

# campus

Vertrauen  
führt

Worauf es im  
Unternehmen  
wirklich ankommt

reinhard k.  
**sprenger**



## INHALT

### EINLEITUNG

#### WARUM VERTRAUEN?

- ... weil es fehlt: eine Bestandsaufnahme
- ... weil es flexible Organisationen ermöglicht
- ... weil es Reorganisation ermöglicht
- ... weil es Kunden bindet
- ... weil es Unternehmen schnell macht
- ... weil es Wissenstransfer und Unternehmertum ermöglicht
- ... weil es Kreativität und Innovation ermöglicht
- ... weil es Kosten spart
- ... weil es Mitarbeiter bindet und die intrinsische Motivation schützt
- ... weil es Führung erfolgreich macht

#### WAS IST VERTRAUEN?

Wo wir Vertrauen begegnen

Grenzen des Vertrauens

Vertrauenskitsch

## WIE PRAKТИЗIЕРЕ ICH VERTRAUEN?

Mythos "vertrauensbildende Maßnahmen"

Abschied vom Trostpreis-Vertrauen

Vertrauen starten

Aktive Wahrhaftigkeit

Wie Sie Vertrauen zerstören

Vertrauensprothesen

Was uns daran hindert zu vertrauen

Dennoch-Vertrauen

## LITERATUR

## EINLEITUNG

"Ich lege jetzt meine Waffe weg.  
Dann können wir miteinander reden."

Derrick

Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern? Vertrauen Ihre Mitarbeiter Ihnen? Woher wissen Sie das? (Sie sehen, mein Vertrauen ist begrenzt...) Und vertrauen Sie Ihrem Chef? In welcher Hinsicht? Was haben Sie gemeint, als Sie bei der letzten Vorgesetztenbeurteilung die Frage: "Erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Chef als vertrauensvoll?" mit "Ja" beantworteten? Dass er sie informiert? Dass er Ihnen nicht ständig über die Schulter schaut? Dass er Sie nicht feuert? Alles zugleich?

In diesem Buch setze ich mich ein für Vertrauen. Für mehr Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kollegen und Partnern. Ich werbe dafür, dem Vertrauen zu vertrauen und dem Misstrauen zu misstrauen. Dabei sehe ich die Schwierigkeiten, die dem Thema innewohnen, aber ich sehe auch, dass die Vorteile einer Kultur des Vertrauens die Nachteile überwiegen. Vertrauen ist sicherer als jede Sicherungsmaßnahme. Vertrauen kontrolliert effektiver als jedes Kontrollsystem. Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigernde Managementkonzept.

Bevor ich aber mit der Werbung beginne, will ich kurz die Vorgeschichte dieses Buches erzählen: Es bildet in gewisser Weise den Schlusspunkt eines Denk- und Schreibweges.

Einige von Ihnen werden sich erinnern: In Mythos Motivation (1991) beschrieb ich die Mechanik der Bonussysteme, Incentives und Prämien als institutionalisiertes Misstrauen. "Ich glaube nicht an deine Leistungsbereitschaft!", "Du bist kein vereinbarungsfähiger Partner!" - das sind die Botschaften, die die Motivierung den Menschen entgegenschleudert, wie sehr sich diese Irrlehre auch kostümieren mag. Deshalb scheitern so viele Managementsysteme: Weil sie das "Ich vertraue dir nicht!" immer mitkommunizieren. Ich empfahl, sich mehr um die demotivierenden Einflüsse zu kümmern - und sich als Führungskraft davon nicht auszunehmen.

Das Prinzip Selbstverantwortung (1995) legte eine weitere "konstruktive" Alternative vor. Der Mitarbeiter selbst, die Qualität seines Bewusstseins, mit dem er morgens zur Arbeit geht, Selbstmotivation und Commitment - das stand hier im Fokus. Was braucht es tatsächlich, um engagiert und eigeninitiativ zu arbeiten? Ich entwickelte die Selbststeuerung als innere Einstellung, die dauerhaft hohe Leistung ermöglicht. Das Schlusskapitel dieses Buches beschrieb mit einem Entwurf der "Glaubwürdigkeit" schon einen Aspekt von Vertrauen, ohne das Thema zentral anzusprechen.

