

REINHARD K. SPRENGER

## Vertrauen als Führungsinstrument

**In diesem Essay analysiert Managementtrainer Reinhard Sprenger, welche Effekte Vertrauen und Misstrauen auf den Erfolg eines Unternehmens haben.**

### Einleitung

Vertrauen: Es dauert lange, bis es aufgebaut ist. Und es ist schnell zerstört. Alle reden davon, alle beschwören es. Meist, wenn es zu spät ist. Und nur wenige tun etwas, damit Vertrauen entstehen kann. Dabei wäre das klug.



**Reinhard K. Sprenger**, Autor und Trainer, gilt als einer der profiliertesten Führungs-Experten Deutschlands.

Denn Vertrauen ist weniger eine Moral als vielmehr ein ökonomisches Prinzip, das sich "rechnet". Ohne Vertrauen kann keine Reorganisation erfolgreich sein. Vertrauen ist geradezu die Existenzbedingung flexibler Organisation.

Auch bei Fusionen und Übernahmen ist es der kritische Faktor. Vertrauen spart Kosten, erhält die Motivation der Mitarbeiter, ermöglicht Wissensmanagement, bindet Kunden und ist die unersetzliche Voraussetzung erfolgreicher Führung.

Und zunehmend wichtiger: Vertrauen ist der alles entscheidende Wettbewerbsvorteil auf schnellen Märkten. Es ist die einzige Ressource, die uns in der Economy of Speed überleben lässt. Und je "unruhiger" unsere Arbeitsverhältnisse werden, desto mehr wird Vertrauen das Band sein müssen, das die Menschen "zusammen"-arbeiten lässt. Gerade auch in der Netzwerkwirtschaft: Sie gründet auf Technologie, kann aber nur auf Beziehungen errichtet werden. Sie beginnt mit Chips und endet mit Vertrauen.

### Was ist Vertrauen?

Ist es ein Gefühl "aus dem Bauch" oder kann man sich auch zum Vertrauen "entschließen"? Muss es sich langsam entwickeln oder gibt es einen direkten, schnellen Weg? Und wo sind die Grenzen zu Misstrauen und Kontrolle?

Klar ist, dass ein Vertrauen aus Vertrautheit nicht mehr funktioniert. Wir müssen Vertrauen auf "moderne" Füße stellen. Vertrauen ist die (reflektierte) Erwartung, dass kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird. Daher meine Definition: Ich bin bereit, die Kontrolle eines anderen zu reduzieren, weil ich erwarte, dass der andere kompetent, integer und wohlwollend ist.

Dieses Vertrauen weiß um die Gefahren der Welt und die Unzuverlässigkeit der Menschen. Es ist sich bewusst, dass Menschen sich nur allzu oft vereinbarungswidrig und verantwortungslos verhalten. Es ist bereit, sich diesem Risiko auszusetzen und dennoch von der Berechenbarkeit der Verhältnisse und der Vertrauenswürdigkeit der Menschen auszugehen.

Und genau in dem Maße, in dem Vertrauen ein Risiko ist, wird es zur persönlichen Leistung. Es muss die Unmöglichkeit kompensieren, alles im Griff haben, die Umwelt

kontrollieren zu können. Es ist eine Weise, mit der Freiheit des anderen umzugehen. Es ist heute eine Führungsaufgabe, gleichsam in das Vertrauen zu "springen" - ohne auf

gute Erfahrungen zurückgreifen zu können. Das schaffen nur Führungskräfte, die sich selbst vertrauen, die zurechnungsfähig sind, die verantwortungsvoll denken und eigenverantwortlich handeln.

Modernes Vertrauen beruht also auf Menschen, die gewählt haben, miteinander zu arbeiten und einander zu vertrauen. Dieses Vertrauen ist reflektiert und kalkuliert. Dieses Vertrauen ist weder blind noch naiv. Es weiß, dass eine Wahl getroffen werden muss und keine Option ohne Verlust zu haben ist.

