

Erfolgreiche Führung braucht Vertrauen auf sechs Ebenen.

Kognitives Vertrauen

DER KOPF · WAS JEMAND KANN

EBENE 1 · Verantwortung

Auf der untersten Ebene ist Vertrauen noch Kalkül: Man kooperiert, weil es sich rechnet. Echtes Führungsvertrauen beginnt erst, wo jemand volle Verantwortung übernimmt – statt sie wegzuschieben.

WO ES BRICHT

Das Verantwortungs-Vakuum. Verantwortung wird weggeschoben, es herrscht eine Blame Culture.

WO ES TRÄGT

Volle Eigenverantwortung. Fürs große Ganze erfolgreich sein, nicht für den eigenen Vorteil.

EBENE 2 · Kompetenz

Ohne Können nützt die beste Verantwortungsübernahme nichts. Kompetenz ist die Basis dafür, dass Taten und Ergebnisse folgen. Inkompetenz wird binnen Minuten erkannt – und lässt Vertrauen gar nicht erst entstehen.

WO ES BRICHT

Die Fassade. Titel und Selbstdarstellung ersetzen Substanz. Expertise wird behauptet, nicht bewiesen.

WO ES TRÄGT

Sichtbare Meisterschaft. Können, das sich in Taten zeigt – und Schwächen, die delegiert werden.

EBENE 3 · Ergebnisse

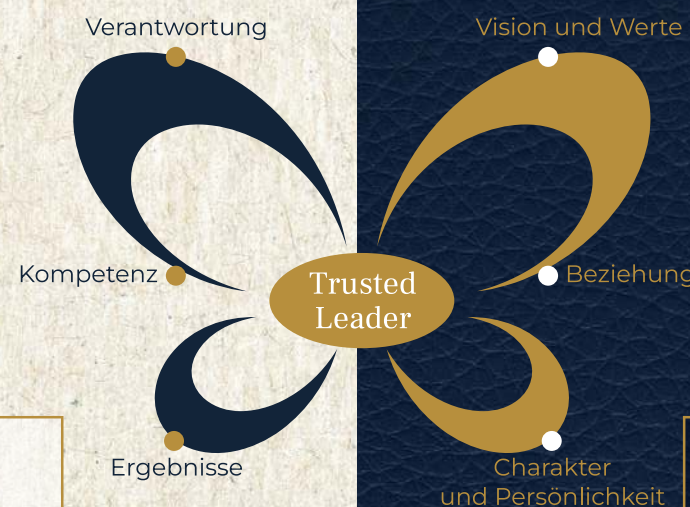
Vertrauen entsteht aus dem gesicherten Wissen: Zusagen werden eingehalten, Ergebnisse geliefert. Niemand verschwendet mehr Energie auf einen Plan B für die Nichtlieferung.

WO ES BRICHT

Das Ankündigungs-Theater. Große Ziele, ständige Strategiewechsel, nichts wird zu Ende gebracht.

WO ES TRÄGT

Liefern als Normalzustand. Hohe Ziele setzen und Ergebnisse liefern – auch wenn es nicht leicht ist.



WO VERTRAUEN FEHLT – WAS ES KOSTET

37 %

des Werts einer Strategie gehen auf dem Weg in die Umsetzung verloren

Mankins & Steele, Harvard Business Review 2005 · 197 Unternehmen

10x

stärker sagt eine toxische Kultur Kündigungen voraus als die Bezahlung

Sull, Sull & Zweig, MIT Sloan Management Review 2022 · 34 Mio. Profile

> 20 %

der Produktivkapazität gehen an interne Reibung verloren – Bürokratie, Abstimmung, Prozesse

Mankins & Garton, Bain 2017 · Time, Talent, Energy

THE TRUSTED LEADERS

Aufbauend auf der Vertrauensforschung von Mayer, Davis & Schoorman (1995), Lewicki & Bunker (1996), McAllister (1995), McAllister, Lewicki & Chaturvedi (2006) u. a. – Modell, Architektur und Begriffe: Rafael Schwarze, The Trusted Leaders.

Emotionales Vertrauen

DAS HERZ · WER JEMAND IST

EBENE 4 · Vision und Werte

Hier wechselt das Vertrauen vom Kopf zum Herzen: Menschen folgen Führungskräften, die Werte im Alltag vorleben und eine klare Richtung zeigen. Das gibt Sicherheit, auch wenn sich das Umfeld rasant ändert.

WO ES BRICHT

Poster-Werte. Leitbilder an der Wand und Vision auf PowerPoint, die im Alltag niemand wiedererkennt.

WO ES TRÄGT

Klare Richtung. Entscheidungen und Taten aus gelebten Werten und einer gemeinsam getragenen Vision.

EBENE 5 · Beziehung

Wohllwollen ist die verlässliche Gewissheit: Diese Führung hat aufrichtiges Interesse am Menschen – nicht nur an seinem Output. Erst daraus entsteht psychologische Sicherheit: Risiken wagen, Unsicherheit offen ansprechen.

WO ES BRICHT

Distanz als Schutzwall. Konflikte werden vermieden, Schwäche versteckt, Feedback bleibt an der Oberfläche.

WO ES TRÄGT

Belastbare Beziehungen. Ein starkes informelles Netzwerk sorgt dafür, dass Wissen geteilt und Probleme angstfrei gelöst werden.

EBENE 6 · Charakter und Persönlichkeit

Persönlichkeit ist sozial gelerntes Verhalten. Charakter ist das, was bleibt, wenn es unbequem wird. Integrität heißt: Das Verhalten ändert sich nicht, wenn der Druck steigt oder niemand hinsieht.

WO ES BRICHT

Der Opportunist. Haltung nach Wetterlage, der eigene Status zählt mehr als der Projektstatus.

WO ES TRÄGT

Verlässliche Integrität. Gleiche Prinzipien, bewusstes Verhalten, im Rampenlicht wie unter Druck.

WO VERTRAUEN TRÄGT – WAS ES EINBRINGT

+50 %

höhere Produktivität in Unternehmen mit hohem Vertrauen

Zak, Harvard Business Review 2017

–40 %

weniger Burnout, wo Menschen ihrer Führung vertrauen

Zak, Harvard Business Review 2017

+23 %

höhere Profitabilität, wo Teams engagiert bei der Sache sind

Gallup Q12-Meta-Analyse 2024 · 3,3 Mio. Beschäftigte

Rafael Schwarze · Hamburg
the-trusted-leaders.com

THE
TRUSTED
LEADERS

Rafael Schwarze

The Trusted Leaders · Hamburg

+49 172 922 85 34 · rafael.schwarze@the-trusted-leaders.com

the-trusted-leaders.com

THE
TRUSTED
LEADERS

In Zeiten des Wandels brauchen erfolgreiche Unternehmen Führung, die trägt.

Das Fundament ist Vertrauen – und das bricht
im Alltag leider häufiger, als man denkt.

UND BEI IHNEN?