht ausnutzt.<sup>5</sup> Beispielsweise vertraut die Führungskraft dem/der Mitarbeitenden, dass ein Auftrag bis zu einer bestimmten Deadline erledigt und so abgeschlossen wird, wie sie dies abgesprochen hatten. Alternativ würde der/die Mitarbeitende dem Chef/der Chefin rechtzeitig Bescheid geben, falls der Zeitrahmen nicht eingehalten werden kann.

Vertrauen gibt umgekehrt den Mitarbeitenden die Sicherheit, dass sie auch einmal Fehler machen, Schwächen kundtun oder Kritik äussern können. Dabei vertrauen sie darauf, dass sie mit ihrem ehrlichen Verhalten ernst genommen beziehungsweise nicht blossgestellt werden. Vertrauen ist also eine wichtige Ressource, damit sich weitere relevante Werte entfalten können. Offenkundig wird das bei Werten wie Eigenverantwortung, Mut, Integrität, Kameradschaft oder Loyalität, die nur auf

der Basis des gegenseitigen Vertrauens gedeihen.

## Dem Vertrauen besonders in der Krise Sorge tragen

Gerade in Zeiten herrschender Unsicherheit ist es für Führungskräfte von zentraler Bedeutung, das Augenmerk auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu richten.<sup>6</sup> Studien zufolge tun sich Führungskräfte, denen ihre Mitarbeitenden vertrauen, leichter mit Veränderungen in der Organisation und mit der Bewältigung von Krisen.<sup>7</sup> Denn erst das selbstverständliche Vorleben der Werte stärkt das Vertrauensverhältnis und trägt zur Glaubwürdigkeit der Führungskraft bei. Es liegt also in ihrer Verantwortung, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen. Mitarbeitende messen die Qualität ihrer Vorgesetzten weitgehend an deren Verhalten bei problematischen Vorfällen und Krisen und leiten daraus ab, in welchem Ausmass sie sich auch in Zukunft auf ihre Führungskräfte verlassen können respektive wollen.

## Vertrauen übersetzt in konkrete Verhaltensweisen

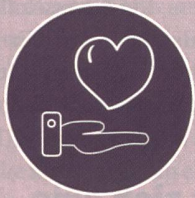
Gemäss biopsychologischen Experimenten entscheidet das Hirn in Sekunden, ob wir jemandem vertrauen oder nicht.<sup>8</sup> Dabei sind generell zwei Aspekte wegweisend, anhand derer Personen entscheiden, ob eine Arbeitsbeziehung vertrauensvoll ist oder nicht: Erstens, wie werden vergangene oder gegenwärtige Verhaltensweisen der anderen Person interpretiert und zweitens, welche zukünftigen Verhaltensweisen erwartet man sich am ehesten von dieser Person.

Eine Führungskraft wird somit laufend mit dem Anspruch konfrontiert, dass Mitarbeitende ihr Vertrauen schenken (müssen). Entsprechend stehen Vorgesetzte in der Verantwortung, regelmässig zu hinterfragen, was Vertrauen für sie persönlich bedeutet. «Mir ist Vertrauen wichtig», lautet nicht selten die Antwort, wenn man eine Führungskraft nach ihren Werten fragt. Entscheidend ist allerdings, dass auf solche Worte auch Taten folgen.

Für ein glaubwürdiges Vorleben von Vertrauen ist es wichtig, dass sich Führungskräfte fragen, wie sich Vertrauen für sie und ihre Mitarbeitenden konkret im Alltag zeigt. Selbstverständlich fallen die Antworten auf

## Vertrauen

Vertrauen stärkt die Zusammenarbeit und das Zusammenleben. Das Vertrauen bezieht sich auf das eigene Ich, auf das Team sowie auf die Gruppe V.



### Selbstvertrauen

- Reflektiert Stärken und Schwächen
- Hat positive Einstellungen zu sich selbst / vertraut sich

### Zwischenmenschliches Vertrauen

- Gibt Vertrauen in der Zusammenarbeit
- Ist vertrauenswürdig

Wir vertrauen uns selbst, unserem Team und der Gruppe V.

diese Frage individuell aus. Dennoch können auf organisationaler Ebene Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die diesbezügliche Reflexion gezielt zu fördern.

### Vertrauen als Bestandteil von Führungsinstrumenten

Ein wegweisender Schritt in diese Richtung vollzieht sich aktuell im Rahmen des Pilotprojekts LOBE 4.0 (Personalbeurteilungsinstrument, neu Allegra) sowie im 360°-Feedback.<sup>9</sup> Im Hinblick auf die angestrebte Lern- und Feedbackkultur (Vision 2030 der Schweizer Armee) wurden hier die fünf Wer-

## «Führungskräfte tragen die hauptsächliche Verantwortung für die Schaffung und Aufrechterhaltung eines Vertrauensklimas.»

te der Gruppe V, nämlich Vertrauen, Mut, Befähigung, Wertschätzung und Integrität festgelegt und inhaltlich definiert.<sup>10</sup> Die Mitarbeitenden erhalten dabei zum einen eine Rückmeldung, in welchem Ausmass sie die relevanten Werte leben, zum anderen soll aber auch auf Augenhöhe der Diskurs zum Thema Vertrauen geführt und die Elemente der vertrauensvollen Zusammenarbeit erörtert werden.

Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, einen Blick auf das Verständnis von Vertrauen innerhalb des LOBE 4.0/Allegra zu werfen (siehe Grafik oben). Vertrauen wird der Selbstkompetenz zugeordnet, wobei der Fokus darauf gerichtet wird, sich selbst und in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, seinem Team sowie der Gruppe V Vertrauen entgegenzubringen. Dabei wird Vertrauen in die zwei Dimensionen Selbstvertrauen und zwischenmenschliches Vertrauen aufgliedert.

Selbstvertrauen zeigt sich darin, dass die eigenen Stärken und Schwächen reflektiert und die Eignungen und Interessen in den Arbeitsalltag eingebracht werden. Mit einer positiven Einstellung zu sich selbst traut man sich zu, nach organisationalen und persönlichen Zielen zu streben und lässt sich durch Schwierigkeiten nicht entmutigen.

Das zwischenmenschliche Vertrauen bedeutet, dass man sich auf mündliche und schriftliche Äusserungen anderer verlässt und ihnen auch mal einen Vertrauensvorschuss gibt. Die Führungskräfte könnten beispielsweise Vertrauen schaffen, indem sie auf ihre Mitarbeitenden zugehen und sich erkundigen, wie es mit der Arbeit vorangeht, sowie Rahmenbedingungen schaffen, dass die Mitarbeitenden die Aufträge erfüllen können.

### «Walk the talk»

Vertrauensverlust entsteht in der Regel dann, wenn Wort und Tat zu stark auseinanderklaffen. Da Führungskräfte die hauptsächliche Verantwortung für die Schaffung und Aufrechterhaltung eines Vertrauensklimas tragen, müssen sie sich regelmässig

### ◀ Definition von Vertrauen als Teil der fünf Werte der Gruppe V.

Grafik: Hptadj Renato Frautschi

mit den folgenden Fragen auseinandersetzen: «Was bedeutet Vertrauen für mich konkret und wie lässt sich Vertrauen aktiv pflegen? Warum sollen mir meine Mitarbeitenden vertrauen? Wird mein Führungshandeln so wahrgenommen, wie ich es beabsichtigt hatte?».

Wir alle haben schon erfahren, wie schnell Vertrauen zerstört wird und wie lange es dauert, bis verloren gegangenes Vertrauen wieder aufgebaut ist. Ob Führungskraft oder nicht, bezüglich Vertrauen kann man sich nie auf den (vermeintlichen) Lorbeeren ausruhen. Vielmehr braucht es die tagtägliche Beschäftigung mit obigen Fragen, wozu Instrumente wie LOBE 4.0/Allegra unterstützend wirken. ■

- 1 Edelman Trust Barometer (2022). <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer>.
- 2 Z.B. Costa, A.C., Fulmer, C.A., & Anderson, N.R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 169-184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- 3 Luhmann, N. (2009). *Vertrauen* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- 4 Hartmann, M. (2011). *Die Praxis des Vertrauens*. Berlin: Suhrkamp.
- 5 Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- 6 Thiele, C. (2021). Podcast zu Positiv Führen. <https://positiv-fuehren.com/podcast/mein-podcast-positiv-fuehren-folge-14-vertrauen-staerken-als-fuehrungskraft/>
- 7 Declerck, C.H., Boone, C., Pauwels, L. et al. (2020). A registered replication study on oxytocin and trust. *Nature Human Behavior*, 4, 646-655. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0878-x>
- 8 Zak, P.J. (2017). *The Neuroscience of Trust*. Harvard Business Review, 1, 84-90.
- 9 Schweizer Armee (2022). LOBE 4.0 / Allegra. [https://intranet.vtg.admin.ch/de/wissen/pers-v/fuehrung-zusammenarbeit-v/lobe-v/lobe\\_pilot\\_2021.html](https://intranet.vtg.admin.ch/de/wissen/pers-v/fuehrung-zusammenarbeit-v/lobe-v/lobe_pilot_2021.html) (25.7.2022)
- 10 Eggimann, N., Morard-Egli, M., Anderegg, J., & Annen, H. (2021). Wege zum Kulturwandel in der Gruppe V: Von der Vision 2030 zu gelebten Werten, *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift ASMZ*, 09/2021.



#### Fachof (Hptm)

#### Nadine Eggimann

Dr. phil.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Militärpsychologie und -pädagogik  
8307 Effretikon



#### Oberst Hubert Annen

Dr. phil.  
Dozent Militärpsychologie und  
Militärpädagogik, MILAK/ETHZ  
6300 Zug