



## Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 3/2008

### Unsere neuen Kooperationspartner:

[www.addendus.de](http://www.addendus.de)

Hier finden Sie Kontakte und die Vermittlung internationaler Führungskräfte auf Zeit weltweit.

## „Krisenfestes Vertrauen“

Sehr geehrte Damen und Herren,

stellen Sie sich auch manchmal die Frage nach dem Wert von „Vertrauen“ in unserem Arbeits- und Lebensumfeld?

Hier einige Überlegungen aus dem Managementzentrum St. Gallen von Fredmund Malik bzw. von seiner Mitarbeiterin L. Pelzmann.

Wichtig: Vertrauen schafft ein sicheres Umfeld für den ungeschützten Transfer von Informationen, Leistungen, Gütern und Ressourcen. Wenn die Unternehmenskultur dieses Umfeld gegenseitiger Sicherheit nicht herstellt, dann besorgen es die Mitarbeiter in Eigenregie. Sie verwenden Zeit, Energie und Ressourcen für Abwehr und Selbstverteidigung, diese Ressourcen fehlen dann aber bei der Produktivität.

Vertrauen gibt es nicht zum Nulltarif. Der Preis für eine vertrauensbasierte Geschäftsbeziehung ist Zurückhaltung beim Gewinnen und Zurückhaltung, wenn der Geschäftspartner in einer Situation der Verwundbarkeit ist. Es verpflichtet zur Selbstbeschränkung.

### 1. Vertrauen muss sich in Krisen bewähren.

**Vertrauen ist ein foul weather job**, sagt Peter F. Drucker. Vertrauen muss sich in Krisensituationen bewähren. Wenn eine Führungskraft im Regen steht, dann zeigt sich, ob sie sich das Vertrauen der Mitarbeiter und Kollegen und Geschäftspartner verdient hat oder ob ihn diese im Regen stehen lassen. Bei Schönwetter, Sicherheit und hinreichender Information kommt man auch ohne Vertrauen aus, gesichert durch bindende Verträge, Gesetze, Regelungen und Normen. Aber es gibt Bedingungen, unter denen Führungskräfte handeln müssen, obwohl Informationen über die gegenwärtige Lage unvollständig sind, obwohl zukünftige Entwicklungen ungewiss sind und obwohl es nicht möglich ist, die Geschäftspartner durch Verträge zu knebeln. **Unter solchen Bedingungen brauchen Sie Menschen, die das Risiko der Situation entschärfen durch Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit ihres Handelns.** Was brauchen Sie jedoch dazu?

## 2. Loyalitätsanspruch und Loyalitätsverpflichtung

Der Aufbau von Vertrauen ist gebunden an Beziehungen. Von der Struktur der Beziehung hängt die Antwort auf die zentrale Vertrauensfrage ab: **Wie viel Loyalität bin ich dieser Gemeinschaft schuldig? Wie viel Loyalität kann ich von dieser Gemeinschaft erwarten?** Je nachdem, ob es sich um Vertrauen in einer unkündbaren Familienbeziehung oder in einer temporären Wahlbeziehung oder einer kündbaren interessenbestimmten Zweckbeziehung handelt, fällt diese Antwort ganz verschieden aus. Daher gilt für die Vertrauensbildung und für den Aufbau von Vertrauenskapital: **Kläre stets die Struktur der Beziehung, bevor Du ableitest, wie viel Loyalität Du erwarten kannst und wie viel Loyalität Du schuldig bist!**

Angenommen Ihr Sohn oder Ihre Tochter wird bei einem Bankbetrug erwischt, es ist und bleibt eine Familienbeziehung auch wenn ein Verbrechen begangen wird. Hier gilt das Prinzip: **Familien-Beziehungen sind unkündbar.**