Für den operativen Nutzen des Vertrauens ist eine intellektuelle Sackgasse besonders hinderlich: das Denken in der Manier Entweder-oder. Wer glaubt, Vertrauen gäbe es nur als Ganzes - entweder man vertraut mir, oder man vertraut mir nicht -, der irrt. Vertrauen ist immer spezifisch (man vertraut zum Beispiel jemandem, dass er eine Aufgabe lösen will, aber nicht, dass er es auch kann) und bedingt (es ist nicht grenzenlos).

Vertrauen ist ein relativer, kein absoluter Begriff. Man kann mehr oder weniger vertrauen, man kann nicht nur entweder vertrauen oder misstrauen. Deshalb widersprechen sich Vertrauen und Kontrolle nicht. Beide sind aufeinander bezogen, bilden ein Fließgleichgewicht. Wir müssen ein Maß finden, das sich zwischen zwei gleichsam pathologischen Polen positioniert. Für dieses Maß müssen wir uns entscheiden.

### **Vertrauen durch Kontrollverzicht**

Was können Sie tun, damit ein anderer Mensch Ihnen vertraut? Wie beginnt Vertrauen zu wachsen? Auf den ersten Blick erscheint Vertrauen als ein Zustand, den man kaum willentlich beeinflussen kann. Ob Ihnen ein anderer Mensch vertraut, können Sie zwar beeinflussen, aber nicht steuern. Letztlich haben Sie es nicht im Griff.

Manche halten Vertrauen für nicht herstellbar, sondern für etwas, das sich unwillkürlich einstellt - oder eben auch nicht. Dann hätten so genannte vertrauensbildende Maßnahmen nur einen geringen Wirkungsgrad: Verlässlichkeit, Verhaltensstabilität, Berechenbarkeit, Erfüllung von Versprechen, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Diskretion, Glaubwürdigkeit. Sicher wichtige Verhaltensweisen, die Vertrauen erhalten.

Was aber lässt Vertrauen entstehen? Stellen Sie sich beispielsweise vor, Sie übertragen einem Mitarbeiter eine Aufgabe, ohne zu wissen, ob er sich des Vertrauens als würdig erweisen wird. Er könnte den Handlungsspielraum zu Ihrem Schaden ausnutzen. Für Sie als Chef ist das Vertrauen daher zunächst riskant. Wenn Sie sich dafür entscheiden, werden Sie durch eine Flammenwand aus Zweifeln gehen, ohne wissen zu können, ob sich der Aufwand lohnt.

Wollen Sie also den direkten Weg wählen, den schnellen, den aktiven, dann gibt es darauf nur eine Antwort: Verwundbarkeit startet Vertrauen. Indem Sie sich verwundbar machen, bringen Sie den Vertrauensmechanismus in Gang.

Kontrollverzicht ist das Instrument, mit dem Sie die Vertrauensbeziehung beginnen. Es ist Ihr "Einsatz", um den Sie fürchten müssen, soll von Vertrauen die Rede sein. Und je größer der für Sie mögliche Schaden, desto größer Ihre Vertrauensleistung. Wohlgedenkt: sich verwundbar machen.

Den ersten Schritt tun, indem Sie auf explizite Sicherungsmaßnahmen verzichten. Regularien abschaffen. Das Kontrollsystem abbauen. Zugangsbeschränkungen lockern.

Auf zusätzliche Informationen verzichten. Die Misstrauensrituale der Zielvereinbarungen und angehängten Bonussysteme abschaffen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einstellen, die besser sind als Sie.

Wenn der Mitarbeiter Mühe hat zu kündigen, weil er spürt, dass Sie sich auf ihn verlassen, dass er wirklich gebraucht wird. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter eine wichtige Aufgabe übertragen haben und ihm nicht ständig über die Schulter schauen, sondern darauf vertrauen, dass er zu Ihnen kommt, wenn er sich abstimmen möchte oder eine Frage hat.

