

Fredmund Malik

Vertrauen als Basis von Management

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 34,
139-151

2000

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

FREDMUND MALIK

Vertrauen als Basis von Management

Zaufanie jako podstawa zarządzania

FAST GÄNZLICH ÜBERSEHEN

Zwei der dominierenden Themen der letzten 30 bis 40 Jahre in der Management-Literatur und in der Management-Ausbildung sind ohne Zweifel Führungsstil und Motivation. In der Regel werden sie als eng zusammenhängend angesehen. Sie gelten als Kern- und Schlüsselemente von Management.

Obwohl ich das in meinem Universitätsstudium so gelernt und eine Zeitlang ohne weiteres Hinterfragen auch akzeptiert habe, weil es ja nur zu plausibel klingt, bin ich heute ganz anderer Auffassung. Ich halte beide Themen für nicht besonders wichtig, jedenfalls bei weitem nicht für so wichtig, wie sie dargestellt wurden und werden. Ich meine auch, dass die Befassung mit diesen Themen letztlich kaum einem Manager wirklich geholfen hat, eine bessere Führungskraft zu sein, mehr oder bessere Leistung zu erwirken, oder erfolgreicher zu sein. Vermutlich ist eher Verwirrung entstanden, und eine ziemlich gekünstelte und verkrämpfte Art der Führung.

Was mir aber viel wichtiger ist als die überstarke Betonung von Führungsstil und Motivation als Elemente des Managements, ist etwas anderes. Es ist die fast völlige Vernachlässigung eines anderen Themas, das ich für wesentlich wichtiger halte: Es ist das Thema Vertrauen.

Ich bin seit über 20 Jahren gemeinsam mit Kollegen und Mitarbeitern mit der Ausbildung von Führungskräften befasst. Ich konnte pro Jahr im Durchschnitt etwa 400 bis 500 Manager kennenlernen, aus allen Teilen der Wirtschaft, aus allen Führungsebenen, aus allen Branchen, und aus allen Arten von Organisationen.

Wir standen immer wieder vor folgendem Rätsel: Wie ist es zu erklären, dass es Führungskräfte gibt, die – wenn man das Lehrbuch als Massstab nimmt – alles „falsch“ machen, – und trotzdem in ihren Abteilungen ein gutes, oft ausgezeichnet-

netes Betriebsklima haben? Und wie ist es andererseits zu erklären, dass es Führungskräfte gibt, die – wieder gemäss Lehrbuch – alles „richtig“ machen, alle Motivationstheorien kennen und ihr Führungsverhalten auch danach ausrichten – und trotzdem eine schlechte, oft miserable Situation in ihren Bereichen haben?

Wenn wir der Sache nachgegangen sind, kam als des Rätsels Lösung jedesmal der Faktor Vertrauen ans Tageslicht.

Wenn und insoweit es einem Manager gelungen war, das Vertrauen seiner Mitarbeiter und Kollegen zu gewinnen und zu bewahren, dann waren auch Betriebsklima und Unternehmenskultur in Ordnung. Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden war, dann nützten sämtliche Bemühungen um die Unternehmenskultur oder die Motivationslage gar nichts – sie wurden sogar nicht selten ins Gegenteil verkehrt; die Mitarbeiter empfanden das als unehrlich und häufig als eine besonders raffinierte Form von Zynismus.

Man kann daraus einen Führungsgrundsatz ableiten: Worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen!

Es ist das Vertrauen, das zählt und gerade nicht all die anderen, so oft beschriebenen und geforderten Dinge wie Motivation, Führungsstil usw. Das Merkwürdige ist, dass über Vertrauen in Organisationen fast nichts, oder jedenfalls nur sehr wenig geforscht und geschrieben wurde, – um ein Vielfaches weniger als über eben all die anderen Aspekte der Unternehmenskultur, die in Wahrheit viel weniger bedeutsam sind. Es scheint, als hätten die Humanwissenschaften dieses Problem schlicht übersehen.

ROBUSTHEIT DER FÜHRUNGSSITUATION

Wenn und insoweit eine Führungskraft es geschafft hat, das Vertrauen ihrer Umgebung zu gewinnen und zu erhalten, hat sie etwas extrem Wichtiges erreicht – nämlich eine robuste Führungssituation herzustellen: robust, im Gegensatz zu zerbrechlich; belastbar, im Gegensatz zu empfindlich.

