

SM 04074

Gedanken zu Vertrauen bei KSG

Anregungen willkommen!



qualitativ ? – innovativ ? – leistungsbereit ? – flexibel ? – kompetent ? – wertebewusst ?

Q:\SM\SM-04074_Gedanken zu Vertrauen bei KSG\SM-04074-Vertrauen-200124sdk.doc
Stand 041102ks> > >190215sdk>200121sdk>200124sdk

Siehe auch PM 00038 V-Kodex; [PM 04075 Fairness](#) und [PM 04076 Normen](#), [PM 05041 Vertrauen führt](#): PM 04022 Leitbild; PM 03044 Werte bei PM, [PM 03037 Integrität Führungskräfte](#); PM 04087 PM Integritätserklärung - GEC 9307dt-PM) und PM 04074 „Vertrauen bei PM“, sowie PM 04075 „Fairness“; PM 03039, GE- values; VM 97065 „Wer hier schafft will gut sein“ Buch Sprenger: „Vertrauen führt.“; R:\UNTNKULT\STOFFSML\Vertrauen; SM 03038 – „Lieben was man tut“ (Notizblock); PM 160503 „Literatur über Vertrauen“

Begriffsdefinition:

Vertrauen: Beziehungsbereich, in dem einander geglaubt wird (höhere Stufe = Liebe).

Definition (gemäß Dt. Wörterbuch von Wahrig)

1. *Zuversicht, fester Glaube an jemandes. Zuverlässigkeit, fester Glaube daran, dass jmd. Sich in bestimmter Weise verhält*
2. Er hat dein ..., das in ihn gesetzte ... enttäuscht; jmds. ... missbrauchen; jmdn. seines ...s würdigen; sich jmds. ...s würdig erweisen
3. *Blindes, unbedingtes ...*
4. Im ... (gesagt) *unter uns*; jmdn. ins ... ziehen *jmdn. in ein Geheimnis einweihen*; im ... darauf, dass er ehrlich ist, habe ich ihm den Auftrag gegeben.



Eigenes Erlebnis: In den 70er Jahren begegnete ich einem in Lichtenstein lebenden erfolgreichen Geschäftsmann, der einen unserer Kunden (MPA) finanzierte. Auf die Frage, wie er zu seinem unternehmerischen Erfolg im Leben kam, sagte er „**Vertrauen schaffen**“.

Damals habe ich das zwar gehört, aber eigentlich nicht verstanden wie das genau gehen soll. Erst in späteren Jahren wurde mir dies bewusst, als ich nicht nur an den Erfolg im Tagesgeschäft denken musste, sondern auch an die wahren Hintergründe. Konkret auch die Frage, was ein gelingendes und glückliches Leben ausmacht. Daraus entstanden dann Überlegungen, wie sie in dieser Mitteilung entstanden sind.

Vertrauen ist einer der zentralen Werte, die in der PM Firmenfamilie „geheiligt“ werden sollen. Dafür gilt allgemein als „**Trust-Kodex**“ die vertrauensbildende **5-Fragenprobe**, die Bestandteil der Präambel aller Verträge ist.

- **Ist es wahr? Bin ich wahrhaftig, integer?**
- **Bin ich ehrlich? –aufrichtig-offen**
- **Ist es fair für alle Beteiligten?**
- **Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?**
- **Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**

Wer bei anderen Firmenangehörigen oder Vorgesetzten Vertrauen verliert, kann nicht mehr führen. Dieses ruht in erste Linie auf der Fach- und Führungs- Kompetenz (= erprobtes Wissen) und darauf, die Integrität zu unseren Werten, Normen und Wort zu halten.



Das Vertrauen unserer Kunden zu unseren Produkten und unserem (PM-Werten entsprechenden) Verhalten zu pflegen und zu erhalten, ist **höchste Priorität für alle**. Wiederhol- Aufträge, also Kundentreu beweisen das.

Lieber Geld als Vertrauen verlieren! (R. BOSCH). Dazu ist **Integrität** bezogen auf klar definierte Werte entscheidend (=> siehe PM 03037).

Vertrauen in **personeller Zusammenarbeit** ist normal **vielschichtig**, man unterscheidet unterschiedliche **Vertrauensfelder**.

Vorrangig gründet es im Beruf zunächst auf **Leistung und persönlicher Integrität** (...Wort halten).

Neben vordergründig gegebenem Vertrauen gibt es jedoch in anderen Kompetenzbereichen noch Lücken, um den Dingen auf den Grund zu gehen bzw. die wahre Ursache und danach eine Lösung zu finden; beispielhaft sind die Bereiche Tugend/Wertebewusstsein, Beharrlichkeit, Lernfähigkeit, Wahrhaftigkeit, Sorgfalt oder Fleiß. Sichtbar wird dies einerseits an aktuell relevanten Fähigkeiten oder wenn Fragen unbeantwortet bleiben.

Dies sollte angesprochen und damit **bewusst** gemacht werden. Das braucht jedoch das geschenkte oder erworbene **Basisvertrauen** nicht zu beschneiden. Kritisch ist wenn diese Lücken nicht ausgesprochen werden. Sie belasten dann ständig im Hintergrund und akkumulieren schließlich bis hin zur persönlichen Abneigung.

Dies muss durch gute und vertrauensbildende Führung und Offenheit bei Beratungs- und Führungsgesprächen (BFG, siehe Porga 940314) vermieden werden, z. B. auf Basis der 5-Fragen-Probe. Ehrlichkeit und Mut zur Offenheit zählen hier.

But nobody is perfect! Jeder darf Fehler machen – aber muss sie erkennen und daraus lernen.

Wir müssen in allen Beziehungen – aber besonders im Vertrauensverhältnis störende „Weak Signals“ beachten und möglichst sofort reagieren oder zu heilen versuchen im Sinne von Aufrichtigkeit, Hilfsbereitschaft, Fairness und Gewissenhaftigkeit. Wer nicht aufrichtig und ehrlich sein kann, der kann auch nicht lernen. Nächstenliebe und Achtung der Goldenen Regel hilft.

Zu **Fairness** als Vertrauensfaktor siehe VM 04075

KS Nachtrag 090510 aus KÜNG „Lebensvertrauen“ Studium Generale Tübingen 090420

Keine Vertrauens-Seligkeit, sondern kritisches Vertrauen - wie oben geschildert. Denn bei allem Lebensvertrauen sei auch Lebens-Klugheit notwendig, die richtige Balance zwischen Vertrauen und berechtigten Vorbehalten. Niemand besitzt ein Recht auf unbedingtes unkritisches Vertrauen. Vertrauen geht immer einher mit Sorge um Vertrauen, auch weil Vertrauen leicht verderblich ist.

KS Erfahrung und teure Lehre aus Türkei 2007 / 2008:

Gesundes konstruktives Misstrauen ist notwendig, um Grundvertrauen zu festigen. Blindes Vertrauen schadet nur. Sorgfaltspflicht mangelt oft und schädigt Vertrauen.

Sich Vertrauens-bildend den **sportlichen Regeln** entsprechend verhalten heißt sich „fair“ verhalten – und unser wirtschaftliches Schaffen sollte durchaus im sportlichen Wettbewerbsgeist geschehen.

Vertrauen korreliert in hohem Grad mit dem **Bildungsniveau** (Fukuyama, disruption S. 341) Überhaupt können Werte wie auch Vertrauen nur begriffen und gelebt werden bei entsprechend ausreichender **persönlicher Bildung** (s. a. lit..PML 23...Fukuyama „Trust“ bzw. Konfuzius und Marktwirtschaft. Folien EVG Vortrag 9607).

Im Herzen der Mündigkeit liegt **Vertrauenswürdigkeit**, die aus Charakter und Kompetenz hervorgeht.

Charakter wird sichtbar in unserem Handeln und beweist, wie und was wir sind; (Sein = PM - Philosophie).

Sein kommt vor dem **Tun**.

Kompetenz ist das, was wir können, erprobtes Wissen. Wer nicht kann ist nichts wert (siehe Paracelsus und die Kunst des Liebens von Erich Fromm).

Integrität heißt versprochene oder gesetzte Erwartungen erfüllen.

Zusammen bildet dies die Vertrauenswürdigkeit. (PML 35)

Lenin: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

In USA gilt: **Trust but verify.**

KS: Je mehr Vertrauen herrscht, umso weniger Kontrolle ist nötig.

Kontrolle ist Voraussetzung dafür, dass Vertrauen funktioniert. (SPRENGER)

Man schafft Vertrauen indem man Vertrauen gewährt (Stumpfe).

Das heißt Verantwortungen gewissenhaft delegieren; Verantwortung nicht ohne Kompetenz/Vollmacht.

Sich aufeinander verlassen können ist ein zentraler Wert in allen menschlichen Beziehungen.

Vertrauen und Kontrolle bedingen einander. Vertrauen darf nicht blind sein.

Vertrauen ist ein bedeutsames Schmiermittel in einem sozialen System. Es reduziert die Interaktionskosten (s. u. Fukuyama- Trust).

Vertrauen senkt die Transaktionskosten.

Misstrauen kommt aus der Kluft zwischen feierlichem Reden und alltäglichem Handeln (E. Eppler).

Das Wesen des modernen Wirtschaftslebens liegt darin, dass informelle moralische Verpflichtungen **durch formale, transparente, gesetzlich geregelte Pflichten ersetzt werden.**

Das Vertragswesen erlaubt Fremden, ohne jegliche Vertrauensbasis zusammenzuarbeiten - aber die Zusammenarbeit ist sehr viel effizienter, wenn sie einander vertrauen. (Daher als Vertrauens-sichernde Fairnessregel die 5-Fragen-Probe als Präambel bei PM – Verträgen).

Dauerhaftes Vertrauen kann nur schwer wachsen, wo Brauchen und Gebrauchtwerden allzu offen dominieren (wichtig bei Partnerschaft, strategischen Allianzen, Führung...Dabei eher Freiheit lassen und darauf achten, dass man selbst für den Partner aus seiner Sicht wichtig und nötig ist, Eigennutz zurückstellen bei aller Nächstenliebe.

Glauben kommt aus dem Herzen und Vertrauen aus dem Kopf

Der beste Weg herauszufinden, ob du jemandem vertrauen kannst, ist ihm zu vertrauen.

The best way to find out if you can trust somebody is – to trust him.

Le meilleur moyen de découvrir si l'on peut faire confiance à quelqu'un, c'est de lui faire confiance.

Ernest Hemingway

Folie Nr FN 00069

- Vertrauen** bezeichnet die innerhalb einer Gesellschaft entstehende Erwartung eines ehrlichen und den Regeln entsprechenden Verhaltens, basierend auf gemeinsam anerkannten Normen und Werten, die von allen Mitgliedern der Gemeinschaft respektiert werden
 - Beziehungsbereich, in dem einander geglaubt wird
 - Das Wesen des modernen Wirtschaftslebens liegt darin, dass informelle moralische Verpflichtungen durch formale, transparente, gesetzlich geregelte Pflichten ersetzt werden, die auch ohne Vertrauen funktionieren sollen.
 - Das Vertragswesen soll Fremden erlauben, ohne jegliche Vertrauensbasis zusammenzuarbeiten -- aber die Zusammenarbeit ist sehr viel effizienter, wenn sie einander vertrauen.
 - Vertrauen: Bedeutsames Schmiermittel in einem sozialen System.
 - Man schafft Vertrauen indem man Vertrauen gewährt (Stumpfe)
 - FN 00070
- Misstrauen kommt aus der Kluft zwischen feierlichem Reden und alltäglichem Handeln (E. Eppler)**
- Dauerhaftes Vertrauen kann nur schwer wachsen, wo Brauchen und Gebrauchtwerden allzu offen dominieren** (wichtig bei Partnerschaft, strategischen Allianzen, Führung...Dabei eher Freiheit lassen und darauf achten dass man selbst für den Partner aus seiner Sicht wichtig und nötig ist, Eigennutz zurückstellen bei aller Nächstenliebe
-

Trust (aus COVEY: "First things first" PML 35)

Vertrauen hält alles zusammen. *Vertrauen schafft das Umfeld, in dem alle anderen Elemente - Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen, selbstverantwortliche Personen und Teams, abgestimmte Strukturen und Systeme und Rechenschaft - gedeihen können. Wenn all diese Voraussetzungen erfüllt sind, wächst das Vertrauen noch mehr. Es handelt sich um einen rekursiven Prozess.*

Wir möchten noch einmal daran erinnern, dass Vertrauen die natürliche Folge von Vertrauenswürdigkeit ist. Nichts wirkt sich so nachhaltig auf die Vertrauensbildung aus wie Vertrauenswürdigkeit. (PML 35)

Trust is the glue that holds everything together. It creates the environment in which all of the other elements - win-win stewardship agreements, self-directing individuals and teams, aligned structures and systems, and accountability - can flourish. Then, as each of these other conditions is fulfilled - as people create win-win stewardship agreements, as individuals and teams become self-governing, as structures and systems are aligned and accountability is an ongoing process - trust increases even more. The process is recursive.

Trust is the natural outgrowth of trust-worthiness. So the highest-leverage thing we can do to create trust is to be trustworthy.

Man kann, kraft des Vertrauens, es jemandem unmöglich machen, uns zu betrügen.

You can – on the strength of your trust – make it impossible for someone to deceive you.

Your pouvez, grâce à la confiance, mettre quelqu'un dans l'impossible de vous tromper.

Joseph Joubert

Robert Bosch formulierte dies so:

“Eine anständige Geschäftsführung ist auf die Dauer das Einträglichste”.

Er hat in seinem Unternehmen die Standards und die Strukturen geschaffen, die es dem Einzelnen möglich machte, **ethisch zu handeln**. Wirtschaftliches Handeln und Ethik bilden besonders in der sozialen Marktwirtschaft **keinen** grundsätzlichen im System

bedingten Widerspruch. Ethisches Verhalten ist Bestandteil dieser Ordnung, auch wenn heute in der Öffentlichkeit der gegenteilige Eindruck besteht. **Ziel ist „Fair Trade“**

Marx hat diesem Gedanken sehr schönen Ausdruck verliehen, wenn er sagt: „Setze den **Menschen als Menschen** und sein Verhältnis zur Welt als ein menschliches voraus, so kannst du Liebe nur gegen Liebe austauschen, **Vertrauen** nur gegen **Vertrauen** etc.“

Luthers Hauptthese lautete, dass sich der Mensch Gottes Liebe nicht durch seine eigenen guten Werke verdienen kann. **Gottes Liebe ist Gnade**, der gläubige Mensch sollte auf diese Gnade **vertrauen** und sich klein und hilfsbedürftig machen. Gute Werke können Gott nicht beeinflussen; sie können ihn nicht veranlassen, uns zu lieben, wie das die katholische Kirche lehrt.

