



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

# Vertrauen als Grundlage

## Die unsichtbare Währung der Wirtschaft

**Vertrauen ist wie Sauerstoff – unsichtbar, aber unverzichtbar. Ohne Vertrauen erstickt jede Form von Zusammenarbeit. Dies gilt nicht nur für internationale Handelsbeziehungen, sondern auch für die Führung in Unternehmen.**

**U**nternehmen, die kein Vertrauen genießen – ob bei Kunden oder bei Mitarbeitern – werden scheitern, egal wie innovativ ihre Produkte sind. Vertrauen ist kein „weicher“ Faktor, sondern ein harter Wettbewerbsvorteil. Es reduziert Reibungsverluste, beschleunigt Entscheidungen und setzt Energie frei, die in misstrauischen Strukturen für Kontrollen und Absicherungen vergeudet wird.

Führungspersönlichkeiten wissen um die Macht des Vertrauens. So hat z. B. Toyota eine Unternehmenskultur geschaffen, in der Mitarbeiter offen über Fehler sprechen können, ohne Angst vor Repressalien. Diese Fehlerkultur ist ein Vertrauensbeweis, der Innovation und kontinuierliche Verbesserung ermöglicht –

die Essenz von Kaizen. Denn nur wer sich sicher fühlt, kann kreativ sein und neue Wege gehen. Übermäßige Kontrolle und starre Hierarchien demotivieren und gefährden nicht nur Vertrauen, sondern blockieren auch die Innovationskraft eines Unternehmens.

Vertrauen ist zerbrechlich. Über Jahrzehnte aufgebaut, kann es in Tagen zerstört werden, aus vielfältigen Gründen. Oft untergräbt fehlende Verlässlichkeit die Vertrauensbasis. Wenn Führungskräfte wiederholt Versprechen brechen oder Erwartungen nicht erfüllen, sinkt das Vertrauen – sowohl im Umgang mit Mitarbeitern als auch in Kundenbeziehungen.

Auch Opportunismus und Kurzfristdenken können Vertrauen schwer beschädigen. Wenn politische oder wirtschaftliche Entscheidungen primär auf kurzfristigen Profit oder Wählerstimmen abzielen, ohne langfristige Folgen zu bedenken, leidet das Vertrauen massiv. Ein Beispiel ist der von Donald Trump ausgelöste Zollkrieg: Kurzfristig mag es nach „America First“ aussehen, langfristig schadet es der Stabilität des globalen Handelssystems und damit auch den USA. Solche politischen Launen

zerstören die Planungssicherheit, die für Investitionen und strategische Entscheidungen unverzichtbar ist.

Ein weiterer Fehler ist der Mangel an Transparenz. Mitarbeiter und Geschäftspartner verlieren das Vertrauen, wenn Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind. Kommunizieren Führungskräfte ihre Ziele und Pläne nicht klar oder halten bewusst Informationen zurück, entsteht Unsicherheit, die wie Gift in jeder Organisation wirkt. Unternehmen, die bei Fehlern Schuldige suchen oder Probleme vertuschen, anstatt sie offen anzugehen, zerstören nachhaltig Vertrauen. Deshalb hat Toyota Fehler zu einem zentralen Element seiner Innovationskultur gemacht.

Auch Widersprüche zwischen Worten und Taten sind Gift für das Vertrauen. Wenn die Führungsetage Prinzipien wie Nachhaltigkeit oder Fairness predigt, aber in der Praxis anders handelt, entsteht ein Glaubwürdigkeitsproblem. Vertrauen kann man nicht fordern – man muss es verdienen. Es ist das Ergebnis konsistenter, verlässlicher und ehrlicher Führung.

Um Vertrauen aufzubauen, muss ein Führungsteam konsequent handeln, Transparenz leben, offen kommunizieren, Verlässlichkeit zeigen und Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter müssen wissen, was vor sich geht und welche Erwartungen an sie gestellt werden. Worte und Taten müssen übereinstimmen. Wer Vertrauen einfordert, muss selbst zuverlässig und berechenbar sein. Auch der Umgang mit Fehlern ist entscheidend. Führungskräfte sollten als Vorbilder vorangehen und Verantwortung übernehmen, anstatt Schuld abzuwälzen.

Vertrauen ist die Grundlage für alles – von der globalen Wirtschaft bis zur Unternehmenskultur. Wenn wir es verlieren, verlieren wir weit mehr als nur Geld. Wir verlieren die Basis für Kooperation, Fortschritt und langfristigen Erfolg. Vertrauen kann nicht verordnet – es muss verdient und gepflegt werden. Wie denken Sie darüber? Schreiben Sie mir. ■

DER  
AUTOR

Prof. Dr. Constantin May  
Herausgeber YOKOTEN  
constantin.may@cetpm.com