Dann kam Aufstand des Individuums (2000). Hier habe ich die groben strukturellen Missstände in den Unternehmen aufgedeckt, die die Erfolgsfaktoren der Zukunft - Commitment, Innovation und Unternehmergeist - verhindern. Der zweite Teil des Buches legte unter der Überschrift "Das

individualisierende Unternehmen" eine Führungslehre vor, in der ich Vertrauen als Basis funktionierender Zusammenarbeit immer wieder habe anklingen lassen, es aber als Gegenstand selbst nie ausdrücklich untersuchte.

Nach Erscheinen dieses Buches ließ mich das Thema Vertrauen nicht mehr los. Ich hatte das Gefühl - etwas Entscheidendes war noch nicht gesagt, Neuland wartet auf mich. Das mag Sie irritieren, schließlich geistert das Wort "Vertrauen" schon lange durch die Managerwelt. In der Tat: Ich kenne keinen Unternehmensführer, der Vertrauen nicht für das Wichtigste bei der Mitarbeiterführung hält. Ich kenne keinen Vortragsredner, der Vertrauen nicht als den Schlüssel zu einer wertorientierten Unternehmenskultur predigt. Ich kenne kein ernst zu nehmendes Managementbuch, das durch Vertrauen nicht alle möglichen positiven ökonomischen Effekte erklärt. Aber ich habe bisher noch niemanden getroffen, der mir erklärte, was Vertrauen ist.

Alan Fox war es, der 1974 die "High-Trust-Culture" als Wettbewerbsvorteil ausgerufen hat. Wenig ist seither geschehen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass Fox Vertrauen zwar als Erklärung für kooperatives Verhalten beschreibt, jedoch nicht als selbst zu erklärendes Phänomen. Es wird als Explanans benutzt (als Gegenstand, der als Erklärung dient), nicht aber als Explanandum (als Gegenstand, der erklärt werden soll). Und die Beiden haben etwa so viel gemeinsam wie Pik-Ass und Aspik.

In der gelebten Unternehmenspraxis bleibt der Begriff des Vertrauens ein Schwallwort, das den Gegenüber, der offenbar nicht vertraut, in die Büßerecke drängt, - eitel, selbstgefällig und nach Applaus heischend. Es wird vor allem immer dann in die Runde geworfen, wenn irgend etwas Wichtiges im Unternehmen nicht funktioniert. Vor allem von Topmanagern, von "oben" also - fordernd-appellativ zumeist, man möge doch und solle doch, und wenn wir nicht, dann ...

Darüber hinaus hat sich nur die aufschliessende Idyllenliteratur mit Vertrauen befasst. Überall begegnen wir einer Vertrauens-Prosa, die im traditionellen Sinn gar nicht mehr gehört, gelesen und ernst genommen werden kann, sondern die uns wie eine Abgaswolke umgibt. Diese Prosa will keine Zustimmung erreichen durch ein Argument. Sie setzt sie vielmehr voraus durch die Konsensformel Vertrauen. Alle Sehnsüchte und Hoffnungen schütte man hinein in diesen sprachlichen Passepartout! Mund auf und schlucken! Wir haben verstanden und nur Spielverderber werden es da genauer nehmen wollen. Die optimistischen Appelle und Beschreibungen sind nicht falsch, aber bedeutungslos. Vor allem die amerikanischen Beiträge, die "Trust" im Titel führen, kommen über moralisierendes Geraune, Forderung nach Transparenz und hilfloses "Schön wärs ja" selten hinaus. Das ist viel anglierte heiße Luft, die einem zwischen den Buchdeckeln entgegenweht.