Wenn Sie darauf vertrauen, dass die Menschen einen eigenen Qualitätsanspruch an sich und ihre Arbeit haben (vereinbaren Sie Ergebnisse - und dann lassen Sie jede Person ihren eigenen Weg finden). Wenn Sie sich Ihren Mitarbeitern zur Wahl stellen, ihnen die Möglichkeit einräumen, Sie abzuwählen.

Das ist das Maximum an Verwundbarkeit, das im betrieblichen Rahmen möglich ist. Und das Maximum an Vertrauen. Erst wenn Sie sich wirklich abhängig machen von der Zustimmung, der Wahl und der Leistung Ihrer Mitarbeiter, ist Vertrauen möglich. Das muss keine Entscheidung zwischen einander ausschließenden Alternativen sein, es kann den Ermessensspielraum ein wenig vergrößern, Art und Menge der anvertrauten Aufgaben verändern. Wichtig ist: Das eigene Risikoangebot wird von Ihrer Umwelt sehr genau beobachtet. Es ist ein Signal des Vertrauens.

Aber mit all dem ist noch nicht gesagt, warum Sie damit Verhalten steuern. Warum erzeugen Sie durch Verwundbarkeit Vertrauen?

### **Vertrauen verpflichtet**

Das ist die größte Leistung des Vertrauens, eine Leistung, der weder Macht noch Geld nahe kommen: Vertrauen verpflichtet. Es erzeugt Ansprüche. Es bindet. Es erzeugt einen Sog, dem man sich kaum entziehen kann. Und je größer die Vorleistung, desto größer die verpflichtende Wirkung.

Menschen haben schier Unglaubliches geleistet, weil ihnen andere vertrauten. Warum? Welche psychologische Mechanik steckt dahinter? Wir Menschen suchen den Ausgleich. Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht sein, damit wir uns entspannt fühlen. Das ist das Gesetz der Reziprozität. Es ruft uns zu: "Gleiche ein Geschenk aus!"

Wenn wir etwas bekommen - und sei es noch so schön oder wertvoll -, verlieren wir für einen Augenblick unsere Unabhängigkeit. Der andere hat etwas in uns investiert. Dadurch ist unsere Beziehung aus dem Gleichgewicht geraten. Wir fühlen uns dem Geber verpflichtet. Wenn wir für vertrauenswürdig gehalten werden, fühlen wir einen starken Druck. Wir können uns nur entlasten, wenn wir Vertrauen mit Vertrauen vergelten. Zutrauen wirkt also wie eine Hypothek. Schon Niklas Luhmann schrieb, dass man durch Vertrauensbeweise genauso fesseln kann wie mit Geschenken.

Jeder kennt das Gefühl fast erstaunten Geehrtseins, wenn einem unerwartet großes Vertrauen geschenkt wird. Man fühlt sich geradezu entwaffnet. Und tatsächlich kennt jeder das bildhafteste Beispiel für diesen Zusammenhang aus Kriminalfilmen: der Polizist, der, um mit dem Verbrecher zu sprechen, seine Pistole weglegt. Mit Ausnahme von echten Psychopathen verfügt jeder Mensch über Reflexe des Gewissens, der Selbstachtung, der Scham. Und beugt sich ihnen.

Montaigne hat diesen Mechanismus 1580 so beschrieben: "Wem ich auf der Reise die Kassenführung anvertraue, dem überlasse ich sie ganz ohne Kontrolle. Er könnte mich beim Abrechnen ja sowieso leicht betrügen. Und wenn er nicht der Teufel ist, zwingt mich

ihn zur Ehrlichkeit durch ein so hingeegebenes Vertrauen."

