

Mit dem Kalender-Trick gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter



Von **Victoria Niemsch**
Volontärin Wirtschaft

Veröffentlicht am 11.09.2025 | Lesedauer: 6 Minuten



Es gibt einen einfachen Weg, wie man die innere Kündigung bei Mitarbeitern verhindern kann
Quelle: Getty Images/FG Trade

Bei mangelnder Leistung, unmotivierten Teams und schlechter Stimmung im Unternehmen setzen viele Führungskräfte auf mehr Kontrolle. Doch das ist ein großer Fehler, der Firmen Mitarbeiter kosten kann, sagt Burkhard Hanke. Stattdessen empfiehlt er vertrauensbildende Maßnahmen.

Es sind alarmierende Zahlen: Mehr als die Hälfte der Angestellten in Deutschland ist unzufrieden und fühlt sich gestresst. Das geht aus dem diesjährigen Engagement-Index des Beratungsunternehmens Gallup (<https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>) hervor. Auch, wenn es wenig überraschend ist, dass die Motivation bei vielen Menschen angesichts anhaltender Krisen aktuell eher gering ausfällt, so stellt es Führungskräfte dennoch vor Herausforderungen.

Viele Manager reagieren mit mehr Kontrolle, wenn Teams nicht mehr gut zusammenarbeiten, Mitarbeiter unmotiviert sind oder Ziele nicht erreicht werden. Doch das ist der falsche Weg – und könnte zu zahlreichen Kündigungen führen. Denn Meeting-Marathons und Mikromanagement führen nicht zu mehr Produktivität. Sie resultieren meist nur in noch mehr Unzufriedenheit und Stress. Diese Wirkung belegen auch zahlreiche Studien, unter anderem von der Jobplattform Stepstone (<https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/newsroom/pressemittelungen/frust-im-job-beschaeftigte-verbringen-mehr-als-8-stunden-pro-woche-mit-unnoetigen-aufgaben-und-meetings/#:~:text=Frust%20im%20Job:%20Besch%C3%A4ftigte%20overbringen%20mehr%20als,bessere%20Kommunikation%2C%20einfachere>) und aus dem International Journal of Business and Management Sciences (<https://ijbmsarchive.com/index.php/jbmis/article/view/642>).

”

„MENSCHEN VERLASSEN KEINE JOBS, SIE VERLASSEN CHEFS“

BURKHARD HANKE,

HR-Manager und Führungskräftecoach

Aber wie sollten Manager dann auf fehlende Leistung reagieren? Der bessere Ansatz ist es, auf Empathie und Vertrauen zu setzen, erklärt Burkhard Hanke. Der evangelische Theologe und HR-Manager hat über 30 Jahre Erfahrung in internationalen Konzernen. Denn nicht die internen Prozesse seien das Problem, meist sei es das mangelnde Vertrauen von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern. Wer gut führen wolle, müsse daher Nähe, Klarheit, Haltung und Empathie wagen.

Hanke empfiehlt den Kalender-Trick

Hanke gibt auch ein konkretes Beispiel für das Aufbauen von Vertrauen: Statt in einem vollen Kalender ein Gespräch mit der gestressten Kollegin abzusagen, könne man lieber ein internes Status-Meeting verschieben oder sich dort vertreten lassen. Das signalisiere: Die Beziehung geht vor. Mit diesem einfachen Kniff schafft man es selbst bei größtem Stress, Mitarbeitern ihre Wichtigkeit zu signalisieren.

„Genau daraus entsteht am Ende bessere Leistung“, ist Hanke sich sicher. Wollen Chefs die Leistung im Unternehmen verbessern, sind Kontrollsucht und Druck also nicht die Lösung – sondern Empathie und Menschlichkeit gegenüber den eigenen Mitarbeitern.

Vertrauen hat in Unternehmen zahlreiche Vorteile: So belegt eine Studie des kanadischen [Sheridan College](https://core.ac.uk/download/pdf/215254967.pdf) (<https://core.ac.uk/download/pdf/215254967.pdf>), dass Mitarbeiter seltener ihren Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Denn „Menschen verlassen keine Jobs, sie verlassen Chefs“, weiß Hanke. „Genauer gesagt: sie verlassen ein System, in dem sie sich nicht gesehen oder gehört fühlen.“ Der Schlüssel, um dies zu verhindern, sei Wertschätzung.