Bei jedem Schritt von der Konzeption einer rationalen Vision bis zur Formulierung einer Theorie braucht man **Glauben**: Glauben an die Vision als einem vernünftigen Ziel, das sich anzustreben lohnt, Glauben an die Hypothese als einer wahrscheinlichen und einleuchtenden Behauptung und Glauben an die schließlich formulierte Theorie – wenigstens so lange, bis ein allgemeiner Konsensus bezüglich ihrer Validität erreicht ist. Dieser Glaube wurzelt in der eigenen Erfahrung, im **Vertrauen** auf das eigene Denk-, Beobachtungs- und Urteilsvermögen. Während der irrationale Glaube etwas nur deshalb für wahr hinnimmt, **weil** eine Autorität oder die Mehrheit es sagt, ist der rationale Glaube in einer unabhängigen Überzeugung verwurzelt, die sich auf das eigene produktive Beobachten und Denken, der Meinung der Mehrheit zum Trotz, gründet.

Wissenschaft, das wird in dieser Bücherreihe gezeigt, besteht nicht mehr darin, Mensch und Natur als gegensätzliche Mächte zu behandeln, auch nicht in der Reduzierung von Tatsachen auf eine statistische Ordnung, sondern sie ist ein Mittel, die Menschheit von der destruktiven Gewalt der Furcht zu befreien und ihr den Weg zum Ziel der Rehabilitation des menschlichen Willens, der Wiedergeburt des Glaubens und **Vertrauens** zu weisen.

Wir brauchen wohl nicht besonders darauf hinzuweisen, dass die Fähigkeit zur Liebe – wird Liebe als ein Akt des Gebens verstanden – von der Charakterentwicklung des Betreffenden abhängt. Sie setzt voraus, dass er bereits zu einer vorherrschend produktiven Orientierung gelangt ist; bei einer solchen Orientierung hat der Betreffende seine Abhängigkeit, sein narzisstisches Allmachtsgefühl, den Wunsch, andere auszubeuten, oder den Wunsch zu horten überwunden; er glaubt an seine eigenen menschlichen Kräfte und hat den Mut, auf seine Kräfte zu **vertrauen**. In dem Maß, wie ihm diese Eigenschaften fehlen, hat er Angst, sich hinzugeben – Angst zu lieben.

Integrität: aus KdL Fromm

Im Gegensatz zur symbiotischen Vereinigung ist die **reife Liebe eine Vereinigung, bei der die eigene Integrität und Individualität bewahrt bleibt. Liebe ist eine aktive Kraft im Menschen**. Sie ist eine Kraft, welche die Wände niederreißt, die den Menschen von seinem Mitmenschen trennen, eine Kraft, die ihn mit anderen vereint. Die Liebe lässt ihn das Gefühl der Isolation und Abgetrenntheit überwinden und erlaubt ihm, trotzdem er selbst zu sein und seine Integrität zu behalten. In der Liebe kommt es zu dem Paradoxon, dass zwei Wesen eins werden und trotzdem zwei bleiben.

Weiteres aus der Literatur: Siehe Anhang

Wer andern gar zu wenig traut, hat Angst an allen Ecken; und wer zu viel auf andre baut, erwacht mit Angst und Schrecken.

Wilhelm Busch

ZU **Vertrauen** siehe auch Stoffsammlung P:\ALLE\Personal\UNTNKULT\STOFFSML

Kontrolle ist teuer, Vertrauen ist besser

Kopie: Stoffsammlung Vertrauen



98-06-03 / KS-cs

Rev.stand 980804

Stammdatei für RI: P:alle\akademie\plo\lernstff\regelinf\

Erfolgreicher führen durch Vertrauen / Aber kein blindes Vertrauen / Jeder Mitarbeiter ist von Natur aus motiviert / Die neue Kultur muss von den Führungskräften vorgelebt werden

In vielen Unternehmen findet sich bis heute überwiegend ein rein logisch-rationales Denken mit den Leitlinien für das Management und die Arbeitnehmer: Extreme Arbeitsteilung, Spezialisierung und entsprechende Fragmentierung der Arbeit und ihrer Abläufe dominieren den Alltag. Konsequenz dieses Denkens ist häufig eine Unternehmensführung mit einem ausgeprägten Misstrauens-Management. Veränderung tut not. Mit der Führung durch Kontrolle und dem Management durch Misstrauen entsteht eine Unternehmenskultur, die am Ende den Unternehmenserfolg behindert. Erfolgreicher lassen sich Unternehmen durch Vertrauen führen. Professor Dr. Peter Nieder ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalführung im Fachbereich Pädagogik der Universität der Bundeswehr in Hamburg.

Wenn Unternehmen in der heutigen Zeit überleben wollen, müssen sich diese Strukturen so grundlegend verändern, dass sich die Frage nach der Funktion von Führung neu stellt. Der Mythos der Hierarchie, auf den sich viele Vorgesetzte über alle hierarchischen Ebenen hinweg stützen, wird in Zukunft weiter abnehmen. Von daher sind ein anderes Selbstverständnis von Führung und andere Strukturen in den Unternehmen notwendig.

Bei diesen notwendigen Veränderungen ist vor allem die Erkenntnis von großer Bedeutung, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern eher zum Erfolg führt als eine Beziehung, die durch Misstrauen geprägt ist. Damit ist aber kein blindes Vertrauen gemeint, sondern ein Vertrauensvorschuss. Diese Behauptung soll mit den folgenden Ausführungen begründet werden. Warum also ist ein Vertrauens-Manager erfolgreicher?

Große Barrieren

Jeder Mitarbeiter ist von Natur aus motiviert. Diese ursprüngliche Leistungsbereitschaft wird in Unternehmen zum Teil blockiert. Widersprüchliche Ziele und autoritäre Führung, hierarchische Strukturen und umständliche Prozesse sind für viele Mitarbeiter große Barrieren bei der Erbringung ihrer Leistung. Solche Barrieren sind teuer. Die Mitarbeiter ziehen sich mehr und mehr zurück, bis sich ihr Interesse auf das eigene Arbeitsfeld reduziert.

Es kann nicht nur darum gehen, die Mitarbeiter zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu bewegen und die Leistungserbringung entsprechend zu kontrollieren. Hieraus ergibt sich oft der Anspruch, den Vorgesetzte an sich selbst stellen: "Die Dinge stets fest im Griff zu haben." Dieser Anspruch und die damit verbundene Einstellung bei Vorgesetzten führen bei den Mitarbeitern zu wenig Eigeninitiative und Risikobereitschaft.

Dieses Verhalten wird dann wiederum von den Vorgesetzten beklagt: "Alles muss man selbst machen und kontrollieren." Das ist ein sich selbst reproduzierender Zirkel, der so lange für Unternehmen problemlos scheint (nicht für die Mitarbeiter), wie es sich um die Erledigung relativ stark strukturierter Aufgaben handelt. Kontrolle ist immer mit einem zeitlichen Aufwand verbunden. Vertrauen ist dagegen eine Einstellung. Der Einsatz von Vertrauen hat daher auch direkte ökonomische Vorteile. Denn Misstrauen führt immer zu Kontrolle, und Kontrolle bedeutet einen Aufwand von zumindest Zeit (und meist auch Geld). Vertrauen dagegen ist eine Einstellung, die zunächst nichts kostet.

Diese Einstellung eines Vorgesetzten bestimmt sein Verhalten. Durch einen Vertrauensvorschuss kann sich eine positive Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter entwickeln.

Die Entscheidung einer Unternehmensführung für einen Abbau des Misstrauens-Managements kann nicht nur das Kostenargument als Vorteil anführen. Durch die geänderten Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen wird auch das **Vertrauensrisiko** der Mitarbeiter reduziert. In der Regel erwarten sie eine Chance zu mehr Mitgestaltung.

Von daher kann man annehmen, dass sie das in sie gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen wollen. Das Wissen um diese Erwartungen und Einstellungen der Mitarbeiter kann die Vertrauensbeziehung stabilisieren und erhöht bei positiven Erfahrungen wiederum das Vertrauen der Unternehmensführung in die Mitarbeiter.

Vertrauen in Unternehmen hat die Eigenart, aus sehr kleinen Aspekten heraus zu entstehen und sich dann in negativer oder positiver Richtung zu verstärken. Den Vorgesetzten kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu. An ihnen liegt es, **die ersten Schritte** zu tun und Vorleistungen zu einer Entwicklung von Vertrauen zu bringen. Wird dagegen Misstrauen gesät, dann nimmt das Misstrauen zu und wird nicht mehr hinterfragt.

In der Beziehung zwischen Vertrauen und Misstrauen sind zwei Aspekte zu beachten:

- Vertrauen wächst nur stetig, Misstrauen aber explosionsartig
- Vertrauen schlägt leichter in Misstrauen um als umgekehrt.

Dabei sind die Mitarbeiter gerade aus den niedrigeren hierarchischen Ebenen sehr "vertrauensempfindlich". Sie beobachten intensiv die Vorgesetzten auf den höheren hierarchischen Ebenen im Hinblick auf ihre Vertrauens- und Glaubwürdigkeit. Das Erinnerungsvermögen der Mitarbeiter für bestimmte Ereignisse ist dabei stark ausgeprägt.

Gebrochene Versprechen und Zusagen haben große Konsequenzen. Häufig werden diese Ereignisse Personen zugeschrieben, auch wenn sie eher durch spezifische Rahmenbedingungen verursacht wurden. Dazu kommt, dass ein einmal gebrochenes Versprechen nur von beiden Seiten wieder entwickelt werden kann. Vertrauen erweckt Vertrauen und Misstrauen erweckt Misstrauen. Hierbei sind grundlegende Prozesse wirksam: das Prinzip der Wechselseitigkeit sowie die sich selbst erfüllende Prophezeiung. Wenn auch nur der Verdacht entstehen sollte ein - eventuell nur angeblich gemachtes - Versprechen nicht halten zu können, dann den Mitarbeiter sofort darauf ansprechen und Verständnis suchen. Es muss klar sein, dass Umstände eintreten können, die einer Erfüllung entgegenstehen.

Das Prinzip der Wechselseitigkeit wurde bereits beschrieben und dabei der zirkuläre, sich selbst verstärkende Charakter von Vertrauens- und Misstrauens- Erwartungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verdeutlicht. Eine sich erfüllende Prophezeiung ist eine Erwartung oder Vorhersage, die ihre eigene Erfüllung dadurch bedingt, dass sie ausgesprochen sind. Die sich selbst erfüllende Prophezeiung schafft die Realität, die vorhergesagt wird. Für die Zukunftsbewältigung ist eine andere Art von Führung als bisher

notwendig. Es geht nicht mehr um eine Führung im Sinne von einem täglichen Hineinreden in operative Kleinarbeit, einem Überwachen bei Routinearbeiten und Nichtbeherrschen von Delegation. Viel eher ist eine Führungskraft verantwortlich für die Systemgestaltung und soll dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen.

Jede Führungskraft steht damit in der Verantwortung für die ihr unterstellten Mitarbeiter. Jede Führungskraft kann sich prinzipiell zwischen **einer vertrauensvollen** oder einer eher von Misstrauen geprägten Zusammenarbeit **entscheiden**.

Für die Zukunft geht es in erster Linie darum, Vorgesetzten Mut zu machen und ihnen eine Unterstützung darin zu geben:

- ihr Fremdbild (nicht ihr Feindbild) bei ihren Mitarbeitern zu erfahren, (Umfrage)
- mit dieser Erfahrung ihr Selbstbild zu überprüfen, und
- über ihr Menschenbild nachzudenken und die Mitarbeiter ernst zu nehmen, ihnen Vertrauen zu geben und sie zu achten. Diesbezügliche Einschränkungen besprechen. Wie kann Vertrauen entwickelt werden? Grundsätzlich sind folgende Eigenschaften von Vertrauensbeziehungen zu nennen:

Ein zunächst einseitiger Vertrauens- Vorschuss des Vertrauenden und damit eine Übertragung von Kontrolle über Handlungen oder Ereignisse leitet eine Vertrauensbeziehung ein. Eine solche einseitige Vorleistung ist mit der Erwartung einer Gegenleistung verbunden. Nach Grunewald gibt es drei Voraussetzungen von Vertrauen:

1. Glaubwürdigkeit
2. Wohlwollen / Unterstützung
3. Ethische Handlungsprinzipien
4. Gegenseitige Achtung

In diesem Vertrauensdreieck können sich Vorgesetzte einordnen. Von vielen Vorgesetzten ist dabei die Position zu hören, dass sie diese drei Kriterien für sehr wichtig halten und auch als Maßstäbe zur Beurteilung ihres Verhaltens akzeptieren. Trotzdem ist das Verhalten von Vorgesetzten aus der Sicht ihrer Mitarbeiter zum Teil anders und daher wenig glaubwürdig (Integrität = auch tun, was man sagt).

Vom Vorgesetzten zur Führungskraft: Von vielen Vorgesetzten ist zu hören, dass sie die Führung ihrer Mitarbeiter zwar für sehr wichtig halten, aber für den Bereich der Mitarbeiterführung zu wenig Zeit haben. In allen Unternehmen ist es so, dass die Sachaufgaben Priorität haben. (Regel: täglich 10 Minuten dafür!)

Trotzdem erscheint die Aussage, dass die Vorgesetzten für ihre Mitarbeiterführung (Personenaufgabe) keine Zeit haben, nicht richtig: Die Vorgesetzten nehmen sich für ihre Personenaufgaben keine Zeit und verhalten sich damit überwiegend wie "Sachbearbeiter". Wenn sich Vorgesetzte zu Führungskräften und damit mehr Vertrauen entwickeln wollen, müssen sie vor allem die folgenden zehn Grundkenntnisse beachten:

Die meisten Vorgesetzten sind in einer Person zugleich Vorgesetzter und Mitarbeiter. Die Sichtweise eines Führungsprozesses als eine wechselseitige Beziehung wird in der Übersicht deutlich: Wie aber kann nun eine **Vertrauenskultur** entwickelt werden? Zur Entwicklung einer Vertrauenskultur in einem Unternehmen ist eine Reduzierung des vorhandenen Misstrauens- Managements notwendig. Dabei müssen die folgenden fünf Aspekte beachtet werden:

1. Eine solche Entwicklung muss **langfristig** erfolgen. Das es um einen geplanten Wandel der Organisationsstruktur geht und nichts schwieriger ist als die Veränderung der

vorhandenen Wertestruktur, sind zur Gestaltung des notwendigen Veränderungsprozesses Erkenntnisse aus dem Bereich der Organisationsentwicklung einzusetzen. Einige dieser Erkenntnisse werden in den folgenden Punkten deutlich.