Was also ist Vertrauen? Ist es ein Gefühl? Eine moralische Haltung? Eine Schrulle aus der guten alten Zeit? Ein Modewort der Unternehmensphraseologie? Rundum-Problemlösungsklischee? Ein rhetorischer Trick, mit dem die Bemächtigungsgenie ihre Machttaktik umwölken? Ein Heilswort, um nicht unter die Räder zu kommen? Ein Textbaustein motivierenden Gequatsches, das unser Arbeitsleben begleitet wie die Fliege die trottende Kuh?

Auch die akademischen Disziplinen bieten uns keine breite Schulter, an die wir uns lehnen könnten. Nicht einmal auf eine gemeinsame Definition von Vertrauen hat man sich bisher geeinigt. Dennoch haben mich fremde Sätze und Texte bis zuletzt begleitet, über die das Literaturverzeichnis Rechenschaft ablegt. Ohne Tanja Rippergers vorzügliche Dissertation hätte ich dieses Buch so nicht schreiben können. Auch der von Martin Hartmann und Claus Offe herausgegebene Sammelband sowie Niklas Luhmanns lange Zeit einsam dastehende Monographie haben unverkennbar Spuren hinterlassen.

Zu beobachten ist eine riesige Differenz zwischen Vertrauensbedarf und -rhetorik einerseits und dem tatsächlichen Handeln andererseits. Es gibt aber nur einen einzigen Weg, etwas zu wissen, dessen man gewiss ist: seine Überzeugung in eine Tat umzusetzen. Genau das passiert nicht. Weil Vertrauen - wie so vieles im Management - nur Lippenbekenntnis ist? Oder liegt es an den innewohnenden Schwierigkeiten? Kann man da vielleicht gar nichts tun? Ist Vertrauen ein unzugängliches Juwel aus den Schatzkammern von Gottes uneingelösten Utopien?

Sollten Sie zu den Managern alter Schule gehören, dann werden Sie vielleicht antworten: "Vertrauen? Das ist doch weicher Quark mit Konsenssoße. Fakten und Daten, die brauche ich. Kommen Sie mir nicht mit diesem Bauchgefühl. Das bringt doch nichts." Vertrauen steht in der Tat da wie eine Kapelle zwischen Wolkenkratzern. Was ihm auf fatale Weise fehlt, ist Rationalität. Es trägt zwar Obertöne von Heimat, Nähe und guter Zusammenarbeit, es verspricht auch Aufgehobensein, etwas jenseits des Gegenwärtigen, - aber keinen wirtschaftlichen Nutzen. Es scheint sogar eine Absage an die Vernunft zu sein. Zu treuherzig, zu mysteriös, zu nostalgisch.

Was aber, wenn sich herausstellte, dass einige betriebswirtschaftlich höchst relevante Güter sich nur über Vertrauen erschließen lassen? Und dass von einigen dieser Güter das wirtschaftliche Überleben in der Zukunft abhängt? Was, wenn Vertrauen als "harter" Faktor nachgewiesen werden könnte, als einer, der "sich rechnet"? Sicherlich kein Buchungsinhalt, keine Finanzkennzahl -, aber eine Querschnittsfunktion im Unternehmen und damit ein operativer Ergebnistreiber? Wäre es nicht unintelligent, es einfach zu ignorieren?

Vertrauen ist deshalb so spannend, weil es mit vielen Themen des Wirtschaftslebens verknüpft ist: Vereinbarung, Wechselseitigkeit, Zusammenarbeit, Verträge, Führung, Economy of Speed, Innovation, Zuverlässigkeit, Commitment. Und es ist neben "Macht" und "Geld" eines der drei großen Steuerungsformen im Unternehmen. Genau hier setzen aber meine Überlegungen an. Lebensweltlich fängt Vertrauen da an, wo seine Ersetzbarkeit aufhört. Schauen wir also genau hin: Macht und Geld funktionieren - für jedermann wahrnehmbar - nicht mehr so, wie sie es über Jahrzehnte taten. Der wirtschaftliche Rahmen hat sich geändert. Die wirtschaftlichen Strukturveränderungen haben Macht und Geld als Steuerungsmechanismen flexibler, dezentral strukturierter Organisationen entwertet. Sie waren ohnehin nur Ergebnis enttäuschten Vertrauens. Erst, als wir betrogen wurden, haben wir nach ihnen gegriffen.