Eine andere Studie des [International Journal of Productivity and Performance Management](https://www.emerald.com/ijppm/article-abstract/52/7/337/387559/The-relationship-between-trust-and-team?redirectedFrom=fulltext) (<https://www.emerald.com/ijppm/article-abstract/52/7/337/387559/The-relationship-between-trust-and-team?redirectedFrom=fulltext>) zeigt, dass Vertrauen positive Auswirkungen auf die Performance hat. Und eine Studie von [Gallup](https://www.gallup.com/workplace/393401/trust-decline-rebuild.aspx#:~:text=Galvanizing%20Trust&text=Gallup's%20research%20shows%20that%20when,one%20in%2012%20are%20engaged.) (<https://www.gallup.com/workplace/393401/trust-decline-rebuild.aspx#:~:text=Galvanizing%20Trust&text=Gallup's%20research%20shows%20that%20when,one%20in%2012%20are%20engaged.>) zeigt, dass, wenn Mitarbeiter ihren Führungskräften stark vertrauen, jeder Zweite engagiert ist; wenn Mitarbeiter ihre Führungskräfte nicht für vertrauenswürdig halten, jedoch nur jeder Zwölfte engagiert ist.

Generell weisen sogenannte High-Trust-Unternehmen – Firmen, die durch ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen allen Mitarbeitern und Führungskräften geprägt sind – bessere KPIs auf als jene ohne diese Vertrauenskultur. Hanke sieht Vertrauen daher nicht als „nettes Extra“, sondern als „die Grundlage für Zusammenarbeit, Innovationsfähigkeit und Resilienz.“ Dabei ist Vertrauen laut dem Experten kein Bauchgefühl, sondern lässt sich systematisch erfassen – zum Beispiel durch Mitarbeiterbefragungen.

Empathie bedeutet auch Arbeit

Trotz der zahlreichen positiven Effekte fällt es vielen Führungskräften schwer, empathisch zu führen und Vertrauen zuzulassen. Woran liegt das? „Weil Empathie auch Arbeit bedeutet“, sagt Hanke, der unter anderem als HR Manager bei der Beratungsfirma CSC sowie als Hauptverantwortlicher für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung bei Zeb Consulting tätig war. Denn Empathie erfordere echtes Interesse am Gegenüber, aktives Zuhören, Selbstreflexion und emotionale Intelligenz.



Burkhard Hanke ist ein international erfahrener HR-Manager

Viele Führungskräfte seien zudem noch in klassischen Denkmustern verhaftet: Leistung vor Beziehung, Kontrolle vor Vertrauen. Dabei würden sie übersehen, dass ohne Beziehung keine nachhaltige Leistung möglich sei. Hanke, der das Netzwerk Wirtschaftsethik mit aufbaute und heute Führungskräfte als Coach, Speaker und Trainer begleitet, nennt noch eine weitere Schwierigkeit: „Empathie verlangt Mut – den Mut, sich auch mal angreifbar zu zeigen.“

Kontrolle erzeugt oft nur Scheinsicherheit

Daher würden viele Führungskräfte gerade in Krisen zu mehr Kontrolle tendieren – doch das erzeuge oft nur Scheinsicherheit. „Mehr KPIs machen ein Team nicht besser. Sie erzeugen nur mehr Druck. Der richtige Reflex wäre: Tempo rausnehmen, zuhören, Orientierung geben, Vertrauen vorleben“, so Hanke. Gerade in unsicheren Zeiten würden Menschen Halt brauchen, keine Hektik.

Wer in der Krise empathisch kommuniziere, Ängste ernst nehme und Entscheidungen erkläre, baue daher Vertrauen auf. Fehle dieses, so würden hingegen hohe versteckte Kosten entstehen – zum Beispiel durch Extra-Schleifen zur Absicherung, Mikromanagement, Konflikte oder innere Kündigung, das sogenannte „Quiet Quitting“. Auch die Studienlage gibt diese Kosten wieder.