Robust wogegen? Gegen die vielen Führungsfehler, die bei allem Bemühen, aller Disziplin und allem Können immer wieder passieren. Auch die besten Manager machen jeden Tag ein oder zwei schwere Führungsfehler, ohne es zu wollen und meistens auch, ohne es zu merken. Die entscheidende Frage ist also nicht, ob man Führungsfehler macht oder nicht; sie passieren ganz einfach in der Hektik des Tagesgeschäftes. Die entscheidende Frage ist vielmehr, wie schwer diese Fehler wiegen, ob sie zählen, ob sie sich auswirken oder nicht.

Eine auf Vertrauen basierende Führungssituation ist robust genug, um auch Führungsfehler aushalten und verkraften zu können. Die Mitarbeiter werden sich über sie ärgern und sie werden murren, aber sie wissen, dass sie sich auf ihren Chef im Ernstfall verlassen können. Es herrscht also auch in vertrauensbasierten Organisationen nicht jeden Tag Jubel und Freude. Es gibt auch dort Missstim-

mungen, Unzufriedenheiten und Konflikte; aber diese zählen nicht wirklich, solange das gegenseitige Vertrauen vorhanden ist.

Ähnliches scheint mir übrigens auch für zwei andere Formen des menschlichen Miteinanders zu gelten: für die Ehe und die Freundschaft. Gute Ehen sind genauso wenig wie gute Freundschaften konfliktfrei. Ihre Qualität zeigt sich aber gerade darin, dass Konflikte lösbar sind, dass man sie austragen kann – sie sind robust genug, um das alles zu verkraften, und die Basis dafür ist auch hier ein Minimum an gegenseitigem Vertrauen.

WIE SCHAFFT MAN VERTRAUEN?

Leider ist, weil die Vertrauensproblematik weitgehend übersehen wurde, darüber noch nicht viel bekannt. Ich kann daher nur einige wenige Punkte behandeln. Zum Teil sind es Hinweise auf Fehler, die man vermeiden sollte, weil sie das Vertrauen nachhaltig zerstören. Schon damit ist viel gewonnen, denn den meisten Managern wird ja am Anfang von den Mitarbeitern durchaus ein gewisser Vertrauensvorschuss gegeben.

WER VERTRAUEN SCHAFFEN WILL, MUSS FEHLER ZUGEBEN

Es gibt Leute, die ein Leben lang nicht lernen, einen Fehler zuzugeben. Wenn sie zu Führungskräften gemacht werden, erhalten Sie leider auch noch Macht und Mittel, ihre Fehler gegenüber ihren Mitarbeitern zu verschleiern und zu vertuschen, oder sie jedenfalls mit geschickter Rhetorik zu überspielen und sie den Mitarbeitern in die Schuhe zu schieben. Aber natürlich merken das die Leute.

Nicht alle merken es sofort; aber wenn ein Manager das zur Methode macht, dann kommen mit der Zeit auch die scheinbar Dümmersten darauf, welches „Spiel“ hier mit ihnen gespielt wird.

Die Menschen sind im allgemeinen schon bereit, Niederlagen wegzustecken. Wenn ihnen aber ein Spiel zugemutet wird, in dem sie nicht nur gelegentlich die Verlierer sind, sondern in dem sie überhaupt und systematisch nicht mehr gewinnen können, dann akzeptieren sie das nicht.

Wenn sie immer und ohne Ausnahme die Dummen sind, weil ihr Chef ständig die Spielregeln zu seinem eigenen Vorteil verändert, dann sind die Folgen programmiert: die guten Leute und jene, die Optionen haben, werden gehen; und die anderen, die dagegen nichts machen können, weil sie zum Beispiel aus Altersgründen keine Alternativen haben, gehen in die innere Emigration. Sie sind dann physisch noch da, aber sie arbeiten nur noch wegen des Geldes und nicht mehr wegen der Aufgabe. Man hat nur noch Zuschauer, aber keine Mitspieler mehr – und das Vertrauen ist irreparabel zerstört.