Wichtig ist: Das Schenken von Vertrauen ist eine Leistung, die, gerade weil sie nicht oder nur schwer einforderbar ist, Ansprüche erzeugt. Es ist wie eine Einzahlung auf ein imaginäres Beziehungskonto, das der andere mit einer Gegenleistung ausgleichen muss, will er nicht mit einer spürbaren inneren Schiefelage leben. Vertrauen rechtfertigt sich daher oft im Nachhinein selbst, auch wenn es aufgrund situativer Umstände zunächst ungerechtfertigt erscheint.

Nicht selten lehnen Menschen auch Vertrauen ab, um sich der verpflichtenden Wirkung zu entziehen. Sie bevorzugen quantitative und schematische Tauschverhältnisse: Überstunden gegen Prämie. Weil sie weder Chef noch Kollegen trauen, wollen sie nach Anwesenheit, nicht nach Aufgabenerledigung bezahlt werden.

So wird die Vertrauensarbeitszeit von Mitarbeitern oft abgelehnt, weil sie die Vertrauensverpflichtung fürchten. Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit scheitert weniger am misstrauischen Management oder an rechtfertigungsscheuen Mitarbeitern, sondern schlicht an der Kraft des Vertrauens.

Es ist deutlich geworden, dass zusammengehört, was sich auszuschließen scheint: Vertrauen und Kontrolle. Vertrauen steuert das Verhalten eines anderen Menschen. Es ist einfach falsch, Vertrauen gegen Kontrolle auszuspielen. Das Gegenteil ist der Fall: Vertrauen ist Kontrolle.

### **Vertrauen zerstören**

Da Misstrauen die unabweisbare Tendenz hat, sich im sozialen Miteinander zu bestätigen und zu verstärken, beginnt oft jene Misstrauensspirale, die wie nur wenige vergleichbare Paradigmen die innere Verfasstheit heutiger Unternehmen prägt.

Der Prozess läuft wie folgt: Wenn Sie aus irgendeinem Grunde misstrauisch werden, beginnen Sie mit dem, was Sie unter Kollegen "enger führen" nennen. Sie intensivieren Beobachtung, Steuerung und Kontrolle, setzen verstärkt internes Reporting, Monitoring und andere Sicherungsmaßnahmen ein. Regeln sollen das Erlaubte vom Verbotenen trennen. Arbeitsstunden werden erfasst, Zielvereinbarungen schärfer formuliert. Nicht nur Ergebnisse werden vereinbart, sondern auch die Wege dorthin.

Das wird vom Mitarbeiter als Vertrauensentzug erlebt. Obwohl - oder gerade weil - dieser Bruch häufig mehr gespürt als analytisch durchdrungen wird, sind die Folgen überaus konkret und weitreichend. Der Mitarbeiter fühlt sich weniger an Sie gebunden, weniger verpflichtet.

Er reduziert seine Bemühungen, das in ihn gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen. Seine innere Motivation sinkt. Mehr noch: Kontrolliert und misstrauisch beobachtet fühlt sich der Mitarbeiter zu unkooperativem Verhalten geradezu ermutigt, da die inneren psychologischen Kosten eines schlechten Gewissens entfallen.

Nach ersten - oft heimlichen - Unmutsäußerungen ändert er sein Verhalten. Er strengt sich weniger an, geht kein Risiko mehr ein, hält Informationen zurück. Seine Arbeitsmoral sinkt, was wiederum Ihr Misstrauen zu rechtfertigen scheint. Sie fühlen sich bestätigt.

Sie reagieren auf die Verschlechterung des Arbeitsergebnisses und versuchen, durch zusätzliche Steuerungsmaßnahmen den Verlust an Eigenmotivation auszugleichen. Sie verdichten die Kontrolle. Das kostet Zeit und Geld. Mit mäßigem Wirkungsgrad: Denn das

verdichtete Überwachungssystem funktioniert nur so lange, bis Wege gefunden werden, dieses erneut zu umgehen.