2. Die Entwicklung muss vom **“Reifegrad des Unternehmens”** ausgehen. Es ist möglich, mit verschiedenen Diagnoseinstrumenten den Stand der Kultur eines Unternehmens auf einem Spektrum von ausgeprägtem Misstrauens- bis ausgeprägtem Vertrauensmanagement einzuordnen. Als bewährtes Diagnoseinstrument empfiehlt sich hier neben guten Führungsgesprächen (BUL 11) vor allem der Einsatz der Mitarbeiterbefragung. Bei dieser Vorgehensweise werden Vorgesetzte und Mitarbeiter stark miteinbezogen, und durch die Ergebnisse der Befragung wird der **“Standort des Unternehmens”** aus der Sicht aller befragten Mitarbeiter deutlich.
3. Es muss eine Zusammenarbeit zwischen Personalarbeit (die Personalabteilung hat hier eine Initiativfunktion), Betriebsrat und Fachvorgesetzten praktiziert werden. Diese Zusammenarbeit kann durch ein weiteres bewährtes Instrument aus dem Bereich der Organisationsentwicklung geleistet werden: durch eine **Projektgruppe**. In einer Projektgruppe, die abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt ist, werden die in einem Unternehmen notwendigen Maßnahmen zur Gestaltung einer Vertrauenskultur entwickelt.
4. Da die Personalabteilung eine Initiativfunktion hat, ist auch der gesamte Entwicklungsprozess durch einen Workshop in der Personalabteilung zu starten. In diesem Workshop ist zu klären:
 - Was wollen wir als Personalabteilung?
 - Was, glauben wir, wollen unsere Kunden?
 - Wo wollen wir als Personalabteilung hinkommen?
 - Wie kommen wir dahin?

Die Realisierung einer Vertrauenskultur kann nur mit einer Einbeziehung aller Vorgesetzten gelingen. Es geht hier um „Heilung“ des meist mangelhaften Vertrauens von oben nach unten und der „Unteren“ zur Führung, dem **„Hierarchic Trust Syndrom“ (HTS)**. Beim Projekt **Leadership Personal Care (LPC)** wollen wir ab 2015 das bessern helfen um Menschen im Sinne von CANDOR (siehe PM 06054) zu bereichern die zumeist wegen Führungsmängeln beim Betriebsarzt landen oder schon innerlich kündigen. (SP 9719 mit Unterprojekt EGM bei BOSCH Renningen)

5. Die Instrumente der Personalführung (wie zum Beispiel Beurteilungs-, Förder- und Rückkehrgespräche) sind von den Vorgesetzten bei der Realisierung ihrer Führungsaufgabe als **Unterstützung** und nicht als Belastung zu verstehen. Dazu ist eine Entwicklung der Vorgesetzten zu Führungskräften notwendig. Diese Entwicklung ist durch Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern, in denen die Vorgesetzten ihre Führungsaufgabe erkennen und realisieren.

Die klassische Managementlehre geht von einer weitgehenden Beherrschbarkeit und Machbarkeit aus. Diesem Streben nach möglichst totaler Versachlichung der Arbeitsprozesse gerät alles Subjektive zum potentiellen Störfaktor. Das mechanistisch geprägte Leitbild einer grenzenlosen Mach- und Regelbarkeit ist durch ein **systematisch-evolutionäres** Paradigma abzulösen, das die Unternehmung als weitgehend selbst organisierendes menschliches System begreift.

Unternehmen sind nach diesem Verständnis eher mit höchst komplexen und vernetzt **lebenden** und empfindlichen Organismen als mit **“sturen”** Maschinen vergleichbar. Sie sind

daher auch weitaus flexibler und anpassungsfähiger. Damit erscheint auch die Rolle der **Führungskräfte** in einem ganz **neuen** Licht.

Sie lenken das Unternehmensgeschehen über den Einsatz spezifischer Verhaltensregeln und nicht durch detaillierte Anweisungen oder Befehle in eine bestimmte Richtung: "Vertrauen in die Fähigkeit und den Willen zur Selbststeuerung der Systemmitglieder wird zur unabdingbaren Voraussetzung evolutionärer Führung." Qualifizierende Normen (Porga, etc.) sind Ausgangsbasis, Richtlinie und Mittel, um aufbauend zu lernen (siehe Leitbild PLO, bzw. Akademiemitteilung 98055).

Es besteht Einigkeit darüber, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur vom Standort, von den Produkten, vom Marketing oder von den Managementsystemen abhängt, sondern auch von der Einstellung und dem Bewusstsein der Mitarbeiter. Die Art und Weise, wie man mit Mitarbeitern umgeht, das Führungsverhalten, die Einstellung zur Innovation, das Qualitätsdenken, das Verhältnis zur Weiterbildung (generell die Wertvorstellungen, die das Verhalten prägen) sind fest verwurzelt und lassen sich nur mit langfristigen Strategien verändern.

Nur so kann eine konsequente und kontinuierliche Unternehmensentwicklung erfolgen. In jedem Fall muss die "neue Kultur" von den Führungskräften vorgelebt werden.

Die Unternehmenskultur beeinflusst die Mitarbeiter, deren Verhalten eine adäquate Verfolgung der Unternehmensziele ermöglicht. Sie "fordert" von den Mitarbeitern Leistungs- und Aufgabenorientierung, Zielverfolgung, Durchsetzungskraft, Lernbereitschaft, Zukunftsorientierung, Selbstbewusstsein und Aufgeschlossenheit. Sind diese Eigenschaften nur unzureichend verwirklicht, gilt es, die "falsche Unternehmenskultur" als einen Grund für fehlenden Unternehmenserfolg zu verändern.

Annex

Trust How others see it...

Voith ...auf seiner Website www.voith.com

"Trust is the most important foundation for our business relations

Our accomplishments have enormous significance for our customers. The trust that our customers have in us is just as significant:

- Trust in the reliability of the systems, components, and services we provide
- Trust that we will still be in business 10 or 20 years from now.

We have worked successfully for generations with many partners – nearly 100 years with some of them.

The engine of our strong growth: *Innovative power and reliability*

Voith has operated in the black since its founding on January 1, 1867.

The dynamic development and the growth over the last few years confirm that we have taken the right steps. We will continue to expand our world-wide dedication to our markets. The fundamentals of our dealings are the values and long-term strategies of Voith, one of Europe's large family-owned companies."

The "h" at VOITH's name stands for "human"; The founders were Anthropologists.

Bei PM würde das bis 2007 zu operativen Zeiten von KS etwa so klingen....

(...wer kann das für unsere Auftritte im WEB und Werbung nutzen und auch noch treffender formulieren?)

PUTZMEISTER has operated "in the black" – with not one loss year – since its founding in 1959.

We moved from zero into one of Europe's most important construction machine companies.

The dynamic development and the growth over the last few years confirm that we have taken the right steps. We will continue to expand our worldwide people oriented and market dedication following true customers needs.

Our active fundamentals are traditional and Putzmeister values forming the basis of PUTZMEISTER's long terms strategies.

Trust is our most important foundation for internal and external business relations. Our customers trust is based on our services, accomplishments and integrity to our values and what we say. We have to prove our trustworthiness every day.

WEBSITE PM 10 Gebote in <http://www.karl-schlecht.de/holding/default.htm>

6. "Du sollst nicht ehebrechen!"

Dies ist die Forderung zur Wahrung von Treue, **Vertrauen** und Verlässlichkeit zwischen den Geschlechtern bei denen, die in dem Vertrauen zusammenleben, Mann und Frau zu sein.

Ohne die uns Menschen von Gott geschenkte und besonders der Ehe zugrunde liegende Gabe der Liebe für einander kann keine gute Lebensgemeinschaft oder Ehe gelingen - ja, sie kann sonst zur Hölle werden und zerbrechen. Wer die Ehe bricht, der bricht auch das in ihn gelegte und **seine Seele tragende Vertrauen**. Er schadet sich damit **selbst** am meisten.

Wenn wir gut zusammenleben wollen, dürfen wir weder uns selbst noch den Partner betrügen. Dieses Instrument der Liebe untereinander **pflegen und entwickeln** ist auch eine ebenso wichtige Disziplin im Zusammenleben bei der Arbeit. Dies wird uns nicht geschenkt!

Dienen und den Partner verstehen lernen, für einander einstehen, das Gute im anderen suchen und erkennen, daran glauben und lernen, sich an Kleinem zu freuen, **Vertrauen schenken** und wahren, positives Denken und **Selbstdisziplin** darin zu üben, hilft uns, dieses Instrument der Liebe untereinander zu erlernen und zu pflegen. Es ist Voraussetzung für Selbstverantwortung, Selbstentfaltung, leichteres Lernen und auch für positive Veränderung im beruflichen Miteinander.

Wer das für seine Ehe kann, der lebt und pflegt dieses Vertrauen und die Zuneigung auch mit anderen Menschen – gerade auch beim Miteinander während der Arbeit. Deshalb ist Kultivieren einer guten Ehe und die Rolle eines liebenden Ehepartners so wichtig für ein nachhaltiges Befinden und Erfüllung im Beruf.

Reife Menschen spüren oft: Andere zu lieben hilft uns selbst am meisten, macht reich und stark.

Nüchtern gedacht ist Liebe und das Gebot "Liebet einander" ein von Gott gegebenes "Mittel zum (guten) Zweck" - selbst das eigene Immunsystem reagiert nachweislich positiv darauf!

Lieben ist zugleich die edelste Art des Dienens und die höchste Tugend.

Der **Sinngehalt** dieses Gebotes soll uns ebenso auch anleiten für gute Beziehungen des Einzelnen zum Unternehmen hinsichtlich Treue und Verlässlichkeit, besonders aber hinsichtlich Pflege und Erhaltung des Vertrauens zueinander. **Vertrauen im Unternehmen ist wie Liebe in der Ehe**. Enges und gutes Zusammenleben ist ohne sie nicht möglich.

Vertrauen und Liebe hält die Menschen zusammen, macht sie stärker und vieles leichter - vor allem Lernen. Als dem **wichtigsten Kraftstoff** im Unternehmen dürfen wir diese Werte nicht gefährden oder darauf gründende Bindungen brechen.

Sie gehören zu unseren unabdingbaren Glücks- und Erfolgsfaktoren.

Wer lieben kann, ist glücklich (Hermann Hesse).

aus: Blick durch die Wirtschaft 99010

Eine Atmosphäre des Vertrauens schaffen

Mit Ethik-Management gegen übersteigerten Egoismus und Gefühle der Überforderung

Der Wertewandel in der Gesellschaft und auf den Märkten hat neue Dimensionen erreicht. Hand in Hand mit dieser Entwicklung häufen sich Meldungen über Missmanagement, Korruptions-, Unterschlagungsfälle und andere kriminelle Machenschaften auf allen Führungsebenen. Diese Verhaltensweisen tragen wesentlich zur Demotivierung der Mitarbeiter im Unternehmen bei und fördern Frustration und Verunsicherung. Wie kommt es zu diesem unverantwortlichen Handeln?

Zunächst spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle, Hast und Hektik nehmen deutlich zu. Immer anspruchsvollere Ziele werden immer kurzfristiger gesetzt; auch die Ziele sollen immer kurzfristiger erreicht werden. Bei manchen Unternehmern und auch dem dazugehörigen Umfeld gibt es so etwas wie Torschlusspanik: die Menschen sind offensichtlich überfordert und geben wissentlich ihren Stress und ihre Hektik an das Umfeld weiter aber dadurch verbessern sie keineswegs ihre eigene oder die Lage der anderen, sondern machen alles nur noch schlimmer. Dabei sind sie nicht in der Lage, ihr eigenes fehlerhaftes Verhalten zu erkennen beziehungsweise darüber zu reflektieren.

Besonders nachteilig ist **unverantwortliches Handeln** auf der **ersten Führungsebene**, da von dieser Ebene eine große Wirkung ausgeht (vor allem wegen ihrer Vorbildfunktion).

Im Zuge der Erosion traditioneller moralischer Werte und der Auflösung gesellschaftlicher Strukturen wächst der Egoismus in der Gesellschaft und macht auch nicht vor den Unternehmen halt. Die Umsetzung von Maßnahmen, auch solcher von strategischer Natur, **muss sofort zum Erfolg führen**, egal mit welchen Mitteln. Dabei wird auch **unlauteres Verhalten** den Mitarbeitern gegenüber und auf den Märkten genommen. **Die Geduld, Entwicklungen reifen zu lassen**, ist kaum mehr spürbar. Die Überbewertung dieser egoistischen Ziele geht bisweilen Hand in Hand mit einer **Portion Machtgier**, da man über sie eine Pseudounabhängigkeit zu erreichen meint.

Fragt man nach, wird dieses unverantwortliche Handeln **nicht zur Kenntnis** genommen beziehungsweise verdrängt oder mit dem gesellschaftlichen Umfeld begründet, das sich ja auch so entwickle. Die Verantwortung wird folglich für die eigene Handlung abgelehnt und dem Zeitgeist zugeschoben. Manchmal ist sogar eine gewisse Endzeitstimmung festzustellen.

Diese gesellschaftliche Fehlentwicklung ist in erster Linie auf **mangelndes Bewusstsein** zurückzuführen. Die betroffenen Personen wissen nicht oder verdrängen, dass sie sich mit ihrem Verhalten auch selbst schaden. Gemäß Ursache-Wirkungs-Prinzip (Naturgesetz) fällt alles, was der Mensch an sein Umfeld weitergibt, ob negativ oder positiv, zu irgendeiner Zeit **wieder auf ihn zurück**.