Und jetzt stellen Sie sich vor, ein Prokurist Ihres Unternehmens wird bei einem Bankbetrug erwischt. Wie viel Loyalität sind Sie ihm schuldig? Sein Arbeitsverhältnis ist eine kündbare Zweck-Beziehung und in dieser Situation werden wohl die meisten Unternehmen von der Möglichkeit der Kündigung Gebrauch machen. **Die Loyalität, die Sie schuldig sind und die Loyalität, die er erwarten kann, sind temporär und interessenbezogen.** So gibt es im Top-Management nur ganz selten Gemeinschaften, die uneigennützig sind. Normalerweise sind das Zweckgemeinschaften, die dazu da sind, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Bevor Sie Vertrauen in einer Beziehung erwarten, sollten Sie daher die Frage stellen, um welche Beziehung es sich handelt, ob es sich um eine unkündbare Familienbeziehung handelt oder eine temporäre interessenbestimmte Zweckgemeinschaft. Zweckbestimmtes Vertrauen braucht keine Sympathie. Einem Chef zu vertrauen heißt nicht unbedingt, ihn auch zu mögen. Man muss auch nicht mit ihm einer Meinung sein, aber man muss wissen, ob man sich auf ihn verlassen kann oder nicht.

## 3. Strategisches Vertrauen

*„Irgendein Vertrauen auf die Denkungsart des Feindes muss mitten im Krieg übrig bleiben, weil sonst kein Friede geschlossen werden kann.“ Immanuel Kant: **Zum ewigen Frieden.***

Von strategischem Vertrauen sprechen wir, wenn Geschäftspartner, Projektbetreiber, Kollegen oder politische Akteure eine **Zweckgemeinschaft bilden, die für eine bestimmte Aufgabe, eine bestimmte Situation und Aktion, gegenseitige Zuverlässigkeit des Handelns gewährleisten soll. Vertrauen in Zweckgemeinschaften setzt keine Sympathie voraus.** Wenn die Rahmenbedingungen günstig sind und die Spielregeln eingehalten werden, entsteht auch unter Gegnern Vertrauen. Dieses Vertrauen bedeutet, dass jede Seite darauf baut, dass auch die anderen ihre Vereinbarungen einhalten, oder dass wenigstens ihre Interessen stabil bleiben. Strategisches Vertrauen bedeutet nicht, dass die Beteiligten fern der Realität ungerechtfertigt Vertrauen schenken und es bedeutet auch nicht, dass sich die Gegner verbrüdern. Durch Verbrüderung, Sympathie und Freundschaft würden sie nämlich nur die Glaubwürdigkeit in den eigenen Reihen verlieren.

Zu den Spielregeln strategischen Vertrauens gehört auch Vergeltung. Wer von der anderen Seite erwartet, dass sie die von ihm geübte Schonung erwidert, ist gut beraten, wenn er zeigt, dass er sich nicht ausbeuten lässt, indem er mit gleicher Münze heimzahlt. So bekommt das Prinzip der Gegenseitigkeit einen selbst tragenden Charakter.

Es gehört auch zu den Spielregeln des Vertrauens, dass Territorium und Einflussbereich gegenseitig anerkannt werden, denn jede Grenzverletzung baut Vertrauen ab, führt zu Aggression und

Destabilisierung. Davor warnt eine alte Mafia-Regel, die Mario Puzo dem Paten in den Mund legt: *Deine Freunde müssen sich bei Dir sicher fühlen. Noch sicherer müssen sich Deine Feinde fühlen, sonst bringen sie Unruhe ins Geschäft.*

#### 4. Rahmenbedingungen

Wie sind die Rahmenbedingungen zu gestalten, damit sich gegenseitiges Vertrauen entwickeln kann? Erstens müssen wir sie so gestalten,  **dass die Beteiligten ihre Vertrauenswürdigkeit beweisen können. Dazu gehört, dass sie immer miteinander zu tun haben und dass beide Seiten die Möglichkeit zur Vergeltung haben.** Ist die Geschäftsbeziehung oder Arbeitsbeziehung nicht auf Dauer angelegt, so fahren Egoisten besser, wenn sie auf Kosten der anderen kurzfristige Vorteile ausnützen. Ohne wiederholtes Aufeinandertreffen und bei einem kurzen Gedächtnis kann sich kein Vertrauen entwickeln, da zahlt sich viel mehr die Ausbeutung kurzfristiger Vorteile aus, weil die andere Seite keine Gelegenheit zur Vergeltung hat.