Zunächst will ich deshalb erläutern, warum Vertrauen das Thema der Zukunft ist. Globalisierte, schnelle Märkte, flexible Arbeitsstrukturen und virtuelle Organisationsformen - so sieht in etwa das wirtschaftliche Szenario der Zukunft aus. Für viele Unternehmen ist es schon Realität. Der Bedarf an Vertrauen ist dadurch dramatisch gestiegen. Andererseits wird durch genau diese Bedingungen das Vertrauen im Wirtschaftsleben massiv bedroht. Eine "alte" und weit verbreitete Konzeption von Vertrauen, die auf die Dauerhaftigkeit der Lebensumstände baut, muss jedenfalls durch die Verhältnisse modernen Wirtschaftens zwangsläufig frustriert werden. Wir erleben somit gegenwärtig eine Scherenentwicklung, deren Konsequenzen wir nicht einmal begonnen haben zu verstehen. "Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt", schreibt der Philosoph Peter Sloterdijk.

Etwas kommt hinzu: Die wichtigste Unterscheidung modernen Wirtschaftens ist nicht mehr die zwischen Arbeit und Kapital, auch nicht die zwischen Unternehmer und Konsument, schon gar nicht die zwischen Staat und Markt - das alles ist 19. Jahrhundert. Nein, die wichtigste Unterscheidung ist jene zwischen Gläubigern und Schuldern: was ein Gläubiger einem Schuldner glaubt, und was dieser Glauben kostet. "Bin ich bereit, mich zu verschulden, weil ich meiner Leistungskraft vertraue?" - so fragt der Nehmer. "Habe ich Vertrauen, dass das Geld zurückfließt?" - das fragt der Geber. Damit tritt Vertrauen in das Kerngeschehen der modernen Ökonomie. Es bedarf jedenfalls keiner großen

prognostischen Fähigkeit, dieses festzustellen: Vertrauen wird das beherrschende Managementthema der nächsten Jahrzehnte. Ich werde daher mit Verve die These vertreten, dass es für wirtschaftlichen Erfolg nur einen einzigen Erklärungsansatz gibt: das Maß gelebten Vertrauens.

Erst nach dieser Bestandsaufnahme werde ich mich dem Begriff des Vertrauens selbst zuwenden: Was ist Vertrauen? Was verbirgt sich hinter dem Phänomen? Ist Vertrauen etwas Irrationales, etwas grundsätzlich Gutes? Ist es ein moralischer Begriff oder, vielleicht besser, ein Begriff, der bei vielen von Ihnen eine moralische Resonanz auslöst? Hier betreten wir ein Minenfeld von Halbwahrheiten, Missverständnissen und Denksackgassen. Es zu räumen, werde ich mich bemühen.

Dieses zweite Kapitel wendet sich vor allem an jene unter Ihnen, die sich nicht nur aus alltagspraktischem Interesse heraus mit Vertrauen befassen, sondern auch Kraft und Grenzen des Begriffs verstehen möchten. Die "Praktiker" unter Ihnen können ihn getrost überspringen; die "Theoretiker" mögen mir die Knaptheit nachsehen.

Der dritte Abschnitt ist der Praxis des Vertrauens gewidmet. Wie funktioniert der Vertrauensmechanismus? Was können Sie als Führungskraft tun, um Vertrauen zu schaffen? Welche institutionellen Rahmenbedingungen fördern die Entwicklung von Vertrauen? Welche verhindern sie? Im Gegensatz zur verbreiteten Meinung werde ich nachweisen, dass Vertrauen nicht nur indirekt und langsam aufzubauen ist - gleichsam als unbeabsichtigtes Nebenprodukt -, sondern dass es einen direkten Weg gibt, einen - wenn Sie so wollen - "schnellen" Weg zum Sofortvertrauen.