Wie kann Ethik-Management als ganzheitlicher Ansatz dieser Situation helfen? Zunächst einmal

muss klar sein, dass Ethik-Management **kein moralisierender Faktor** sein darf sondern ein Modell darstellt, das über die Entscheidungsebene der Unternehmen **einen anderen Geist schaffen** kann und damit eine andere Unternehmenskultur.

Ethik-Management ist ein Führungsinstrument, das auf **humanistischen Werten** basiert und dazu dienen soll, **eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen**. Wesentliche Voraussetzung dafür ist eine **mentale Grundausrichtung** das heißt, ein verantwortlicher Manager sollte sich über die Wirkung der mentalen Kräfte im Klaren sein. Dazu gehört die Kenntnis über die **Kraft der Gedanken** und der damit verbunden Möglichkeiten das unternehmerische Umfeld positiv und in seinem Sinne zu beeinflussen.

Positives Denken setzt außerdem voraus, dass ein **positives Menschenbild** existiert, denn so wird er nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung auf meine Verhaltensweise reagieren.

Dieses positive Denken, das auf den **Respekt jedem Mitmenschen gegenüber** basiert, trägt zur **allgemeinen Motivation** bei. Die **Kommunikation untereinander** wird belebt, und es kann Kreativität entstehen, dein ein unabdingbarer, wesentlicher Motor für die Prosperität nach innen und nach außen darstellt.

Dieses Führungsinstrument kann aber nur dann positive Wirkungen erzielen, wenn das **Bewusstsein** im Entscheidungsträger **wahrhaftig verankert** ist und Ethik nicht nur als „Modemasche“ abgetan wird. Denn nur mit einer **ehrlichen Ausstrahlung** lässt sich das Herz eines Mitarbeiters „elektrisieren“, und nur dann wird der Funke auch auf andere überspringen.

Ethik-Management braucht deshalb **starke Persönlichkeiten** die **weniger von Äußerlichkeiten** und Machsymbolen abhängig sind, sondern durch **die Kraft ihrer Ausstrahlung überzeugen**. Stärke meint hier, sich **nicht** selbst als Person in den Vordergrund stellen, sondern vor allem das **Wohl des Unternehmens** und seiner **Mitarbeiter im Auge** behalten.

Durch mehr betriebliche Harmonie und **mehr an die Mitarbeiter übertragene Verantwortung** entsteht nicht nur innerbetrieblicher Erfolg, zum Beispiel in Form gesteigener Arbeitsproduktivität. Dieser **positive Geist** ist auch in der Lage, **am Markt Zeichen** zu setzen. Ethik-Management zielt nicht auf die Beseitigung von Konkurrenten ab, sondern versucht **die eigenen Stärken am Markt zu optimieren**.

Zum Ethik Management gehört heutzutage auch das Umweltbewusstsein. Ein überzeugendes Management sollte sich auch die Frage gefallen lassen, ob die Produktion und der Vertrieb der eigenen Produkte dem Käufer und der Allgemeinheit eher nutzen oder eher schaden. Hier geht es unter anderem um die Frage der **Identifizierung** des Managements und er Mitarbeiter mit den **von ihnen erstellten** Produkten oder Dienstleistungen.

Schließlich schließt **Ethik Management**, das ja ein **betriebliches Optimierungsmodell** ist, nicht den sinnvollen, effizienten Einsatz von Arbeitskräften aus. Sicherlich ist es in vielen Betrieben immer wieder erforderlich, auch Personal zu entlassen, wenn bestimmte Arbeitskräfte nicht mehr gebraucht werden beziehungsweise eine Integration in absehbarer Zeit nicht möglich erscheint.

Es kommt dann aber bei einer Trennung von einem Arbeitnehmer darauf an, **wie** diese Maßnahme umgesetzt wird und ob der Betroffene im Trennungsablauf im Ganzen **eine menschliche Behandlung erfährt**. In diesem Zusammenhang kommt es vor allem auf die **Kommunikationsfähigkeit des Entscheiders an**. Sinnvoll ist auch, dem betroffenen Mitarbeiter Perspektiven für Einsatzmöglichkeiten in anderen Betrieben zu eröffnen; schlichtweg gesagt, **ihm Hilfe zuteilwerden lassen**.

Fazit: Hier geht es um Anregungen an das Management, Mitarbeiter **durch das eigene Vorbild stärker zu motivieren**. Frustration und Negativität im Unternehmen schaden auf Dauer allen und behindern nicht nur Visionen.

Der Autor ist Unternehmensberater in Mannheim. Blick durch die Wirtschaft, 7.1.1997

**Aus „Konfuzius und Marktwirtschaft –
.....Der Konflikt der Kulturen“
von Francis Fukuyama TRUST (Seite 42 und 43)**

„Vertrauen entsteht vielmehr aus vertrauenswürdigem Verhalten“

Noch wichtiger ist aber, dass die Enthusiasten des Informationszeitalters in ihrer Begeisterung über den Niedergang von Hierarchie und Autorität einen ganz entscheidenden Faktor vernachlässigen: **Vertrauen** und die gemeinsamen ethischen Normen, auf denen es basiert. Gemeinschaften hängen vom Vorhandensein gegenseitigen Vertrauens ab, ohne Vertrauen können sie nicht spontan entstehen.

Hierarchien sind gerade deshalb erforderlich, weil man sich nicht darauf verlassen kann, dass alle Angehörigen einer Gemeinschaft strikt nach den geltenden ethischen Normen leben.

Einige Menschen handeln bewusst antisozial, weil sie die Gemeinschaft zu zerstören oder auszubeuten trachten oder einfach nur, weil es ihnen Spaß macht. Eine weit größere Gruppe jedoch wird versuchen, als »Trittbrettfahrer« mit einem möglichst geringen Eigenbeitrag zum Allgemeinwohl von der Mitgliedschaft in der Gemeinschaft zu profitieren. Und eben weil man nicht immer und überall darauf vertrauen kann, dass die Menschen nach internalisierten ethischen Normen handeln und ihren Beitrag zum Allgemeinwohl leisten, sind **Hierarchien unerlässlich**.

Die **Einhaltung ethischer Normen** muss letzten Endes durch explizite Regeln und die Drohung mit Sanktionen für den Fall des Verstoßes **erzungen werden**. Das gilt für die Wirtschaft ebenso wie für die Gesellschaft insgesamt:

Große Organisationen haben ihren Ursprung in der Tatsache, dass es **sehr teuer** sein kann, Aufträge an Menschen oder Unternehmen zu vergeben, **die man nicht gut kennt oder deren man nicht vertraut**. Vor diesem Hintergrund ist es sicherer und wirtschaftlicher, externe Auftragnehmer in die eigene Organisation hereinzuholen und dadurch direkt zu überwachen.

Vertrauen lebt nicht in integrierten Schaltkreisen und Glasfaserkabeln. **Vertrauen entsteht vielmehr aus vertrauenswürdigem Verhalten**, und dessen Vorhandensein oder Nichtvorhandensein in einer Gesellschaft wird von den jeweiligen Gewohnheiten, Sitten und Normen bestimmt - kurz gesagt von der **Kultur**.

Vertrauen setzt zwar den Austausch von Information voraus, kann aber nicht auf Information reduziert werden. Ein »virtuelles« Unternehmen kann über sein Netzwerk Unmengen von Informationen über seine Lieferanten und Auftragnehmer erhalten. Aber wenn sie alle Gauner oder Betrüger sind, bleiben die Geschäftsbeziehungen eine **kostspielige** Angelegenheit, die komplexe Verträge und zeitraubende Erzwingungsmaßnahmen erfordern. Ohne Vertrauen besteht ein starker Anreiz, diese Bereiche in das Unternehmen einzugliedern und die alten Hierarchien wieder aufzubauen.

Es ist demnach zweifelhaft, ob die Informationsrevolution große, hierarchische Organisationen überflüssig machen wird oder ob spontane Gemeinschaften entstehen werden, wenn die traditionellen Hierarchien erst einmal verschwunden sind.

Aus der Tatsache, dass eine Gemeinschaft Vertrauen voraussetzt und das Vorhandensein von Vertrauen kulturell bedingt ist, folgt, dass spontane Gemeinschaften in unterschiedlichen Kulturen in unterschiedlichem Maße entstehen werden.

Mit anderen Worten: Die Fähigkeit von Unternehmen, Hierarchien abzubauen und sich **in flexible Netzwerke kleinerer Firmen umzuformen**, hängt von der Ausstattung einer Gesellschaft mit Vertrauen und sozialem Kapital ab.

In Gesellschaften mit einem hohen Grad an Vertrauen wie Japan entstanden Netzwerke, lange bevor die Informationsrevolution begann. Gesellschaften mit einem niedrigen Vertrauensgrad werden vielleicht niemals in der Lage sein, die potentiellen Effizienzvorteile der neuen Informationstechnologien für sich zu nutzen.

Das vorliegende Buch befasst sich mit **dem Einfluss der Kultur auf das wirtschaftliche Leben** und die Gesellschaft. Insbesondere konzentriert es sich auf die miteinander **verknüpften Faktoren Vertrauen und soziales Kapital**.

Vertrauen bezeichnet die innerhalb einer Gesellschaft entstehende Erwartung eines ehrlichen und den Regeln entsprechenden Verhaltens, basierend auf gemeinsamen Normen, die von allen Mitgliedern der Gemeinschaft respektiert werden.

Die Nonnen können grundsätzliche »Wertfragen« wie die Natur Gottes oder der Gerechtigkeit betreffen, sie können aber auch säkulare Normen wie Berufsstandards oder Verhaltenskodizes umfassen. Wir haben Vertrauen zu einem Arzt und glauben, dass er uns nicht vorsätzlich Schaden zufügen wird, weil wir von ihm erwarten, dass er die Nonnen des ärztlichen Berufsethos erfüllt.

Zum Thema **Vertrauen: Aus R Lay Konstruktivismus S 166 ff.**

Welches also sind die Voraussetzungen, dass Biophilie sich im Handeln ereignen kann? Hier seien zwei angeführt: die Rolle des Vertrauens und die des Gewissens:

Das Vertrauen

Eine der Voraussetzungen für sittlich-verantwortetes Handeln ist ein vor allem zureichend ähnliches Begreifen semantischer zentraler Wertbegriffe, da Ethik sich stets der Wertbegriffe bedient und Sittlichkeit sie einfordert. Viele Wertbegriffe haben sich im Alltagsgebrauch verschliffen. Diesen Prozess gilt es rückgängig zu machen. Das soll hier versucht werden mit dem für die semantische Füllung aller Wertbegriffe wichtigen Begriff, der mit dem Wort „Vertrauen“ benannt wird.

Während in den klassischen Kommunikationstheorien das Vertrauen auf die Wahrhaftigkeit des Partners von entscheidender Bedeutung ist, ist das Vertrauen auf die sittliche Orientierung (das schließt das Bemühen um Wahrhaftigkeit mit ein) des Partners oder der Partner von entschiedener Bedeutung. Das gilt insbesondere für alle Kommunikation, die für die Wertung, Planung und Realisation von Tathandlungen erheblich ist oder sein kann. Dieser „Paradigmenwandel“ ist in seiner Bedeutung unterschätzt worden. Vertrauen ist zwar in beiden Konzeptionen über gelingende Kommunikation von entscheidender Bedeutung, doch fordert der konstruktivistische Ansatz einer Verstehens-Theorie mehr ein: Es ist letztlich die Orientierung des Partners an einer Ethik. Wegen der zentralen Rolle des Vertrauens für jede Gestalt von gelingender Kommunikation und jeder konstruktivistisch-orientierten Ethik, seien hier einige Anmerkungen zum Thema erlaubt. „Vertrauen“ benennt eine psychische Grundfertigkeit eines Menschen, über die zu verfügen für die Praxis eines an den Vorgaben des Konstruktivismus orientierten Vertrauens eine biophile Orientierung des Denken- Wollen- Handelns darstellt. Andererseits schafft biophiles Denken-Wollen-Handeln Vertrauen. Beide, Vertrauen und Biophilie, bilden eine dialektische Einheit, welche unverzichtbar ist. Zwischenmenschliche Kommunikation setzt ein Vertrauen auf die Wahrhaftigkeit des Partners voraus. Kann man einem Menschen nicht vertrauen, ist ein Zugang zu seinen

Konstrukten unmöglich. Dieser aber ist zwingend Voraussetzung für ein Verstehen des von dem anderen Menschen Gemeinten. 175

„**Vertrauen**“ ist ein undefinierbarer Urbegriff. Er wurde von der menschlichen Vernunft gebildet, um bestimmte Erscheinungen menschlichen Handelns und Verhaltens zu erklären. Vertrauen kann geschaffen, aber auch verspielt werden. Vertrauen und Misstrauen bestimmen weitgehend die Einstellungen von Menschen zu anderen Menschen und gegenüber sozialen Systemen. Vertrauen und Misstrauen spielen auch im Zusammen und Gegeneinander sozialer Systeme sowie im Verhältnis von Personen zu sozialen Systemen eine oft entscheidende Rolle.

„Vertrauen“ ist semantisch assoziiert mit vielen Urbegriffen und ist semantisches Implikat vieler Inbegriffe, die ethisch-relevante Werte benennen. Das von diesen Begriffen Bezeichnete ereignet sich in Handlungen. Man wird zu kurz greifen, es als Besitz (etwa einer Tugend) zu verstehen. Weil und insofern es ein Merkmal des Sichereignenden ist, wird man sich ihm kaum anders als konstruktivistisch nähern können, da es als Philosophie des Sichereignens der Forderung der situativen Relativität gerecht wurde. Handlungen sind stets Ereignisse, die nur situativ- 175

Wesensphilosophischen Ansätzen, die davon ausgehen, dass Menschen mit ihren Worten gleiche oder doch sehr ähnliche Begriffe benennen, stellt sich das Problem der Wahrhaftigkeit nicht in ähnlicher Dringlichkeit, weil Unwahrhaftigkeit leichter erkennbar wird.

169 bestimmt, d. h. in einer gewissen Einmaligkeit, geschehen. Von hierher erhalten sie ihre Bedeutung und ihre „Würde“. Das von ethischen Wertwörtern Benannte betrifft also stets singuläre Ereignisse, die zwar innerhalb bestimmter Strukturen als Funktionen von sozialen Systemen verstanden werden können, aber damit nicht ihre Einmaligkeit verlieren. Würde oder Freiheit sind kein Besitz, sondern Qualitäten von Handlungen oder Situationen, in denen und durch die sie sich ereignen.

