

Trust-Leadership

Werteorientierte Führung in Zeiten von Deepfakes und KI-Entscheidungen

Das Vertrauen in Institutionen und Führung schwindet. Deepfakes, KI-gestützte Entscheidungen und wachsendes Misstrauen gegenüber Politik, Wirtschaft und Gesellschaft verschärfen die Lage. Umso wichtiger wird Trust-Leadership als Ansatz, um Vertrauen in einem zunehmend unsicheren Umfeld aufzubauen und zu erhalten.

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

1. Die Zunahme von Misstrauen: Ursachen und Auswirkungen

Das Misstrauen in Institutionen und Führungspersonalitäten hat in den letzten Jahren dramatisch zugenommen. Dies lässt sich auf mehrere Ursachen zurückführen:

- **Technologische Herausforderungen:** Deepfakes, Fake News und KI-Algorithmen sind zu Werkzeugen geworden, die das Vertrauen in die Authentizität von Informationen untergraben. Deepfakes können nicht nur Politiker und Prominente, sondern jeden von uns täuschen und so das Vertrauen in die Wahrhaftigkeit und Integrität von Medien und öffentlichen Aussagen verwischen. KI-Algorithmen, die zunehmend Entscheidungen treffen, werfen Fragen nach Fairness, Transparenz und Verantwortung auf.
- **Gesellschaftliche Polarisierung:** Die zunehmende Fragmentierung der Gesellschaft durch soziale Medien und politische Extremismen hat das Vertrauen in zentrale Institutionen wie die Regierung, die Wissenschaft und die Medien weiter erodiert. Statt eines gemeinsamen Konsens gibt es zunehmend individuelle Wahrheitsansprüche, die auf unterschiedlichen Interpretationen von Informationen beruhen.
- **Mangelnde Wirkung:** Mangelnde Wirkung vor allem bei der Umsetzung notwendiger Massnahmen angesichts der globalen Krisen hat das Vertrauen der Bevölkerung in gesellschaftliche Systeme und insbesondere die Politik nachhaltig beschädigt. Die einherge-

hende Entfremdung und das Gefühl der Machtlosigkeit führen in der Bevölkerung zu einer grundlegenden Skepsis gegenüber denjenigen, die an der Spitze stehen.

Die Folgen dieses Vertrauensverlusts sind weitreichend. Ohne Vertrauen funktioniert keine Demokratie, keine stabile Gesellschaft – und keine effektive Führung. Die Führung von Unternehmen, Organisationen und ganzer Gesellschaften steht vor der Herausforderung, Vertrauen in einer zunehmend skeptischen Welt zu stärken.

Mehr noch: Ohne eine gemeinsame Sicht auf die Realität gibt es kein gemeinsames Handeln. Wenn Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben und auch künftig relevante Produkte, Lösungen und Dienstleistungen anbieten wollen, brauchen sie ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen. Dafür ist Vertrauen entscheidend: dass Daten stimmen, Informationen glaubwürdig sind und nichts Wesentliches zurückgehalten wird. Ohne gemeinsames Handeln wiederum ist Kooperation undenkbar – und ohne Kooperation nach innen und aussen ist unternehmerischer Erfolg schlicht unmöglich. Wenn heute mehr denn je die wichtigste Aufgabe von Führungskräften die Sicherstellung und das praktische «Organisieren» von Kooperation ist, dann braucht es dafür gemeinsame Realitätsbilder, an denen sich alle orientieren. Vertrauen ist hierfür gewissermassen der «Klebstoff». Wenn alle sich in ihrer eigenen «Bubble» bewegen, dann zerbricht die Grundlage für gemeinsames Handeln. Dann zerbrechen auch Organisationen oder ganze Gesellschaften. Wir gehen

also nicht zu weit, wenn wir behaupten, dass Führungskräfte damit eine besondere Verantwortung haben, dass ein «Ganzes» existiert, dem sich Mitarbeitende zugehörig und verpflichtet fühlen. Mitarbeitende haben diese Verantwortung selbstverständlich auch. Eine gemeinsame Welt ist immer eine Co-Creation.

2. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Die Soziologie definiert Vertrauen als eine Form, bei der wir darauf verzichten, uns jedes Detail genau ansehen zu müssen. Das zeigt sich ganz praktisch im Alltag: Nur die wenigsten von uns wollen, wenn sie in ein Flugzeug steigen, den letzten Wartungsbericht lesen oder sämtliche Zertifikate der verbauten Ersatzteile prüfen.

Vertrauen schwindet, wenn wir gewohnt sind, dass bestimmte Dinge ganz selbstverständlich und geräuschlos ablaufen, dies aber nicht mehr geschieht. Folge: Wir sehen genau hin und werden misstrauisch.

Misstrauen bedeutet, dass ich mit dem Schlimmsten rechne. Zum Beispiel, dass ein Problem falsch angegangen wird, dass die falschen Partner da sind, dass Informationen verfälscht oder zurückgehalten werden usw. Es kommt zu einer Verdachtshaltung «auf Vorrat».

Vertrauen in die Führungskraft würde dagegen bedeuten, die Erfahrung zu machen, dass Entscheiderinnen und Entscheider die Dinge im Griff haben. Einer damit geht die Zuschreibung von Kompetenz. Dies richtet sich auf eine unbekannte Zukunft. Eine Person hat

mir versprochen, dass etwas Bestimmtes passiert – und dann vertraue ich, dass es wahrscheinlich so passieren wird. Ich blende die Komplexität aller Eventualitäten aus, die mich zweifeln lassen.

Die Psychologie definiert Vertrauen als die Überzeugung oder die Erwartung, dass eine andere Person sich wohlwollend, verlässlich und kompetent verhält – insbesondere in Situationen, in denen man selbst verletzlich ist. Zu vertrauen bedeutet, sich bewusst für die eigene Verletzlichkeit zu entscheiden. Im Zentrum stehen drei Kernfaktoren:

- 1. Kompetenz:** Fähigkeit der anderen Person
- 2. Wohlwollen:** die Wahrnehmung, dass die andere Person wohlgesinnt ist
- 3. Integrität:** Einschätzung, dass die andere Person ehrlich ist und moralische Prinzipien hat

Vertrauen entwickelt sich durch:

- Wiederholte positive Erfahrungen
- Emotionale Bindung
- Normen der jeweiligen Community, die diese zusammenhält

3. Trust-Leadership: Werteorientiertes Leadership als Antwort

FALLBEISPIEL

In einer grösseren Organisation steht ein Strategiewechsel an. Der Vorstand lädt zu einer Mitarbeitendenversammlung ein, bei der die neue Strategie und deren Hintergründe erläutert werden. Da es im Unternehmen viele Probleme gibt, ist die Erwartungshaltung gross. Zur allgemeinen Enttäuschung sind viele Informationen abstrakt und betreffen die meisten Anwesenden nicht wirklich. Nach dem Termin passiert ... nichts!

Trust-Leadership basiert auf den Prinzipien der Authentizität, Transparenz, Integrität und Empathie. In Zeiten von Unsicherheit und Misstrauen muss eine Führungskraft vor allem als Vertrauensperson wahrgenommen werden, die mit ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten zeigt, dass sie das Wohl ihrer Mitarbeitenden, ihrer Organisation und der Gesellschaft im Blick hat. Und dass sie willens und fähig ist, Erfolg und Leistung verlässlich zu unterstützen.

3.1 Authentizität und Integrität

Authentizität ist eine der wichtigsten Eigenschaften eines erfolgreichen Trust-Leaders. In einer Welt, in der manipulierte Inhalte und die Fälschung von Informationen alltäglich geworden sind, ist es entscheidend, dass Führungskräfte als glaubwürdig und echt wahrgenommen werden. Authentische Führungskräfte zeigen ihren Mitarbeitenden und der Gesellschaft, wer sie sind, und vermitteln auf diese Weise ein Gefühl der Sicherheit. Nicht zuletzt auch durch die glaubwürdige Abstrahlung von Fachkompetenz.