Die zweite unverzichtbare Rahmenbedingung für Vertrauen ist **der Schatten der Zukunft**, denn wenn eine Beziehung keine Zukunft hat, so lohnt sich auch keine Investition in den Aufbau von Vertrauenskapital. **Eine gemeinsame Zukunft ist wichtig für das Entstehen von Vertrauen, die gemeinsame Vergangenheit ist wichtig für das Überwachen des Vertrauens.**

#### 5. Warnung vor der letzten Runde.

Wenn eine Zusammenarbeit, ein Arbeitsverhältnis, eine Geschäftsbeziehung in den Augen eines Beteiligten keine Zukunft mehr hat, dann **steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er ohne Skrupel abkassiert.** Die Selbstbeschränkung und das Korsett, das akzeptiert wird, solange man noch weitere Projekte miteinander machen will, verliert seine Wirksamkeit in der **letzten Runde, diese ist die gefährlichste Phase in jeder Beziehung.**

#### 6. Kein Vertrauen ohne Kontrolle

Manche Leute verstehen unter Vertrauen **blindes Vertrauen**. Worauf Organisationen und Führungskräfte bauen sollten, ist begründetes, *gerechtfertigtes* Vertrauen. F. Malik hat zur Anleitung von Führungskräften den Grundsatz formuliert, der sich als unverzichtbarer Wegweiser gegen viele Irrwege in der Vertrauensbildung erwiesen hat:

*„Vertraue jedem, soweit Du nur kannst – und gehe dabei sehr weit, bis an die Grenze. Das ist die Grundlage und die Ausgangsbasis.*

- a) *Stelle jedoch sicher, dass Du jederzeit erfahren wirst, ab wann Dein Vertrauen missbraucht wird;*
- b) *Stelle sicher, dass Deine Mitarbeiter und Kollegen wissen, dass Du das erfahren wirst;*
- c) *Stelle sicher, dass jeder Vertrauensmissbrauch gravierende und unausweichliche Folgen hat;*
- d) *Und stelle sicher, dass Deine Mitarbeiter das unmissverständlich zur Kenntnis nehmen.“*

Das Mitarbeiter-Gespräch mit dem Führungs-Nachwuchs sollte sich **am Prinzip gerechtfertigten Vertrauens** orientieren und den **Vertrauensvorschuss** zur Sprache bringen.

Was man mit seinen Mitarbeitern vereinbart, muss jede Firma selbst entscheiden. Aber ist es einmal vereinbart, gilt es auch. Jede Führungskraft tut gut daran, diese Dinge gelegentlich zu kontrollieren, **nachzuschauen, nachzufragen und sicherzustellen, dass das Vertrauen nicht missbraucht wird.**

**Kontrolle ist nicht das Gegenteil von Vertrauen, sondern eine notwendige Bedingung für Vertrauen.**

**Anleitung zur Zuverlässigkeit, die gegenseitige Vergewisserung sowie die Prävention sind weitere Punkte, das Vertrauen nachhaltig aufzubauen und zu leben.**

In der Betriebswirtschaft wird gelehrt, dass die Zielvereinbarung bestimmt, wofür Top-Manager Zeit, Energie und Arbeitskraft einsetzen. Die Realität lehrt, dass durch Vertrauen und Misstrauen bestimmt wird, wofür Führungskräfte Zeit, Energie und Arbeitskraft einsetzen oder verschleißen. Tatsächlich hängt es von der gegenseitigen Verunsicherung oder der gegenseitigen Vergewisserung ab, wie viel Energie Führungskräfte der Abwehr und dem Selbstschutz widmen und wie viel Energie sie für den Dienst an der Aufgabe verfügbar haben.

**Unser Tipp des Monats:**

**„Total Quality Management ist wichtig, aber Total Management Quality ist zehnmal so wichtig.“**

Mit diesem Leitsatz wünschen wir Ihnen einen schönen Start in den Sommer und viel Freude und Energie für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.