Urbegriffe wie das von Worten wie „Würde“, „Liebe“, „Leben“, „Sinn“, „Gott“ („Gottvertrauen“), „Toleranz“ Benannte müssen mit „**Vertrauen**“ assoziiert werden, wenn sie nicht zu semantisch-leeren Klischees verkommen sollen. 176 Da auch **Toleranz**, diese zu sichern das Anliegen dieser Abhandlung ist, ein solcher Urbegriff ist, der, wenn er des Vertrauens entleert wurde, bedeutungslos zu werden droht, ist das **Thema „Vertrauen“** im Zusammenhang mit einer auch auf die Lebenspraxis ausgerichteten Philosophie des Konstruktivismus **unverzichtbar**.

„Vertrauen“ benennt aber vor allem einen Begriff, der für die Analyse der semantischen Bedeutung von ethischen Werten vom Typ „Inbegriffe“ erheblich ist. Nahezu alle ethischen Wertbegriffe, die sich ein soziales System zu Eigen macht und von denen her es.... eine Legitimation zu begründen versucht, sind Inbegriffe, die, unverzichtbar, den Begriff „Vertrauen“ als mitbestimmendes Element beinhalten. Der Vollzug von Gerechtigkeit setzt Vertrauen voraus und der Begriff impliziert „Vertrauen“ als unverzichtbares Element. Ein misstrauender Mensch wird selten versuchen, seine Handlungen mit anderen, deren Anderssein gerecht werdend, zu gestalten. Das gilt selbst, wenn er vermutet, dass er Gerechtigkeit gewährt und einfordert. Analoges gilt für nahezu alle ethischen Wertbegriffe, wie „Freiheit“, „Demokratie“, „Tradition“. Zu unterscheiden ist ein „Vertrauen auf“ von einem „Vertrauen in“. Das Erstere gilt einem Ereignis, einem Vertrauen etwa auf die Verlässlichkeit oder die Wahrhaftigkeit von Personen oder der Funktion sozialer Systeme. So kann man auf die Fairness eines Menschen und auf die Sicherung von Grundrechten des demokratisch verfassten Systems vertrauen. Doch was ist der Grund, dass Menschen anderen Menschen oder den Funktionen eines sozialen Systems trauen, ihnen oder ihm gar vertrauen? Alles Vertrauen gründet letztlich im „Urvertrauen“. Wird 177

1950 führt Erik H. Erikson den Begriff „Urvertrauen“ *in die Psychologie ein*. Im ersten Lebensjahr verfügt ein Mensch über ein „Grundgefühl, welchen Situationen und Menschen er vertrauen kann und welchen nicht“. Es erlaubt ihm, seine Umwelt differenziert

wahrzunehmen und zu beurteilen, und entspricht in der Gefühlsqualität der optimistischen. Wird das Vertrauen aber in den ersten Monaten enttäuscht, stellt sich etwa die Vertrauen begründende Annahme: „Mutter kommt doch bald wieder!“ nicht ein.

171 dieses Urvertrauen im ersten Lebensjahr eines Menschen nachhaltig enttäuscht, kann die Grundhaltung des Misstrauens ein Menschenleben beherrschen. Eine Ethik der Biophilie wird dann nicht gelebt werden können. Sie setzt voraus, dass man grundsätzlich einem andern Menschen vertrauen kann. Doch auch die kindlichen Erfahrungen der folgenden Jahre sind von erheblicher Bedeutung für die Bildung realitätsnaher Konstrukte. Im zweiten und dritten Jahr versucht ein Kind, Antwort zu finden auf die Frage: „Wer bin ich?“ (Zumeist in Abgrenzung zu Anderen: „Ich bin anders als ...“). Hier wird das für alle anderen Konstruktbildungen wichtige Selbstkonstrukt grundgelegt. Im vierten und fünften Jahre wird eine Antwort gesucht auf die Frage: „Was kann ich?“. Die Antwort ist maßgeblich für die Bildung eines realitätsdichten Selbstvertrauens. Beide Fragen können aber nur optimal beantwortet werden, wenn das Urvertrauen nicht in eine frühe Form des „Urmisstrauens“ verkehrt worden ist.

Das Urvertrauen aber ist die Voraussetzung für alles andere an Realität orientierte Vertrauen. Hier begegnen wir der vermutlich größten Gefahr der Kommerzialisierung nahezu aller politischen, pädagogischen, kulturellen, ökonomischen Werte. Diese Kommerzialisierung führt zu einer Begrenzung der persönlichen stellt sich etwa die Vertrauen begründende Annahme: „Mutter kommt doch bald wieder!“ nicht ein. 172 wie systemischen Interessen auf den kommerziellen Erfolg. Die Globalisierung der Ökonomie, der, wenigstens zum Teil, die der Kulturen, der Politik und der Bildung folgen, kann zu einer Entindividualisierung führen, in der selbst zwischenmenschliches Vertrauen auf seinen kommerziellen Nutzen befragt wird und so Vertrauen in Misstrauen wandeln kann. Die Begegnung mit der eigenen politischen und ökonomischen Ohnmacht führt unausweichlich zu einer Konfrontation von Annahme und Ablehnung dieser Situation, der Annahme eigener Ohnmacht („Ich kann doch nichts ändern“) und damit bei nicht wenigen Menschen zur Kapitulation des Selbstvertrauens vor anonym gewordenen Mächten. Vertrauen ist in seiner Forderung nach Toleranz auch die Voraussetzung, destruktive Konflikte zu meiden.

Der Konstruktivismus fordert in seiner Ethik die Fähigkeit ein, sich in die Lage des Anderen (der anderen Person und ihrer Interessen, des anderen Systems und seiner Interessen) zu versetzen, es in seiner Eigenwertigkeit zu verstehen und zu akzeptieren. Das „Audiatur et altera pars“ („Man soll auch stets die andere Seite hören!“) wird zur ethischen Pflicht. Diese Forderung des römischen Rechts, sollte zum Allgemeingut einer von Vertrauen getragenen ethischen Orientierung werden. Die Fähigkeit und Bereitschaft, einen Sachverhalt auch von der anderen Seite mit anderen Interessen als den eigenen zu verstehen, und, soweit sittlich vertretbar, zu akzeptieren, ist eine 173 unaufhebbare Forderung einer konstruktivistischen Ethik. Der Konstruktivismus fordert gegen alle politischen, ökonomischen, sozialen, religiösen kollektivierte Selbstverständlichkeiten dagegen das Recht und gar die Pflicht einer Individualisierung des Erkennens, Wollens, Handelns ein, die dieser „Globalisierung aller Werte“ Einhalt gebieten könnte. Ein Mensch, der nicht mehr vertraut, nicht mehr vertrauen kann, wird dann oft eine Grundeinstellung entwickeln, die es ihm erlaubt, sinnvoll mit anderen Menschen zu interagieren: Hier bietet sich ihm die Ethik an, die Realitätsdichte allein im Vermeiden destruktiver (destruktiv, weil für den Betroffenen nicht zu beherrschenden) Konflikte zu suchen. Das macht Ethik nicht wertlos, doch ist dieser Wert ein Wert des Vermeidens und nicht ein Wert des Mehrens. Pflichtethiken sind nicht selten solche Vermeidungsethiken.

Nichts kann den Menschen mehr stärken, als ihm gegebenes Vertrauen.

Paul Claudel

Weiteres zu Vertrauen

Vorwort von Karl Schlecht zum Thema Vertrauen als Teil von

U. Posé's Buch „Die Macht des Vertrauens“

Siehe FD 180219 auf <http://www.karl-schlecht.de/download/fd/>

Mission:

Das Buch wurde von mir initiiert um eine Art Handbuch zu bekommen für das was am WEIT in 2017 geplant war zur Umsetzung der Vertrauen- bildenden Weltethos Idee bei Menschen im Business. Seit 1998 fördere ich Prof. Kungs dafür in seiner Weltethos Stiftung Tübingen (SWT), Weil dies bei SWT nicht gelingen konnte habe ich in 2011 die Neugründung des Weltethos Institutes in Tübingen (WEIT) mit einer Zusatz Stiftung der KSG realisiert. Deren 2017 geplante Weltethos-Akademie soll die WE Idee als Vertrauen-bildend im Business einüben und deren Praxis-Resultat erforschen. Damit soll die Lehre für Tübinger Studierende bereichert werden als Teil der Persönlichkeits- Bildung.

Vorwort des Stifters Karl Schlecht

Hier finden Sie in handlicher Form die „Nr. 1001“ jener vielen Bücher, welche schon zum Thema Vertrauen veröffentlicht wurden. Dieses wurde geplant, um als „Handwerkszeug“ zu dienen für die seit 1998 bei der KSG mit der Weltethos Ur-Ethik intensivierten Mühen zur **Förderung des Vertrauens** im **gewinn- orientierten** Business auf Basis der Weltethos-Idee.

Bekanntlich kauft kein Kunde etwas ohne Vertrauen zum Produkt oder zur Dienstleistung, zum Hersteller, zu seinen Mitmenschen und deren immer spürbaren, von Vertrauen geprägter Unternehmenskultur.

All das, vor allem das Produkt selbst, gründet auf einem spürbaren Vertrauen begründenden Firmen-/Wertekanon. Dessen gemeinsam erarbeitete, das SEIN der Menschen klar definierende Verhaltenswerte beruhen immer - meist unbewusst - auf den uralten Grundwerten.

Es sind die Vorläufer unserer heutigen 10 Gebote, welche vor etwa 2600 Jahren die damals kriegerischen wilden Wesen nach Anwendung ihres naturgegebenen Verstandes und dessen „rationaler Nutzung“ mit Erdenken der ersten Gebote zu „Menschen“ machten.

Dieser historische Prozess war also eigentlich die allererste Aufklärung im heutigen Sinn – „sapere aude“, wie es später KANT bezeichnete, d.h. „Habe den Mut, Deinen Verstand zu nutzen“.

Durch Bekennen zu diesen so entstandenen Regeln entstand Vertrauen zueinander. Der Begriff „Mensch“ ist also zu verstehen als durch diese Gebote beschriebenes lebendiges Wesen, jetzt als „göttliches“ Gebilde.

Unser transzendenter Begriff GOTT und der Monotheismus sind so historisch entstanden und zu verstehen. Das meine ich mit meinem „Grüß Gott“, oder „b'hüt'se Gott“. Ich grüße Sie im Sinne dieser Gebote.

Die Gebote sind heute religionsneutral definiert als die sogenannte Weltethos-Idee, welche alle Menschen in ihrer eigenen Weltanschauung finden können, um dabei in unserem heute globalen Business Vertrauen zueinander zu finden.

Man wollte sich seit damals aber kein Bild von diesem transzendenten Gott machen, wie wir Christen und Muslime es später taten. Götzen Anbetung wurde verboten seit dem früher so begründeten Monotheismus.

Schon dieser so bewusst gewordene EINE Gott bei allen drei prophetischen Religionen sollte diese verbinden – nicht trennen wie wir es heute leider tragisch und da weltweit digital vernetzt, deutlicher denn je erleben.

Gott so verstanden macht dann diese Gebote zu einer “Gebrauchs-anweisung” für das uns von Gott geschenkte Leben, für richtige ethische Lebensführung.

Individuell gemeint steht also menschliches Miteinander für richtiges, gelingendes Leben. Bei uns Christen sprechen sie jeden an mit “Du sollst...” Bei den Juden eindringlicher mit “Du wirst...”.

Daraus entwickelte sich die Basis unserer westlichen Kultur.

Man merkte, dass das Leben ohne diese Vertrauensgebote schief lief, und dass dann das Leben – nicht Gott – einen bestrafte. Daher fürchteten gläubige Menschen auch den strengen Gott.

Unsere heutigen religiösen Gebote müssen wir zur Vertrauensbildung wieder bei Führungskräften im Business bewusstmachen. Die Kirchen schaffen das nicht mehr.

Das ist heute leichter, wenn man sie in den Worten der **Welt-ethos-Idee** äußert. Sie ist mit ihren wenigen Begriffen der fast gleiche Kern aller zum Wohle der Menschen entstandenen – auch individuell erdachten – ethischen Weltanschauungen. In Hans Küngs Buch „Projekt Weltethos“ ist das für heute neutral formuliert. (*)

Wurzelsünden: *Stolz, Neid, Zorn, Geiz, Wollust, Völlerei, Trägheit (religiös, sittlich).*

Maximen elementarer Menschlichkeit: *Nicht töten nicht lügen, nicht stehlen, nicht Unzucht treiben, Eltern achten, Kinder lieben ... wie eigene Ideen und Tun.*

Goldene Regel: *Was du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu. (*)*

Als göttliche, Vertrauen zueinander begründende Lebensbeigabe wirkte, wie später KANTs mittelalterliche Aufklärung, “Sapere Aude” bei jedem bis heute als ein Denk- und Lehr-Prinzip für eine nie endende Aufklärung:

“Dadurch unterscheidet sich der Mensch von anderen Formen des Lebens, dass er im Licht der rationalen Erfahrung bei bewusster Zielsetzung Wandel schaffen kann”.

So wurde vor 2500 Jahren der in den ur-ethischen Geboten Vertrauen begründende “Mensch” geboren. In den damals auch erstmals geschriebenen Geboten ist die uns von Tieren unterscheidende sogenannte Menschenwürde begründet.

Nur wenn aufgeklärt wie zu Ur-Zeiten, gelingt es auch heute – und mit diesem KSG-Buch im Sinne der UR-Ethik – die religiösen Gebote als untereinander Vertrauen bildend zu erkennen und zu befolgen. Dann “liebt die Menschen Gott” und wir ihn, wie in den ersten beiden Geboten aufgegeben. Lieben, wie ein Vater seinen brav lernenden Kindern vertraut und Liebe schenkt.

Und wer so seine in ihm geborenen Ideen und sein Tun lieben lernt, gewinnt Meisterschaft und wird als Vorbild dafür respektiert. Das lernten wir in 2500 Jahren seit der ersten Ur-Aufklärung. Er gewinnt auf Können und Menschlichkeit gründende Achtung, was **natürliche Macht** bedeutet, auch weil man ihm vertraut und von ihm als Vorbild mitgezogen wird.

Das meint der Autor mit **“Die Macht des Vertrauens”**.