Leider wird der Begriff der Authentizität oftmals missverstanden und dient im schlechtesten Fall als Ausrede für ein mangelndes Selbstmanagement. Authentizität heisst nicht, seinen Emotionen freien Lauf zu lassen oder ungehemmt seinen Impulsen oder Affekten zu folgen. Im Gegenteil. Authentizität meint: ehrlich zu sein, Emotionen in geeigneter Form auszusprechen, eigene Zweifel zuzulassen und auch gegenüber Mitarbeitenden auszusprechen, ggf. auch Fehler zuzugeben.

Teamevents mit nachhaltigem Mehrwert



Effizient geplant, wirkungsvoll umgesetzt

In einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld sind Teamzusammenhalt, Kommunikation und soziale Kompetenzen zentrale Erfolgsfaktoren. Foxtrail bietet seit über 20 Jahren ein bewährtes Format, um genau diese HR-relevanten Ziele zu fördern.

Foxtrail als Teamevent-Lösung

Foxtrail eignet sich ideal als interaktives Teamevent für kleine Teams ebenso wie für Grossgruppen von 150 bis ca. 400 Personen. Die Kombination aus Kooperation, Bewegung und spielerischem Wettbewerb stärkt den Zusammenhalt nachhaltig.



Frühzeitig planen – nachhaltig profitieren

Profitiere von **15% Preisvorteil** bei einer Buchung mit dem Code **Early!15!**. Einlösbar bis **Ende März**, Durchführung flexibel bis Ende Juni – ideal für die frühzeitige Jahres- und Eventplanung.

Professionelle Umsetzung ohne Mehraufwand

Das Foxtrail Eventmanagement-Team übernimmt die komplette Organisation und sorgt für einen reibungslosen Ablauf. So wird dein Teamevent effizient realisiert und bleibt allen Beteiligten als positives gemeinsames Erlebnis in Erinnerung.



Integrität wiederum bedeutet, nach den eigenen Werten zu handeln und Verantwortung zu übernehmen – auch in schwierigen Zeiten. Eine Führungskraft, die ihre Entscheidungen transparent macht und ihre Fehler eingesteht, stärkt das Vertrauen. Dazu zählt auch, dass sie die Probleme ihrer Mitarbeitenden ernst nimmt und viel Resonanz gibt.

Zum Fallbeispiel: als Vorstand mit einfacher Sprache auftreten, die eigenen Gefühle äussern und eine klare Roadmap aufzeigen.

3.2 Transparenz in Entscheidungsprozessen

Besonders in Zeiten, in denen KI-Algorithmen eine zunehmende Rolle bei Entscheidungen spielen, muss die Führungskraft sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse für alle jederzeit nachvollziehbar sind. KI-gesteuerte Entscheidungen sind nur dann akzeptabel, wenn sie transparent, gerecht und ohne Diskriminierung erfolgen. Führungskräfte müssen dafür die dahinter liegenden Sprachmodelle und Technologien zumindest insoweit durchdringen, dass sie deren Ergebnisse auch kritisch infrage stellen und im Zweifel auch gegen sie entscheiden können.

Führungskräfte sollten also in der Lage sein, die Logik hinter Entscheidungen zu erklären und den betroffenen Personen verständlich zu machen, warum und wie bestimmte Entscheidungen getroffen wurden. In jedem Fall sollten sie uneingeschränkt die Verantwortung für die Auswirkungen und Ergebnisse der mit der Hilfe von KI getroffenen Entscheidungen übernehmen. Diese Verantwortlichkeit ist nicht delegierbar – schon gar nicht an KI-Systeme.