Der Titel Vertrauen führt daher mit der Dreifaltigkeit des Verbs: Erstens ist Vertrauen das Erste (und in gewisser Weise auch das Einzige), worauf es im Unternehmen ankommt; zweitens ist es die Basis der Mitarbeiterführung und führt - drittens - zu Werten, die ohne Vertrauen ungehoben bleiben.

Sie mögen erkennen: Meine Fragen kreisen um Vertrauen als instrumentellen Wert. Ich zweifle nicht, dass Vertrauen um seiner selbst willen wertvoll ist. Mir geht es aber hier vor allem darum, Vertrauen aus der romantischen Ecke zu holen und in den Mittelpunkt einer rationalen Unternehmenspolitik zu stellen, die möglichst viele Menschen überzeugt. Ich plädiere für ein Vertrauen, das berechenbar ist, das berechnet und sich rechnet. Ein Vertrauen, das "sich lohnt", das kalkuliert ..., und spätestens jetzt hat sich das Thema für einige von Ihnen schon erledigt. Ein Gutmeinender springt auf und ruft: "Kalkuliertes Vertrauen? Vertrauens-Engineering wohlmöglich? Wie soll das gehen? Vertrauen gedeiht doch nicht im Kühllaus ökonomischer Nutzenoptimierung! Wie kann man Vertrauen dingfest machen, ohne es sogleich zum Verschwinden zu bringen? Und überhaupt: Vertrauen klingt vielleicht warm und nett, aber auch harmlos und naiv. Es ist schön, ein vertrauenswürdiger Mensch zu sein, aber risikoreich. Als Lebenskonzept führt es ins Leichenschauhaus. Einigen Menschen vertraut man mehr, einigen weniger. Warum, ist nicht so wichtig. Vertrauen ist halt da oder nicht. Mehr ist eigentlich nicht zu sagen, oder?"

Das mag sein, aber ich will Vertrauen hier "vernünftig" begründen. Vor allem will ich den ökonomischen Mechanismus hinter der Begriffsfassade klären. Das ist kein leichtes Vorhaben. Das Thema steckt voller Paradoxien und Mehrdeutigkeiten. Es gibt hier keine leichten Antworten, keine How-To-Checklisten - wenn man es wirklich ernst meint. Aber hätte der Begriff sich nicht verborgen, ich hätte nicht so ausgespäht, ihn zu ergründen. Überdies - das zur Warnung! - ist Vertrauen ein "ernstes" Thema. Das amüsierte Schmunzeln über die Narreteien der betriebsinternen Realsatire scheint mir hier unangebracht. Widerstanden habe ich daher der Versuchung provokativer Rücksichtslosigkeit.

Im ersten Teil lässt meine Darstellung manches klarer und einfacher erscheinen, als es bei näherer Betrachtung ist. Das verdankt sich methodischen Gründen: Wenn ich Vertrauen dem Misstrauen

gegenüber stelle, so zeichne ich die Umrisse des Begriffs in einem Gegenlicht, das die Konturen kenntlich macht. Ins Extreme verschoben wird jedes Argument und jede Haltung gefährlich. Das gilt vielleicht besonders für das Thema "Vertrauen". Das richtige Maß ist gefragt. Allein darum geht es mir.

Viele von Ihnen werden die Lektüre des Buches mit der immer wieder aufflackernden Frage "Ja, aber wenn ..." begleiten (ich habe das innerlich auch getan). Sie werden oft "Heimkino gucken" und Ihre privaten Fragen und Erfahrungen gegenlagern. Ich kann Sie nur bitten, an meiner Seite zu bleiben. Vor allem, wenn Sie Führungskraft sind. Denn für Sie habe ich dieses Buch vorrangig geschrieben. Am Ende liegt es an Ihnen, ob Sie die alles entscheidende Fähigkeit besitzen - sich dem Unvertrauten zu stellen.