Dahinter steht, was uns die aus heutiger Sicht “göttliche” Evolution zur ersten Aufklärung durch unseren Verstand schenkte, im Sinne der Eingangsworte. Das Ganze sublimierte in unserer sogenannten

5-Fragen-Probe, dem Vertrauenskodex bei PM und KSG. (*)

Das meiste von all' dem habe ich als Gründer und Unternehmer ein Leben lang erfahren dürfen, dem man im harten Ringen beim "Dienen, Bessern, Werte schaffen" drinnen und draußen vertraute. Mit vielen Wegbegleitern lernte ich mit Freuden aus Liebe zum Tun immer besser zu werden, trotz harter Mühen und Kämpfe.

Dann in späteren Jahren dazu von klugen Menschen zu lesen, machte alles bewusster und bereicherte mich immer.

Das bewirkte in mir seit 1977, "Die Kunst des Liebens" von Erich Fromm als beste Management-Lehre für **Liebe zum eigenen Tun** zu begreifen. Darauf baut dann die ab 1998 bei Hans Küngs Weltethos-Idee, der Ur-Ethik, mit dem Ziel, im globalen Unternehmen Vertrauen zu stärken.

Meine Orientierung an deren einfachen und verbindenden religiösen Grundwerten half biophile Ethik im Business lebendig und für alle gewinnend zu gestalten.

Möge sich der Inhalt dieses Büchleins als Gebrauchsanweisung dafür bewähren.

(*)

Weltethos - Idee - für Vertrauen im Gewinn-orientierten Business

Goldene Regel - Ethik:

Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu.

Maximen elementarer Menschlichkeit:

Nicht töten, nicht lügen, nicht stehlen, nicht Unzucht treiben, Eltern achten, Kinder lieben ... wie eigene Ideen und Tun.

Wurzelsünden (global):

Stolz - Neid - Zorn - Geiz - Wollust - Völlerei - Trägheit (religiös, sittlich).

Vertrauens-Kodex

5-Fragen-Probe

1. **Ist es wahr?** Bin ich wahrhaftig? Integer?
2. **Bin ich ehrlich?** - aufrichtig - offen - kommunikativ?
3. **Ist es fair für alle Beteiligten?** - anständig - gerecht?
4. **Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?**
5. **Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?**



Weiteres zu Vertrauen

181019stk

Die nachstehende 15 min -Rede von Prof Hemel mit Schwerpunkt

„Vertrauensbildung“

war erster Bestandteil des KSG-Forums „Good Leadership“ am 10.10.2018 zur vorgegebenen Spirituelle Leadership Trio (SLT):

1. Vertrauensbildung, 2. Richtig Entscheiden und 3. Liebe zum eigenen Tun

Dieses Trio (SLT) ist natürlich nur ein kleiner Teil des großen Lernspektrums für Leadership, was viele Beratungsfirmen professionell anbieten und unternehmerisch vermarkten.

DAS KSG Forum hatte die auf der Website vorgegebene hier einkopierte Mission:

---auch in Q:\SP\9820 HEMEL\08 Publikationen\Vorträge\Vertrauen, Führung und Kreativität.docx

Führung und Kreativität

- einige Erläuterungen auf der Grundlage von **Vertrauensaufbau** im Horizont des Weltethos-Gedankens

Grundsätzlich gilt: Führung funktioniert überhaupt nur im Kontext von Vertrauen. Führung ist daher etwas anderes als Manipulation, also einem Verhalten, bei dem der scheinbar Führende dem anderen gerade nicht vertraut, sondern ihn ohne dessen freien Willen manipuliert. Und das offenbar deshalb, weil die Sorge oder Angst besteht, dass der Andere in das Führungshandeln in Freiheit ja gar nicht einwilligen würde.

Dies gilt auch in der umgekehrten Perspektive. Wenn jemand auf einen Führungsimpuls ganz und gar instrumentell antwortet, also nicht in der Haltung verantworteter Freiheit, dann liegt auch darin ein manipulativer Akt. Der Führungskraft wird nämlich nur vorgegaukelt, dass Führung wirkungsvoll stattfindet. Tatsächlich windet sich hier die geführte Person aus dem Handlungsanspruch heraus, der von ihr gefordert wird. Sie sitzt die Dinge aus, verdreht sie oder realisiert nur das, was gerade zu passen scheint.

Führung findet also sehr wohl im Kontext von Macht und Ohnmacht statt, erst recht aber im **Kontext von Vertrauen**. Vertrauen bedeutet aber auch Teilhabe an Entscheidungen, konstruktiv-kritischer Dialog und das Gehen eines gemeinsamen Wegs. Dieser Weg aber hat ein Ziel, und er wird bestimmt von Werten. Führung heißt also, sich auf ein Haus gemeinsamer Werte und Ziele zu verständigen.

Dazu ist es wichtig, sinnvolle mentale Bilder zu erzeugen und sich darüber auszutauschen. Benötigt wird dazu Kommunikation, aber auch Haltung, denn gelegentlich muss man um den richtigen Weg ringen.

Das wiederum geht nur, wenn Wollen und Können zusammen kommen im richtigen Tun. Das Können macht das Tun möglich. Das Wollen gibt ihm Farbe und Leidenschaft, so wie es in der Formel der „**Liebe zum Tun**“ zum Ausdruck kommt. **Richtiges Entscheiden** setzt damit aber auch eine vertrauensvolle Verständigung darüber, was überhaupt richtig sein soll, voraus.

Innere Bilder von Führung brauchen daher Dialog und Reflexion. Steht ein autoritäres System dahinter, so etwa beim Bild vom Esel und Eseltreiber? Ist eine Art seelischer Abhängigkeit wirksam, so wie es im negativen Fall passieren könnte beim Verhältnis eines Gurus zu seinen Schülerinnen und Schülern? Oder wird Führung als komplexe Dienstleistung verstanden wie im Bild eines guten Dirigenten, dessen Taktstock nicht zu hören ist und der selbst nicht der beste Geiger oder Trompeter sein wird?

Immer dann, wenn ein erhöhtes Maß geistiger Freiheit und Kreativität zur erforderlichen Leistung gehört, muss Führung kreativ weiterentwickelt werden. Hier hilft das Bild eines gemeinsamen Rahmens, in dem jeder seinen Beitrag in Freiheit leistet- etwa so wie bei einer Jam Session in der Jazzmusik. Und wenn wir bedenken, wie unübersichtlich und unsicher wir uns in digitalen Zeiten gelegentlich fühlen, dann geht kreative Führung sogar noch einen Schritt weiter. Sie führt ins Experimentelle, in eine anfänglich nicht absehbare Form der Selbstorganisation im Schwarm. Das aber funktioniert erst recht nur unter der Voraussetzung erhöhten Vertrauens.

Vertrauensvolle Führung fordert Ergebnisse, erkennt aber auch Leistung an. Sie führt im Idealfall zur stolzen Zugehörigkeit zu einer Organisation oder zu einem Unternehmen. Fehlt der Leistungsanreiz, folgt aus defizitärem Führungshandeln entweder bindungslose Austauschbarkeit oder unternehmerische Stagnation in einem letztlich unechten Wohlfühlklima, das mit „Kuschelfeeling“ beschrieben werden kann und das am Ende zu einer „romantischen Wertvernichtung“ führt. Fehlt hingegen die Anerkennung für gute Arbeit, reagieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Angst, Abwehr und Flucht, also erhöhter Fluktuation oder Resignation und innerer Kündigung.

Hochleistungskultur setzt einen gesunden Mix aus Anerkennung und Leistungsanforderung voraus. In der Kultur der Jäger und Sammler war es das schlichte Überleben im Clan, das die strikte Befolgung von Normen und Spielregeln erforderte. Mit dem Übergang vom Nomadentum zur Sesshaftigkeit, also auch mit dem Entstehen von Siedlungen und Städten, wurden andere Formen sozialer Kohäsion erforderlich. Es kam zu Festschreibungen, zu „**Kodifizierungen**“, so etwa zum babylonischen Codex Hammurabi, zur Blüte der ägyptischen Zivilisation und zu den universell bekannten „10 Geboten“.

Wenn wir Ethik als Handlungssystem über den engen Raum von Stämmen und Clans hinaus verstehen wollen, dann wird es nun notwendig, solche Werte, Normen und Spielregeln, quasi als „**Ur-Ethik**“, aufzustellen, die vom individuellen ins gesellschaftliche Vertrauen führen. Von dort aus bis in die heutige Zeit ist es ein weiter Weg von rund 10.000 Jahren. Aber auch und erst recht heute, in einer

komplexen, immer stärker digitalisierten globalen Welt benötigen wir eine **vertrauensbasierte, aber auch nach gemeinsamen Spielregeln funktionierende Form des Miteinanders.**

Und hier erweist sich die Weltethos-Idee als ausgesprochen hilfreich. Denn jeder Mensch hat das unveräußerliche Recht, in der eigenen sprachlichen, kulturellen und religiösen Tradition verwurzelt zu sein. Standpunkt- und Dialogfähigkeit müssen aber Hand in Hand gehen. Denn Aufgabe ist es, auch dem jeweils anderen seinen ihm eigenen Standpunkt zu lassen, auch wenn dessen Religion und Kultur einem als widersprüchlich, gar als unannehmbar erscheinen mag.

Zu den **globalen Mindeststandards** gehört dann die **Förderung einer Identität**, die **pluralitätsfähig** ist, die also im Rahmen eines demokratischen Gemeinwesens die Freiheit des Anderen zu seinem eigenen Standpunkt gelten lässt.

Weltethos bedeutet hier aber gerade nicht Relativismus. Vielmehr geht es darum, dass auch in einer solchen Welt der Vielfalt Weltethos-Prinzipien gelten müssen, so etwa wie Goldene Regel oder die Nagelprobe der Humanität, also die Frage, ob eine Handlung und Haltung Menschlichkeit ausdrückt und fördert oder gerade ihr Gegenteil.

Die **zentralen Weltethos-Werte** „wahrhaftig, gerecht, gewaltlos und partnerschaftlich“ sind dabei gut mit der sogenannten **Fünf-Fragen-Methode** vereinbar. Die erste Frage „Ist es wahr?“ entspricht wortgenau der Forderung nach Wahrhaftigkeit. Die zweite Frage „Bin ich ehrlich-aufrichtig-offen?“ ist die Anwendung von Wahrhaftigkeit auf das individuelle ethische Handeln der einzelnen Person. Die dritte Frage „Ist es fair für alle Beteiligten?“ ist eine modernere Fassung der Forderung nach „Gerechtigkeit“. Die vierte Frage „Wird es Freundschaft und guten Willen fördern?“ lässt sich gut mit der Forderung nach Partnerschaftlichkeit in Beziehung setzen. Die fünfte Frage „Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?“ ist eng auf die „Goldene Regel“ bezogen. Unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts gehört dazu auch der Verzicht auf Gewalt zur Durchsetzung von Argumenten. Damit ist der Horizont der Forderung nach „Gewaltlosigkeit“ erreicht.

Die enge Verbindung von Vertrauensaufbau, Liebe zum eigenen Tun, Fünf-Fragen-Probe und Weltethos-Werten ist kein Zufall. Sie fällt aber nicht vom Himmel, sondern erfordert bewusste Entscheidung und Einübung. Aus diesem Grund hat das Weltethos-Institut ein eigenes „Weltethos-Lernprogramm“ entwickelt. Gefördert wird die Weltethos-Kompetenz als Fähigkeit, sich unter komplexen Bedingungen ethisch zu verhalten. Gefördert wird eine ethische Sprachfähigkeit unter Personen, die ihre Identität in Begegnung und Dialog entfalten, sich aber auch in ethischen Konflikten und Dilemmasituationen bewähren.

Das Weltethos-Lernprogramm befähigt somit einzelne Menschen, aber im Rahmen der Ausbildung von Weltethos-Ambassadors und der Einsetzung von Weltethos-Beiräten auch komplexe Organisationen wie etwa gewinnorientierte Unternehmen zu einer dynamischen Aufwärtsspirale des Vertrauens. Denn es geht stets darum, nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ethischen Mehrwert zu schaffen. Und dieser lässt sich in einer Kurzformel so ausdrücken: „Vertrauen schaffen, Vertrauen erhalten, Vertrauen mehren“!

Ulrich Hemel, 12. Oktober 2018

DAS obige Rede enthaltene KSG Forum hatte die auf der Website vorgegebene hier einkopierte Mission:

Förderschwerpunkt meiner 1998 gegründeten Karl Schlecht Stiftung KSG ist „Good Leadership“ mit Vertrauensbildung als entscheidendem Erfolgsfaktor.

Wir beschränken und konzentrieren uns nach dem Ethics Day 2015 im zweiten KSG-Forum 2018 auf individuell ethisches Wertebewusstsein im gewinnorientierten Business. In weisem Vorausblick sagte ja schon der große Physiker Werner Heisenberg:

*„Die Probleme der Zukunft sind nicht Fragen der Technik, sondern Fragen der Ethik.“
Ethik meint für den einzelnen Menschen gelebte UR-Ethik, wie sie gut gelebte Religion in den Geboten verinnerlichen hilft und die Weltethos-Idee neutral bewusstmacht.*

Die Mittel für unser KSG Förderung sind in meiner eigentlich als „Menschinen-Fabrik“ wirkenden, immer wissenschaftlich geführten Firma Putzmeister so verdient worden. Darauf gründend wuchs das erfolgswirksame Motto

„Sich freuen beim Dienen Bessern Werte Schaffen“.

Mit KSG-Stiftungsmitteln wollen wir letztlich junge Menschen an Hochschulen wirksam und beispielgebend lehren und ihnen Wesentliches für gelingendes Leben weitergeben. Geförderte Institute und Lehrkräfte mögen sich dafür eigentlich nur als quasi „Mittel zum guten Zweck“ erkennen.

Daher möchten wir uns im aktuellen KSG Forum konzentrieren auf die hier als nachhaltig wirkenden 3 menschlichen Erfolgsfaktoren für vorbildliche Führungspersönlichkeiten

1. Vertrauensbildung, 2. Richtig Entscheiden und 3. Liebe zum eigenen Tun

Dieses Spirituelle Leadership Trio (SLT) ist natürlich nur ein kleiner Teil des großen Lernspektrums der Führungskunst.

Sie sind aber seit Stiftungsgründung 1998 das eigentliche Aktionsfeld und Aufgabe unserer ethisch gemeinnützigen KSG.

