

Vertrauen

Die Aktienkurse sind im freien Fall, die Quartalsergebnisse tief in den roten Zahlen, eine kommunikative Salamtaktik – die Banken steckten tief in einer Vertrauenskrise, heisst es überall.

Vertrauen ist jetzt gefragt. Vertrauen gibt es aber nicht zum Nulltarif, Vertrauen muss man sich erarbeiten, vor allem wenn es sich in Krisensituationen bewähren soll.

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 bei der Produktivität.

Der Preis für eine vertrauensbasierte Geschäftsbeziehung ist Zurückhaltung beim Gewinnen und Zurückhaltung, wenn der Geschäftspartner in einer Situation der Verwundbarkeit ist. Es verpflichtet zu Selbstbeschränkung.

Vertrauen dient als Puffer gegen unvorhergesehene Ereignisse, Pannen, Fehler und andere Störungen. Es sichert die Beziehung dagegen ab. Diese Hygiene- und Sicherungsfunktion erfüllt nur verdientes Vertrauen. Unverdientes Vertrauen und unbegründete Zuversicht wirken dagegen wie ein ungedeckter Scheck. Die ungerechtfertigte Zuversicht der New Economy hat den Boden bereitet für die grösste Vernichtung von Vertrauenskapital in den USA seit den 1930er-Jahren. Hunderttausende Amerikaner haben stock options als Teil ihres Gehaltes akzeptiert und sind um die Bezahlung geprellt worden, als die Blase platzte.

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 diese ihn 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 die Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit ihres Handelns. Was ist zu tun, damit der Aufbau von Vertrauen auch dann gelingt, wenn wir keine Sympathie, keine Freundschaft voraussetzen können. Welche Rahmenbedingungen sollen wir herstellen und welche Spielregeln müssen wir einhalten?