Darüber hinaus erfordert Transparenz auch, dass Unternehmen und Organisationen ihre internen Entscheidungsprozesse und -prämissen offenlegen und eine klare Kommunikation pflegen. Dies schafft nicht nur Vertrauen, sondern minimiert auch das Risiko von Missverständnissen oder Manipulationen.

Zum Fallbeispiel: den Mitarbeitenden ihre Rolle vermitteln, woran sie beteiligt sind und woran nicht.

3.3 Empathie und Kommunikation

In einer Welt, in der sich viele Menschen unsicher und überfordert fühlen, ist es entscheidend, dass Führungskräfte die emotionalen und psychologischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden (aber auch Partner, Kunden und Lieferanten) verstehen und berücksichtigen. Eine empathische Führungskraft hört zu, entscheidet sich für aufrichtiges Interesse, stellt viele Fragen, nimmt sich ausreichend Zeit, greift die Bedenken ihrer Mitarbeitenden auf und zeigt Verständnis für deren Ängste und Sorgen.

Kommunikation spielt dabei eine Schlüsselrolle. Eine offene und regelmässige Kommunikation hilft, Misstrauen abzubauen und eine starke Bindung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufzubauen. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Informationen, sondern auch um das Eingehen auf die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und das Fördern eines respektvollen Dialogs.

Zum Fallbeispiel: auch nach der Ankündigung braucht es viel Kontakt. Insgesamt sollte der Vorstand ein grosses Interesse an der Emotionalität der Belegschaft zeigen. Insbesondere sollte er Wertschätzung und Resonanz zeigen im Hinblick auf die grossen Anstrengungen und Leistungen der Menschen in der Vergangenheit, die auch heute noch wertvoll sind. Ebenso sollte er auch das ansprechen, wovon Abschied zu nehmen ist.

4. Vertrauen im Nahbereich stärken: Der Einfluss von Trust-Leadership auf die Unternehmenskultur

Im Nahbereich, insbesondere in Organisationen und Gemeinschaften, kann Vertrauen durch konsequentes werteorientiertes Leadership gestärkt werden. Hier sind es vor allem der direkte Kontakt und die zwischenmenschliche Interaktion, die eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Führungskräfte haben die Möglichkeit, Vertrauen durch ihr tägliches Verhalten und ihre Entscheidungen zu demonstrieren. Einige praktische Ansätze, wie Vertrauen im Nahbereich gestärkt werden kann, umfassen:

- **Förderung von Teamarbeit und Zusammenarbeit:** Eine Unternehmens-

kultur, die von Vertrauen geprägt ist, fördert die Zusammenarbeit und die gegenseitige Hilfe. Führungskräfte sollten eine offene, inklusive Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeitende ihre Ideen und Bedenken ohne Angst vor negativen Konsequenzen äussern können.

- **Anerkennung und Wertschätzung:** Vertrauen wird auch durch Anerkennung und Wertschätzung für die Arbeit und das Engagement der Mitarbeitenden gestärkt. Dies schafft eine positive Rückkopplungsschleife, in der die Mitarbeitenden wiederum mehr Vertrauen in ihre Führungskraft entwickeln.
- **Konsistenz und Verlässlichkeit:** Vertrauen erfordert Verlässlichkeit. Führungskräfte, die ihre Zusagen einhalten und auch in schwierigen Situationen konsistent bleiben, gewinnen langfristig das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden.

5. Fazit: Vertrauen als Grundlage für den Erfolg

In Zeiten von Deepfakes, KI-Entscheidungen und einem allgemein wachsenden Misstrauen in Institutionen bietet Trust-Leadership eine wertvolle Orientierung, wie Vertrauen auf einer persönlichen Ebene aufgebaut und erhalten werden kann. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, als authentische, transparente und empathische Führungskraft voranzugehen, die sowohl in ihren Entscheidungen als auch im zwischenmenschlichen Umgang Integrität und Verantwortung zeigt.



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.