Was dafür im Werte schaffenden Business geübt wird strahlt dann sicher auch aus in viele Bereiche unserer guten deutschen Gesellschaft, der wir dienen und der wir fast alles verdanken. Beim KSG-Forum geht es also nicht nur um das wichtige persönliche Kennenlernen aller hier eingeladenen Projektverantwortlichen. Wichtig für alle ist die seither durch unsere Förderung gesammelter Erkenntnis im Spiegel der oben genannten 3 menschlichen Erfolgsfaktoren. Ziel ist die aktive Vernetzung unserer Fördergemeinschaft. Es gilt, Synergien zu schaffen und das menschlich Wesentliche für Good Leadership im Business zu erkennen, um dies zukünftig praxisorientiert an junge Menschen zu vermitteln.

Das führt dann zu „Industrie 5.0“ – der Mensch. und zu SM 180818- Learn to be Human

Dem GUTEN ... Carlo Borromäus

Aus der Barock-Karlskirche Wien dem heiligen Karl gewidmet und dessen Sehnsucht nach dem GUTEN von Papst PAUL VI — siehe Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Borromäus .

Dort entdeckte ich 1981 im Gesangbuch die 10 Gebote. Aus deren mich ansprechenden Formulierung übernahm ich einiges zu meinen 10 Geboten, die ich damals schon auf der Putzmeister-Website hatte ("SM-180925 Zehn Gebote der Bibel"). Das passt auch ideal zu unserem Motto – „**Suchen und Fördern des Guten schlechthin**“ siehe Tugenden im oberen Balken aller- KSG Dokumente. (s.o.)

Text von **Papst Paul VI** für den Wiener Bischof **Carlo Borromeo**, nachdem er die verheerende Pest in Wien beenden half. Prof Leisinger fand den Text in einer oberitalienischen Kirche:

Heiliger Karl,

*lasse die Sehnsucht nach **dem Guten** in unsere Herzen einfließen,
halte die Eigenliebe fern und schaffe die Gleichgültigkeit fort.*

*Lehre uns, dass die wahre Erneuerung Liebe und nicht Hass bedeutet,
Hilfe und nicht Tadel, Erneuerung und nicht Vernichtung.*

*Mach, dass wir fähig sind, uns für ein echtes christliches Leben,
für die Gerechtigkeit und den Frieden,
für die Rettung der Gedemütigten und den Trost der Leidenden einzusetzen.*

Amen

Ergänzender Lesestoff zu Vertrauen bei der Karl Schlecht Stiftung KSG:

www.karl-schlecht.de/ksg-stiftung/von-anderen-lernen/sachbuecher/vertrauen

SM180201 – Trust Code Authentizität

Literatur (in KSG Bücherei verfügbar):

- Fukuyama: TRUST; In Deutsch: "Konfuzius u. Marktwirtschaft" –vergriffen, PML 23
- **Sprenger: „Vertrauen führt“ – CAMPUS Verlag**
- Fromm: „Die Kunst des Liebens“ ...zu Vertrauen .s. unten
- Stephen R. Covey "First things first", ISBN 0-684-80203-1

BISCHOF, Norbert (2012): *Moral. Ihre Natur, ihre Dynamik und ihr Schatten*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag. Bib-Nr. 285. Insbesondere Seite 220.

COPRAY, Norbert (2010): *Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen*. München: Random House. Bib-Nr. 371. Insbesondere die Seiten 13/14, 21–24, 34, 73.

CZICHOS, Reiner (1993): *Creativität und Chaos-Management*. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag. Bib-Nr. 123. Insbesondere Seite 52.

FROMM, Erich (2009): *Humanismus als reale Utopie*. 2. Auflage. Ulm: Ebner & Spiegel. Bib-Nr. 28. Insbesondere die Seiten 45, 72, 82.

FUKUYAMA, Francis (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.

KORFF, Ernst und SCHMIDT, Walter (1983): *Menschen beurteilen und Menschen führen*. 5. Auflage. Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag. Bib-Nr. 357. Insbesondere die Seiten 231–232.

KNOBLAUCH, Jörg (2013): *Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag. Bib-Nr. 38. Insbesondere die Seiten 135 und 147–148.

LAY, Rupert (1989): *Ethik für Manager*. Düsseldorf, Wien, New York: Econ Verlag. Bib-Nr. 229. Insbesondere Seite 108.

LAY, Rupert (2015): *Die Zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus*. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat. Bib-Nr. 350. Insbes. Teil II, Kapitel 1 (S. 166–173).

LEISINGER, Klaus M. (2003): *Whistleblowing und Corporate Reputation Management*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. Bib-Nr. 91. Insbesondere die Seiten 39 und 292.

MALIK, Fredmund (1999): *Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten*. 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch. Bib-Nr. 127. Insbesondere die Seiten 88, 159, 194–196, 240, 253.

MALIK, Fredmund (2001): *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. 4. Auflage. München: Wilhelm Heyne Verlag. Bib-Nr. 129. Insbesondere Teil II, Kapitel 5 (S. 135–152) sowie die Seiten 232/233.

MERKLE, Hans L. (1994): *Der steinige Weg. Erfahrungen eines Unternehmers*. 2. Auflage. Zürich: Manesse Verlag. Bib-Nr. 126. Insbesondere die Seiten 114–134.

OERMANN, Nils Ole (2015): *Wirtschaftsethik. Vom freien Markt bis zur Share Economy*. München: Verlag C.H. Beck. Bib-Nr. 299. Insbesondere die Seiten 63–65.

POSÉ, Ulf (2016): *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Wiesbaden: Springer Gabler. Bib-Nr. 379. Insbesondere Kapitel 10 (S. 105–128).

RUTER, Rudolf X. (2016): *Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats. Leitlinien für nachhaltiges Erfolgsmanagement*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. Bib-Nr. 351. Insbesondere die Seiten 107–113.

SINOLINGUA (Hg.)(2010): *Confucius Says. Wise Men Talking Series*. 2. Auflage. Beijing: Sinolingua. Bib-Nr. 23. Seiten mit Sprüchen bezüglich Vertrauen: 28, 90, 98, 104, 200.

STÜCKELBERGER, Christoph (2002): *Global Trade Ethics. An Illustrated Overview*. Genf: WCC Publications. Bib-Nr. 71. Insbesondere die Seiten 42, 64, 86, 171.

SUCHANEK, Andreas (2015): *Unternehmensethik. In Vertrauen investieren*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag. Bib-Nr. 314. Insbesondere die Seiten 64–121.

WEISBACH, Christian-Rainer und SONNE-NEUBACHER, Petra (2009): *Unternehmensethik in der Praxis. Vorgaben und Richtlinien sinnvoll und zielführend umsetzen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag. Bib-Nr. 178. Insbesondere Kapitel 1, S. 1–15.

Nach KSG-Bibliotheksnummern sortiert:

23, 28, 38, 71, 91, 123, 126, 127, 129, 178, 229, 285, 299, 314, 350, 351, 357, 371, 379

Auswertung der Literatur

Die in dieser Literaturliste verzeichneten Werke beschäftigen sich auf verschiedene Weise und in unterschiedlichem Ausmaße mit dem Thema Vertrauen. Dabei wird Vertrauen als „Voraussetzung für ein Verstehen des von dem anderen Menschen Gemeinten“ (Lay 2015: 168) und damit auch als „unerläßliche Voraussetzung menschlichen Zusammenlebens“ (Merkle 1994: 114) gesehen, wovon letztlich das „Wohl und Weh der Wirtschaft, der Politik, der Gesellschaft und jedes Einzelnen abhängt“ (Coprpy 2010: 14). Konfuzius widmet dem Vertrauen ebenfalls seine Aufmerksamkeit und sagt: „Dem Menschen ist es seit jeher vorherbestimmt, zu sterben. Aber wenn das Volk das Vertrauen in seine Regierung verliert, dann hat das Land seine Grundlage verloren.“ (Sinolingua 2010: 200).

Die Entwicklung des Vertrauens innerhalb der Gesellschaft wird überwiegend pessimistisch bewertet. Für Fromm ist die Industrialisierung mitverantwortlich für die „Tatsache, daß man *immer weniger Menschen trauen* kann.“ (Fromm 2009: 44, Hervorhebung im Original), da alles und jeder käuflich geworden ist und somit nicht mehr sicher sei, wem sich eine Person in Zukunft zum Kauf anbieten wird. Lay hingegen befürchtet, dass die Globalisierung von Wirtschaft, Kultur, Politik und Bildung mit einer Entindividualisierung einhergehen könnte, welche zwischenmenschliches Vertrauen unterminiert (vgl. Lay 2015: 172). In letzter Zeit wird insbesondere im Zusammenhang mit der Finanzkrise auch von einer damit verbundenen Vertrauenskrise gesprochen (vgl. Posé 2016: 105).

Dies verdeutlicht die Dringlichkeit, sich mit dem Vertrauen zu befassen, wobei die Frage nach der Natur des Vertrauens die erste ist, die gestellt werden sollte. Zwar kapituliert Rupert Lay vor-dergründig vor dieser Aufgabe, indem er den Begriff des Vertrauens als undefinierbar bezeichnet, allerdings grenzt er ihn zumindest insofern ein, als dass Vertrauen etwas anderes sein müsse als eine Tugend. Diese wäre eine Form von Besitz, während Vertrauen, ähnlich wie Freiheit und Würde, ein Merkmal des Sichereignenden sei (vgl. Lay 2015: 168). Demgegenüber sieht er aber die Fähigkeit, angstfrei zu vertrauen, als eine sog. Es-Tugend an, also eine Tugend, die durch die Orientierung von

Lust und Unlust in frühester Kindheit erworben wird (vgl. Lay 1989: 107). Auch Hans L. Merkle schließt sich dieser Ansicht an, wenn er die Bereitschaft Caesars, sich trotz besseren Wissens tödlicher Gefahr auszusetzen, damit begründet, dass „Vertrauen zu zeigen [...] für ihn die höhere Tugend“ war (Merkle 1994: 114).

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich jeder Mensch wünscht, Vertrauen von anderen zu erhalten (vgl. Korff/Schmidt 1983: 231). Dementsprechend ist es nachvollziehbar, wenn die Bereitschaft, anderen Vertrauen entgegenzubringen, als Tugend bezeichnet wird. Daraus erschließt sich aber noch nicht, was Vertrauen an sich bedeutet. Fredmund Malik geht vermutlich recht in der Annahme, dass die meisten Menschen unter Vertrauen ein „allgemeines, etwas diffuses Gefühl oder Empfinden“ verstehen (Malik 2001: 145). Einen Vertrauensbegriff zu finden, der sich genauer fassen lässt, ist daher das Ziel vieler Autoren, die dabei zu folgenden Ergebnissen kommen.

Niklas Luhmann begreift Vertrauen als eine „Verhaltenserwartung [...], die es dem Einzelnen und der Gesellschaft erlaubt, überhaupt zu funktionieren“ (zitiert nach Oermann 201: 64). An anderer Stelle wird Luhmanns Ansicht von Ulf Posé so dargestellt, dass er Vertrauen als eine riskante Vorleistung an die Zukunft ansieht, wobei Menschen, die diese Vorleistung erbringen, die Zukunft positiv vorwegnehmen und so handeln, als sei die Zukunft sicher (vgl. Posé 2016: 108). Posé selbst beschreibt Vertrauen zum einen als „ethische Kategorie“, zum anderen aber als Annahme, dass „unsere Erwartungen an Menschen, an Entwicklungen, an Zusagen genau den Verlauf nehmen, den wir erwarten. Vertrauen ist damit eine Überzeugung.“ (Posé 2016: 107). Eine ähnliche Ansicht vertritt mit folgender Definition auch Rudolf X. Ruter: „Vertrauen ist die subjektive Überzeugung (auch Glaube) von der Richtigkeit, Wahrheit bzw. Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen eines anderen oder von sich selbst (Selbstvertrauen).“ (Ruter 2016: 109). Den letzten Aspekt greift auch Merkle auf, wobei er Vertrauen und Selbstvertrauen als einen Komplex in dem Sinne versteht, dass das Vertrauen auf andere erst durch das Vertrauen in sich selbst ermöglicht wird (vgl. Merkle 1994: 116).

Im Werk von Andreas Suchanek werden die Ansätze zwei weiterer Autoren vorgestellt, zunächst der von Diego Gambetta: „Vertrauen kann definiert werden als Mittel, um mit der Freiheit der anderen zurechtzukommen.“ (zitiert nach Suchanek 2015: 67). Dies bezieht sich sowohl auf die Freiheit des Vertrauensnehmers, das entgegengebrachte Vertrauen zu missbrauchen oder zu honorieren, als auch auf die freie Entscheidung des Vertrauensgebers, sich im Zweifelsfall gegen das Erbringen von Vertrauen entscheiden zu können. Außerdem wird Denise M. Rousseau zitiert, welche Vertrauen als die „Bereitschaft, Verletzlichkeit zu akzeptieren auf der Basis positiver Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens anderer“ (zitiert nach Suchanek 2015: 71) bezeichnet. Schließlich sieht Stückelberger im Rahmen seiner Handelsethik das Vertrauen als einen von elf Grundwerten an, zu denen er u.a. auch Frieden, Freiheit und Gerechtigkeit zählt (vgl. Stückelberger 2002: 42).

Vertrauen wird also überwiegend als eine Art optimistische Erwartung oder Überzeugung bezüglich zukünftiger Ereignisse angesehen, mit der man der Unsicherheit hinsichtlich des tatsächlichen Verlaufs der Dinge begegnet. Weshalb aber geben sich Menschen freiwillig dieser Verletzlichkeit preis?

Dies ist u.a. im Nutzen des Vertrauens begründet, auf den an dieser Stelle näher eingegangen werden soll. Die Beschreibung Suchaneks ist dabei ein guter Einstieg:

Die zentrale Funktion von Vertrauen ist somit: **Vertrauen soll wechselseitig vorteilhafte Kooperation ermöglichen** im Angesicht des Risikos, dass die Kooperation scheitert bzw. eine Seite die andere übervorteilt. (Suchanek 2015: 68, Hervorhebung im Original)

Daraus ergeben sich noch weitere, spezifische Funktionen wie die Senkung von Transaktionskosten, die Reduzierung von Unsicherheit und Komplexität, die Erhöhung der Flexibilität, die Entlastung der Beteiligten sowie die Förderung von Motivation und einer kooperativen Einstellung. In dieser Hinsicht ist Vertrauen auch als Vermögenswert anzusehen (vgl. Suchanek 2015: 69). Diese Wortwahl deutet bereits auf die ökonomische Dimension hin, die im Vertrauensbegriff enthalten ist. Für Unternehmen bedeutet Vertrauen vor allem Kundenbindung, wobei insbesondere das System der Banken und Finanzinstitute vom Vertrauen ihrer Kunden lebt und umgehend zusammenstürzen würde, wenn ihnen dieses Vertrauen verloren ginge (vgl. Oermann 2015: 65).

