

TRUST ME ANYWAY?

FÜHRUNG, GLAUBWÜRDIGKEIT UND WIRTSCHAFTLICHE STABILITÄT UNTER UNSICHERHEIT

KURZFASSUNG

Unter Unsicherheit wird Führung zur Vertrauensarbeit. Vertrauen wird in der Forschung als riskante Vorleistung verstanden – als Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, obwohl das künftige Verhalten des Gegenübers nicht kontrollierbar ist (Rousseau et al., 1998; Simmel, 1908). Vertrauenswürdigkeit speist sich aus drei Quellen: Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität (ABI-Modell; Mayer et al., 1995). Ökonomisch relevant wird Vertrauen, weil Organisationen unter Unsicherheit auf informelle Leistungen angewiesen sind, die sich nicht anordnen lassen (Huchler & Sauer, 2016); es wirkt damit als dritter Koordinationsmodus neben Hierarchie und formaler Steuerung.

Der zentrale Befund: **Vertrauen lässt sich nicht einfordern oder als bloßes Kontrollsubstitut instrumentalisieren – der Versuch untergräbt es.**

FÜHRUNG ALS VERTRAUENSARBEIT

Was gibt Organisationen Halt, wenn Märkte ins Wanken geraten und vertraute Sicherheiten wegbrechen? In der Live-Kommunikation – und in jeder projektgetriebenen Wertschöpfung – wird regelmäßig verkauft, was noch nicht existiert: eine Vorstellung, ein Prozess, ein Team, ein Moment in der Zukunft (Basel et al., 2023; Gilbert, 2016). Entscheidung, Investition und Beauftragung erfolgen, bevor das Ergebnis prüfbar ist. Genau in dieser Lücke liegt Vertrauen – und mit ihm die Frage, wie Führung unter Druck glaubwürdig bleibt.

WAS VERTRAUEN IST: DIE RISKANTE VORLEISTUNG

Vertrauen ist die Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, in der positiven Erwartung, dass das Gegenüber diese Verletzlichkeit nicht ausnutzt (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Simmel (1908) fasst Vertrauen als „Hypothese künftigen Verhaltens“: Ich handle heute auf Basis einer Erwartung an morgen.

Daraus folgt eine präzise Verortung: Wo ich alles weiß, brauche ich kein Vertrauen; wo ich gar nichts weiß, wäre Vertrauen irrational. Vertrauen liegt genau dazwischen – zwischen Wissen und Nichtwissen, zwischen Kontrolle und offener Zukunft. Es ist kein Gefühl der Harmonie, sondern eine **Entscheidung unter Restrisiko**.

VERTRAUENSWÜRDIGKEIT: DAS ABI-MODELL

Wer über Vertrauen entscheidet, bewertet selten Vertrauen abstrakt, sondern Vertrauenswürdigkeit. Das etablierte ABI-Modell (Mayer et al., 1995; für den Führungskontext Eberl & Möller, 2016) unterscheidet drei Quellen, die je nach Situation unterschiedlich stark wirken – keine Stufen, sondern parallele Dimensionen:

DIMENSION	LEITFRAGE	SIGNALISIERT
Ability (Fähigkeit)	Kannst du leisten, was du versprichst?	Kompetenz, Erfahrung, Domänenwissen
Benevolence (Wohlwollen)	Hast du auch meine Interessen im Blick?	Fürsorge statt reinem Eigennutz
Integrity (Integrität)	Handelst du fair und konsistent?	Prinzipientreue, Verlässlichkeit

DER ÖKONOMISCHE KERN: VERTRAUEN ALS REGULATIONSMECHANISMUS DES INFORMELLEN

Organisationen brauchen unter Unsicherheit Leistungen, die sich nicht vollständig anordnen lassen: Mitdenken, Wissen teilen, früh warnen, Verantwortung übernehmen, zwischen Bereichen vermitteln, Kundenbedarfe antizipieren, improvisieren, wenn der Plan nicht mehr trägt. Diese informellen Leistungen stehen selten sauber im Organigramm und tauchen nicht vollständig in KPIs auf – sie entscheiden aber häufig, ob ein Projekt kippt oder gelingt (Huchler & Sauer, 2016).