”

VERTRAUEN IST „WIRTSCHAFTLICH UNVERZICHTBAR“

BURKHARD HANKE,

HR-Manager und Führungskräftecoach

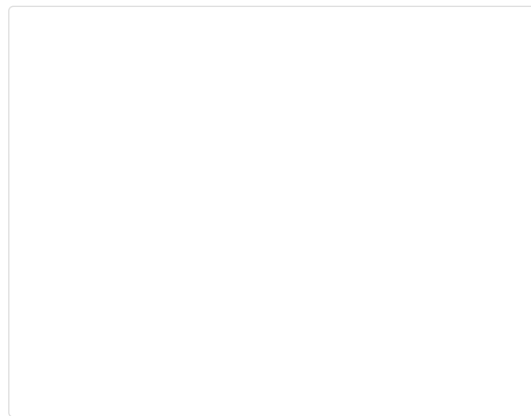
So zeigte eine großangelegte Untersuchung der [Harvard Business Review \(https://hbr.org/2002/09/the-high-cost-of-lost-trust\)](https://hbr.org/2002/09/the-high-cost-of-lost-trust) bereits 2002, dass mangelndes Vertrauen sich in monetären Verlusten für Unternehmen niederschlagen kann. Für die Auswertung wurden 6500 Mitarbeiter einer Hotelkette in den USA und Kanada unter anderem darüber befragt, wie integer sie das Verhalten ihrer Führungskräfte fanden und wie engagiert sie in ihrem Job waren.

Die Antworten wurden auch mit Kundenzufriedenheitsumfragen, Personalakten und Finanzunterlagen der Hotels abgeglichen. Das Ergebnis: Hotels, in denen Mitarbeiter ihren Managern vertrauten, waren wesentlich profitabler. Der Zusammenhang war laut den Autoren sogar so stark, dass eine Verbesserung der Bewertung eines Hotels um einen Achtpunkt auf einer Fünf-Punkte-Skala zu einer Steigerung der Rentabilität des Hotels um 2,5 Prozent des Umsatzes führen konnte. Vertrauen ist daher, entgegen der Auffassung mancher Führungskräfte, nicht weich, sondern „wirtschaftlich unverzichtbar“, sagt auch Hanke.

So kann Empathie in der Praxis aussehen

Doch wie sollen Führungskräfte das in der Praxis umsetzen? Der Rat des Experten: Unternehmen müssen ihre Führungskultur in den Fokus rücken und transparent kommunizieren, Feedback ernst nehmen und psychologische Sicherheit schaffen. „Wenn Führungskräfte ehrlich, berechenbar und menschlich agieren, entsteht Mitarbeiter-(Ver-)Bindung. Ohne sie bleibt selbst das beste System leer.“

Empathische Führungskräfte trauen sich, unangenehme Gespräche mit Respekt zu führen, (eigene) Fehler einzugestehen und Emotionen zu zeigen – ohne schwach zu wirken. Die eigenen Mitarbeiter einfach mal zu fragen „Was brauchst du von mir, damit du gut arbeiten kannst?“ kann ebenfalls dabei helfen, Vertrauen aufzubauen. Wichtig dabei: Die Frage auch wirklich ernst meinen.



Man erkenne empathische Führungskräfte zudem daran, dass sie auch in stressigen Situationen Ruhe bewahren, präsent sind und sich nicht hinter Zahlen verstecken, weiß Hanke. Aufmerksames Zuhören, ohne direkt zu bewerten oder Nachfragen, statt vorschnell zu urteilen, gehören ebenfalls dazu. Besonders in Situationen unter Druck sei es außerdem entscheidend, emotionale Signale wahrzunehmen – zum Beispiel, wenn jemand sich zurückzieht oder sarkastisch wird.

*Dieser Artikel wurde für das **Wirtschaftskompetenzzentrum von WELT und Business Insider** (<https://www.businessinsider.de/>) erstellt.*

*Victoria Niensch ist Volontärin bei WELT und Business Insider. Sie schreibt im Wirtschaftsressort über die Themenschwerpunkte **Karriereplanung** (<https://www.welt.de/themen/karriereplanung/>), **Verbraucherschutz** (<https://www.welt.de/themen/verbraucherschutz/>) und **Betrug** (<https://www.welt.de/themen/online-betrug/>).*