Bekanntlich fördert Kontrolle lediglich die Kreativität der Kontrollierten, die Kontrolle möglichst wirkungsvoll auszuhebeln. Jede Regel schafft neue Schlupflöcher, innovative Kontrollmechanismen erzeugen noch innovativere Kontrollumgehungsmechanismen. Das kann man bei italienischen Autoknackern und amerikanischen Computerhackern immer wieder amüsiert beobachten.

Man stärkt, was man bekämpft. Eine solche Spirale führt nicht selten zum völligen Zusammenbruch der Vertrauensbeziehung. Misstrauen als sich selbst erfüllende

Prophezeiung. Je enger Sie den Spielraum machen, desto wahrscheinlicher wird die Regelverletzung. Seneca schreibt: "Manche haben anderen das Betrügen beigebracht, weil sie fürchteten, betrogen zu werden.

### **Gebrochenes Vertrauen**

Wie aber konkret und sinnvoll auf einen individuellen Vertrauensbruch reagieren, unter der Bedingung, dass Sie sich nicht sofort von Ihrem Mitarbeiter trennen wollen oder können? Damit Vertrauen unter dem Strich mehr Gewinn als Verlust ergibt, hat die Evolution eine sehr erfolgreiche Strategie entwickelt, die unter dem Namen "Tit for Tat" bekannt geworden ist.

Die Strategie wurde zunächst von Spieltheoretikern beim Durchrechnen des Gefangenendilemmas entdeckt und dann erst in der Evolutionsforschung angewandt. Tit for Tat bietet einem anderen Spieler - setzen wir hier Ihren Mitarbeiter ein - immer zuerst Kooperation und Vertrauen an. Bestätigt er dieses Vertrauen, beantworten Sie dieses Verhalten wiederum mit Vertrauen.

Auf diese Weise ist gemeinsam ein höherer Nutzen zu erzielen, als wenn der eine Spieler Gewinne auf Kosten des anderen macht. Verhält sich der andere plötzlich unkooperativ, missbraucht er das in ihn gesetzte Vertrauen zu seinem alleinigen Vorteil, so reagieren Sie als der "enttäuschte" Spieler sofort ebenfalls mit dem Abbruch der Kooperation.

Sie stellen die Kommunikation ein. Sie entziehen ihm das Vertrauen. Dies in aller Entschiedenheit und Klarheit. Aber nur zeitweilig! Nach einer angemessenen Zeit - einer weiteren Spielrunde - bieten Sie ihm wieder Vertrauen an. Sie geben ihm dadurch die Möglichkeit, Ihr Vertrauen wiederum zu honorieren und damit seinen ersten Vertrauensbruch gleichsam wieder gutzumachen.

Er hat Erfahrung sammeln können und erhält von Ihnen die Chance, aus dieser Erfahrung zu lernen. Bieten Sie ihm dieses Vertrauen aber nur noch einmal, kein drittes Mal mehr an. Offene, klare Konfrontation schafft Vertrauen, macht berechenbar. Harmonieideal, Burgfrieden und fehlende Sanktionsmöglichkeiten erzeugen nur neues Misstrauen. Das ist die Ethik der zweiten Chance.

### **Ihre Regeln:**

- Kooperiere! Biete immer zunächst Kooperation an!
- Wenn sie erwidert wird, stelle das Vertrauen auf Dauer! Wenn nicht, bestrafe sofort und unnachsichtig!
- Mache nach einer gewissen Zeit ein zweites (und letztes) Vertrauensangebot!

## **Fazit**

Wenn Sie mit Misstrauen starten, produzieren Sie das Phänomen, das Sie nachher beklagen. Denn intensivierete Sicherungsmaßnahmen können den Vertrauensmechanismus nicht nur nicht ersetzen, sondern sie setzen ihn außer Kraft. Dadurch wird betriebswirtschaftlich wertvolles Kapital zerstört, denn wenn das Vertrauen zerstört ist, ist weit mehr zerstört als nur das Vertrauen. Um vertrauenswürdigen Menschen zu begegnen, muss man vertrauen.