Es kommt allerdings nicht nur auf das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen auf der einen und seinen Kunden oder Geschäftspartnern auf der anderen Seite an. Nach Ernst Korff und Walter Schmidt ist auch die Vertrauenskultur innerhalb eines Unternehmens für dessen Erfolg von entscheidender Bedeutung: *„Menschenführung, die auf Vertrauen basiert, ist auf die Dauer gesehen wirkungsvoller und leistungsfördernder als diejenige, die den Zwang zur Grundlage hat.“* (Korff/Schmidt 1983: 231, Hervorhebung im Original). Ob eine solche Vertrauenskultur im Unternehmen entsteht, hängt nicht zuletzt von den Führungskräften ab, denen in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle zukommt: *„Wo eine Vertrauenskultur herrscht oder wachsen soll und wo Selbstverantwortung gelebt wird, ist starke Führung nötig“* (Knoblauch 2013: 135). Dies gilt nach Malik allerdings auch umgekehrt, denn wenn es einer Führungskraft gelingt, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu erlangen, schafft sie eine robuste Führungssituation. In solch einer Konstellation werden selbst Führungsfehler die Führungsposition an sich nicht schwerwiegend belasten können (vgl. Malik 2001: 137–138).

Diesem Befund steht die Beobachtung entgegen, dass die meisten traditionellen Management-Werkzeuge auf Misstrauen basieren. Allerdings werden die Bereiche in Unternehmen, in denen eine umfassende Überwachung nicht mehr praktikabel ist, immer größer und weitläufiger, sodass es unabdingbar ist, seinen Mitarbeitern zu vertrauen (vgl. Czichos 1993: 52). Knoblauch formuliert dies mit ökonomischen Begriffen und spricht von einer *High-Trust-Dividend*, wo Mitarbeiter und Führungsebene sich vertrauen, und von einer *Low-Trust-Tax*, wo dies nicht der Fall ist. Letztere lässt sich auch in konkreten Zahlen ausdrücken: im deutschen Einzelhandel werden jährlich Waren im Wert von ca. 1 Mrd. Euro von den eigenen Mitarbeitern unterschlagen. Unternehmen mit einer starken Vertrauenskultur sind davon weniger betroffen, weshalb nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Vertrauen als effektivere Lösung angesehen wird (vgl. Knoblauch 2013: 148). Suchanek beschreibt dieses Phänomen in Anlehnung an Chris Argyris als „Teufelskreis der Kontrollmaßnahmen“: Es werden Maßnahmen zur Kontrolle der Mitarbeiter eingeführt, welche dadurch den Eindruck gewinnen, dass die Führung ihnen nicht vertraut. Sie empfinden diese Kontrolle als lästig und demotivierend, wodurch die Leistungsbereitschaft und die Produktivität sinken. Das wiederum veranlasst die Führungskräfte, die Kontrollen noch weiter zu verschärfen (vgl. Suchanek 2015: 111–112).

Dabei ist allerdings zu beachten, dass es sich bei der Forderung nach mehr Vertrauen nicht um blindes und naives, sondern um gerechtfertigtes Vertrauen handelt (vgl. Malik 2001: 148). Viele Autoren kommen in ihren Abhandlungen zum Thema Vertrauen auch auf Lenin und dem ihm zugeschriebenen Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ zu sprechen (vgl. Malik 1999: 196; Malik 2001: 149; Oermann 2015: 63; Ruter 2016: 111; Suchanek 2015: 111). Suchanek weist aber darauf hin, dass Lenin diese Aussage höchstwahrscheinlich fälschlicherweise zugeschrieben wurde und er sich stattdessen oft des geläufigen russischen Sprichwortes „Vertraue, aber prüfe nach“ bedient hat, was von einem Artikel in der *ZEIT* ebenfalls bestätigt wird (vgl. DIE ZEIT 12/2000: http://www.zeit.de/stimmts/2000/200012_stimmts_lenin. Zugriff am 04.05.2016).

In dieser Variante des Satzes schließen Vertrauen und Kontrolle sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich. Wichtig ist dabei die Kommunikation, damit sich sowohl Vertrauensgeber als auch -nehmer über die Funktion der Kontrollmaßnahmen im Klaren sind. Aus der Sicht des Vertrauensnehmers, in den meisten Fällen also der Mitarbeiter, sollte dem Vertrauensgeber zugebilligt werden, dass er sich Informationen verschaffen kann, die ihm die Bildung einer vertrauensvollen Zukunftserwartung ermöglichen. Die freiwillige Akzeptanz von Kontrollen stellt somit auch eine vertrauensfördernde Selbstbindung dar. Der Vertrauensgeber wiederum muss sich bewusst sein, dass von ihm durchgeführte Kontrollmaßnahmen die bereits erwähnte demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben können. Um dem entgegenzuwirken, sollten diese Maßnahmen begründet werden, so dass die Mitarbeiter diese nachvollziehen und akzeptieren können (vgl. Suchanek 2015: 112–113).

Die Frage nach dem Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle ist bereits mit der Frage verknüpft, wie Vertrauen eigentlich entsteht, bzw. wie das Wachsen von Vertrauen gefördert werden kann. Kontrolle ist bei Suchanek nur eine von drei Handlungsmöglichkeiten, die dem Vertrauensgeber zur Verfügung stehen, um eine begründete Entscheidung zur Schenkung von Vertrauen treffen zu können. Die erste wäre das „Screening“, womit er das Einholen von Informationen mittels unterschiedlichster Quellen meint, z.B. Interviews, Erfahrungsberichte oder körperliche Signale. Die zweite Option ist die Gestaltung der Handlungsbedingungen des Vertrauensnehmers. Wenn die Arbeitssituation für die Mitarbeiter so eingerichtet wird, dass unerwünschte Handlungen gar nicht erst ermöglicht oder glaubwürdig mit negativen Konsequenzen verbunden werden, kann die Führungskraft leichter darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter sich angemessen verhalten, ohne sie ständig überwachen zu müssen (vgl. Suchanek 2015: 105–111). Auch Malik sieht eine gute Vertrauensbasis darin, dass man „ein System so gestaltet, daß es gar nicht mißbraucht und unterlaufen werden *kann*.“ (Malik 1999: 196, Hervorhebung im Original).

Diese komplementäre Funktion der Kontrolle bei der Förderung von Vertrauen findet sich auch bei Stückelberger:

Control is not an opposite of trust, as is popularly suggested. It is not a case of „trust instead of control“, but of trust thanks to control, since trust in someone is not something we have or don't have, but something that grows gradually like love and partnership and can be deliberately encouraged. Transparency allows for control that fosters trust and is comprehensible. (Stückelberger 2002: 65)

Kontrolle trägt demnach also zu Transparenz, Kalkulierbarkeit, Glaubwürdigkeit und letztlich auch zur Vertrauensbildung bei. Darüber hinaus identifiziert Posé drei weitere Merkmale einer Vertrauenskultur: Kompetenz, Angemessenheit und Zuverlässigkeit. Ein Mitarbeiter mag ehrlich und gutmütig sein – wenn er die erforderliche Kompetenz zur Erledigung einer Aufgabe nicht besitzt, kann man nicht darauf vertrauen, dass er sie zufriedenstellend löst. Auch Führungskräfte sollten aber darauf achten, sich selbst nicht für kompetenter zu halten, als sie tatsächlich sind. Angemessenheit bezieht sich auf Gerechtigkeit, z.B. bei der Abwägung von Erfolg für das Unternehmen und Schaden für Umwelt oder Mitarbeiter, aber auch auf Verhältnismäßigkeit, beispielsweise bei Bestrafungen. Eine weitere Voraussetzung für Vertrauen ist schließlich Zuverlässigkeit, welche u.a. dadurch erreicht wird, dass man nur solche Versprechen gibt, die man tatsächlich einhalten kann und will (vgl. Posé 2016: 108–127).

Zu beachten ist hierbei, dass nicht jedes verletzte Versprechen in gleicher Weise zu einem Vertrauensverlust und der Entstehung von Misstrauen beiträgt. Suchanek spricht in diesem Zusammenhang von Inkonsistenzen, die er folgendermaßen definiert:

Gemeint sind Inkonsistenzen (Diskrepanzen, Widersprüche) zwischen den (allgemeinen) Vertrauenserwartungen des Vertrauensgebers und den entsprechenden Handlungen des Vertrauensnehmers, die sich aus Sicht des Vertrauensgebers auf die (mangelnde) Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers zurechnen lassen. (Suchanek 2015: 97–98)

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Inkonsistenzen, die sich nicht auf die mangelnde Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers zurückführen lassen, für das Vertrauensverhältnis nicht unbedingt relevant sind. Das kann zutreffen, wenn sich die Ursache für eine Inkonsistenz außerhalb der Kontrolle des Vertrauensnehmers befindet, wie z.B. Flugausfall aufgrund eines Unwetters, oder er eine nachvollziehbare Begründung hat, beispielsweise die Beerdigung eines Familienmitglieds. Außerdem spielt die Interpretation und das Verständnis über die „Spielregeln“ eine wichtige Rolle. Wenn jemand am Ende eines Telefonats „Ich rufe Sie zurück“ sagt und diesem Versprechen nicht nachkommt, wird das in den meisten Fällen als irrelevant eingestuft werden. Zudem sind sich im Bereich der Werbung und z.T. auch der Politik die Akteure sowohl auf Seiten der Sender als auch der Empfänger darüber im Klaren, dass Versprechen nicht zwangsweise wörtlich zu nehmen sind, weshalb Inkonsistenzen dort ebenfalls weniger Relevanz besitzen. Wichtig ist, dass Vertrauensgeber und -nehmer sich auf ein gemeinsames Verständnis einigen. Die scheinbar irrelevante Inkonsistenz des versprochenen, aber nicht erfolgten Rückrufs kann auch relevant werden, falls dieser für den Vertrauensgeber wichtig gewesen wäre und er sich daher auf die Einhaltung des Versprechens verlassen hat (vgl. Suchanek 2015: 97–104).

Für das Entstehen von Vertrauen ist es also notwendig, dass beide Seiten gewillt sind, etwas in dieses Vertrauensverhältnis zu investieren. Im Zweifelsfall stehen für Korff und Schmidt aber die Führungskräfte in besonderer Verantwortung: „Die Hand, die sich dem anderen vertrauensvoll entgegenstreckt, sollte immer die Hand des Führenden sein.“ (Korff/Schmidt 1983: 232). Allerdings soll hierbei nicht vergessen werden, dass das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zwar das verbreitetste, nicht aber das einzige Beispiel für die Wichtigkeit von Vertrauen in Unternehmen ist. So wird in Maliks *Wirksame Unternehmensaufsicht* und Ruters *Tugenden eines*

ehrbaren Aufsichtsrats die Rolle von Vertrauen in der Beziehung zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Managern beleuchtet.

An dieser Stelle werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst:

- 1) Vertrauen ist eine der Grundlagen menschlichen Zusammenlebens
- 2) Die Fähigkeit und Bereitschaft, Vertrauen zu schenken, ist daher tugendhaft
- 3) Vertrauen ist eine optimistische Erwartungshaltung an die Zukunft sowie ein Mittel, mit der Freiheit anderer umzugehen
- 4) Durch Vertrauen wird Kooperation zum wechselseitigen Nutzen ermöglicht
- 5) Ein Beispiel für diesen Nutzen ist die Möglichkeit, wirtschaftlichen Handel zu treiben
- 6) Vertrauen ist für Unternehmen nicht nur extern gegenüber Kunden und Geschäftspartnern, sondern auch intern von Bedeutung
- 7) Insbesondere Führungskräfte sind angehalten, zur Entstehung einer Vertrauenskultur im Unternehmen beizutragen, da Misstrauen sich sowohl auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter als auch auf die Position der Führungskraft negativ auswirkt
- 8) Von kompletter Überwachung ist abzuraten, ein gesundes Maß an Kontrolle aber steht nicht im Gegensatz zum Vertrauen, sondern wirkt sich sogar förderlich darauf aus
- 9) Weitere Voraussetzungen für Vertrauen sind das Einholen von Informationen, eine dem Vertrauensmissbrauch vorbeugende Gestaltung der Handlungsoptionen, Transparenz, Kalkulierbarkeit, Vertrauenswürdigkeit, Angemessenheit, Zuverlässigkeit und Kompetenz
- 10) Nicht jedes gebrochene Versprechen ist in gleichem Maße mit einem Vertrauensverlust verbunden, wichtig ist vor allem, dass beide Seiten sich darüber verständigen, welche Inkonsistenzen relevant sind und welche nicht

Da die ökonomische Perspektive in der Literatur recht prominent war, soll abschließend mit folgendem Zitat noch einmal auf die Mehrdimensionalität der auf Vertrauen basierenden Wertschöpfung hingewiesen werden:

Beispiele für diese Kooperationsgewinne wurden schon benannt: Nutzung von Gemeingütern, die wechselseitige Anerkennung von Verfügungsrechten, die vielfältigen Formen der Ressourcenzusammenlegung, Tauschprozesse, Arbeitsteilung und Spezialisierung oder die diversen Formen des Risikomanagements, all dies stellt die jeweils Kooperierenden in aller Regel besser, als wenn sie versuchten, sich allein die Bedürfnisse zu erfüllen, die sie haben. Es sind vor allem diese Formen von Kooperationsgewinnen, die in Unternehmen bzw. in der Wirtschaft von zentraler Bedeutung sind. Doch gibt es auch intangible Formen von Kooperationsgewinnen, die an das subjektive Erleben der Menschen gebunden sind: die Freude, mit anderen Wert zu schaffen oder einfach nur beisammen zu sein, wechselseitige Wertschätzung und anderes mehr sind ebenfalls Quellen eines gelingenden Lebens, die nur gemeinsam erreicht werden können. (Suchanek 2015: 71)