Vertrauen ist deshalb ein Regulationsmechanismus des Informellen: neben Hierarchie und formaler Steuerung der dritte Koordinationsmodus dort, wo formale Steuerung nicht ausreicht (Huchler & Sauer, 2016; Eberl & Möller, 2016). Entscheidend ist die Reziprozität: Vertrauen funktioniert nicht einseitig. Eine Organisation kann nicht erwarten, dass Menschen mehr Verantwortung übernehmen, während Ressourcen fehlen, Entscheidungen intransparent bleiben oder Fehler sanktioniert werden.

DIE KOSTEN DES MISSTRAUENS

Kontrolle ist nicht der Gegner von Vertrauen: Gute Kontrolle gibt Orientierung und kann Vertrauen stützen. Auch Misstrauen ist nicht per se falsch – es kann schützen, prüfen, korrigieren. Aber dauerhaftes Misstrauen ist teuer. Es erzeugt Absicherungsschleifen: Menschen dokumentieren mehr, als sie klären, und sichern sich ab, statt zu entscheiden.

Ökonomisch besonders relevant ist der Informationseffekt: In Misstrauenskulturen werden Informationen vorsichtiger formuliert – schlechte Nachrichten erreichen die Führungsebene gefiltert, verspätet oder gar nicht (Eberl & Möller, 2016). Das ist nicht nur ein Kulturproblem, sondern ein Problem der Entscheidungsqualität. **Misstrauen macht ein System nicht automatisch sicherer – vor allem langsamer.**

VERTRAUEN IN NETZWERKEN

In der Live-Kommunikation entsteht Wertschöpfung selten linear, sondern in Netzwerken aus Kund:innen, Agenturen, Beratung, Kreation, Technik, Produktion, Locations, Dienstleistern, Partnern und temporären Teams. In solchen Konstellationen lässt sich nicht jede Eventualität vertraglich absichern, während alle voneinander abhängig sind und Risiken durch das gesamte System wandern (Gilbert, 2016).

Je komplexer die Zusammenarbeit, desto weniger reichen formale Koordinations- und Kontrollmechanismen allein. **Vertrauen übernimmt eine koordinierende Funktion: Es senkt Abstimmungs- und Absicherungskosten und ermöglicht Zusammenarbeit, bevor jede Unklarheit ausgeräumt ist.** Live-Kommunikation ist damit keine Leistung einzelner Held:innen, sondern koordinierte Netzwerkleistung.

DAS PARADOX: INSTRUMENTALISIERTES VERTRAUEN ZERSTÖRT SICH SELBST

Die Forschung kennt zwei Lesarten von Vertrauen, die in Spannung stehen. Die kalkulativ-rationale Lesart fasst Vertrauen als rationale Risikoabschätzung auf Basis verfügbarer Hinweise (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Die relationale Lesart betont, dass echtes Vertrauen über reines Kalkül hinausgeht: die Bereitschaft zur Verletzlichkeit, die sich nicht vollständig auf Kosten-Nutzen-Logik reduzieren lässt.

Die Auflösung dieser Spannung ist der praktische Kern: Wäre Vertrauen rein kalkulativ, kollabierte es zur lückenlosen Kontrolle – dann bräuchte man kein Vertrauen, sondern Monitoring. Wohlwollen und Integrität lassen sich jedoch nicht dauerhaft simulieren. Wird Vertrauen daher nur als billigeres Kontrollsubstitut eingesetzt („Wir vertrauen euch – also übernehmt mehr Verantwortung“, bei gleichzeitig fehlenden Ressourcen oder sanktionierten Fehlern), wird die Instrumentalisierung erkannt und erodiert genau die Signale, von denen Vertrauen lebt.

Kurz: **Vertrauen kann ich nicht einfordern. Ich kann mich nur so verhalten, dass es wahrscheinlicher wird.**

VERTRAUEN IN DER KRISE: RESILIENZ STATT KONTRILLUSION

In Krisen wird sichtbar, ob Vertrauen nur behauptet wurde oder tatsächlich trägt. Unternehmens- und Vertrauenskrisen hängen eng zusammen: Krisen können Vertrauen beschädigen, Vertrauensbrüche können Krisen verschärfen (Pielken & Krystek, 2016). Vertrauen ist genau dann am nötigsten, wenn es am schwersten zu geben ist.

Stabilität entsteht dann nicht durch starre Kontrolle oder die Illusion vollständiger Sicherheit, sondern durch organisationale Resilienz: die Fähigkeit, unter Unsicherheit handlungs-, lern- und entscheidungsfähig zu bleiben (Basel et al., 2023). Als makrosoziologische Rahmung lässt sich ergänzen, dass auch generalisiertes gesellschaftliches Vertrauen unter Druck steht (El-Mafaalani, 2025) – was die organisationale Vertrauensarbeit zusätzlich anspruchsvoll macht.

IMPLIKATIONEN FÜR FÜHRUNG

Vertrauensvolle Führung heißt nicht „Bitte glaubt mir einfach“, sondern Bedingungen zu schaffen, unter denen Vertrauen wahrscheinlicher wird:

- Konsistent handeln – Integrität über Zeit sichtbar machen, nicht nur behaupten.
- Ehrlich kommunizieren – auch unbequeme Nachrichten; Wissen und Nichtwissen klar benennen.
- Rahmen geben – Ressourcen, Entscheidungsspielräume und eine fehlertolerante Lernkultur, damit andere Verantwortung übernehmen können.
- Kontrolle als Orientierung gestalten – nicht als Verwaltung von Misstrauen.
- Vertrauen nicht instrumentalisieren – es ersetzt keine fehlenden Ressourcen und lässt sich nicht anordnen.

LITERATUR ZUM DEEP DIVE

- Basel, J., Westmattmann, D., Niemann, V., & Ade, V. (2023). Vertrauen – ein anwendungsorientierter und interdisziplinärer Überblick. In J. Basel & P. Henrzi (Hrsg.), Psychologie von Risiko und Vertrauen. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65575-7_8
- Eberl, P., & Möller, M. F. (2016). Zum Stand der führungsbezogenen Vertrauensforschung. In F. Keuper & T. Sommerlatte (Hrsg.), Vertrauensbasierte Führung. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48499-9_4
- Gilbert, D. U. (2016). Vertrauensbasierte Führung in Unternehmensnetzwerken. In F. Keuper & T. Sommerlatte (Hrsg.), Vertrauensbasierte Führung. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48499-9_5
- Huchler, N., & Sauer, S. (2016). Vertrauen in unsicheren Zeiten. Die Regulation des Informellen in Unternehmen. In F. Keuper & T. Sommerlatte (Hrsg.), Vertrauensbasierte Führung. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48499-9_10
- Luhmann, N. (2014). Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (5. Aufl.). UVK. (Original erschienen 1968)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Pielken, A., & Krystek, U. (2016). Unternehmenskrisen und Vertrauenskrisen. In F. Keuper & T. Sommerlatte (Hrsg.), Vertrauensbasierte Führung. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48499-9_6
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Simmel, G. (1908). Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Duncker & Humblot.
- Praxisorientierte und weiterführende Literatur
- El-Mafaalani, A. (2025). Misstrauensgemeinschaften: Zur Anziehungskraft von Populismus und Verschwörungsideologien. Kiepenheuer & Witsch.
- Feltman, C. (2024). The thin book of trust: An essential primer for building trust at work (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Sprenger, R. K. (2007). Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt (3. Aufl.). Campus.



Natascha Kneissl
EXECUTIVE TEAM COACH & LEADERSHIP CONSULTANT
+49155 6240 3662
nama-consulting.de
natascha.kneissl@nama-consulting.de

© 2025 NAMA Consulting. This work reflects a lot of heart, brain & time – please don't use it without asking. Credit where credit is due.