Daraus lassen sich zwei einfache Regeln ableiten:

a) Fehler des Chefs „gehören“ dem Chef. Er muss die Grösse haben, sie zuzugeben, oder er muss das lernen. Er kann dann durchaus von seinen Leuten verlangen, dass sie ihm helfen, Fehler zu korrigieren; aber er kann nicht seine eigenen Fehler seinen Leuten in die Schuhe schieben, – jedenfalls nicht, ohne die Vertrauensbasis zu unterminieren.

b) Fehler der Mitarbeiter „gehören“ auch dem Chef – jedenfalls nach aussen und nach oben. Er kann sie nicht ohne Vertrauensverlust „im Regen stehen lassen“. Ich betone: nach aussen und nach oben; nicht nach innen. Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler macht, dann muss man ihm das sagen, und er muss ihn korrigieren. Das kann durchaus mit harscher Kritik und gelegentlich auch mit Sanktionen verbunden sein.

Diese Regeln können noch erweitert werden:

c) Erfolge der Mitarbeiter „gehören“ den Mitarbeitern. Als Chef schmückt man sich nicht mit „fremden Federn“.

d) Erfolge des Chefs, falls er allein solche haben sollte, kann er für sich beanspruchen. Die guten Manager, und vor allem die Leader, sagen allerdings auch dann noch: „Wir haben es erreicht“.

Dies alles mag ein bisschen idealistisch klingen, aber die guten Leute handeln nach diesen Regeln, weil ihnen das Vertrauen ihrer Leute wichtiger ist, als ihr eigenes Image. Ich weiss natürlich, dass es viele Manager gibt, die das genaue Gegenteil tun und damit sogar in hohe Positionen gekommen sind. Sie mögen damit also vordergründig Karriere gemacht haben. Sie werden aber niemals das Vertrauen ihrer Umgebung haben, und auf lange Sicht richten sie katastrophalen Schaden an.

WER VERTRAUEN SCHAFFEN WILL, MUSS ZUHÖREN

Manager sind häufig ungeduldige Menschen und sie haben in der Regel nicht viel Zeit. Die wenigsten sind geborene Zuhörer. Jene aber, denen Vertrauen wichtig ist, zwingen sich dazu. Auch wenn sie nur zehn Minuten für ihren Mitarbeiter erübrigen können, so hören sie in diesen zehn Minuten aufmerksam und konzentriert zu. Man kann durchaus den Mitarbeiter ermahnen, sich kurz zu fassen. Aber man kann das, was er zu sagen hat, und das, was er insbesondere seinem Chef sagen will, nicht einfach ignorieren, ohne sein Vertrauen zu verlieren.

WER AN VERTRAUEN INTERESSIERT IST, MUSS ECHT, ER MUSS AUTHENTISCH SEIN

Gute Führungskräfte verzichten darauf, ihren Mitarbeitern ein X für ein U vorzumachen. Sie versuchen nicht, eine „Rolle“ zu spielen, die sie nämlich auf Dauer sowieso nicht durchhalten können, und sie achten daher auch nicht

sonderlich auf ihren Führungsstil – sie sind echt, mit allen ihren „Ecken“ und „Kanten“. Sie stehen nicht nur zu ihren Fehlern, sondern auch zu ihrer Persönlichkeit, was nicht heisst, dass man diese nicht entwickeln kann.

Ich halte daher auch nicht sehr viel von jener Literatur, in der die „Rollen“ des Managers im Vordergrund stehen. Es ist mir zwar bewusst, dass es in der Soziologie den Fachbegriff der Rolle gibt, aber ich halte diesen Ausdruck im Management nicht für zweckmässig. „Rollen“ werden im Theater oder in Filmen von Schauspielern gespielt, und genau dieses Verständnis des Rollenbegriffes haben wir auch im Alltag, weil die meisten von uns keine Soziologen sind. Von Schauspielern gespielte Rollen sind das Paradebeispiel für etwas Unechtes; für etwas, was eben nur gespielt, aber nicht wirklich ist. Selbst kleine Kinder haben für diesen Unterschied ein feines Gespür. Auch wenn sie gebannt und fasziniert einem Film im Fernsehen folgen, so ist doch danach völlig klar, dass es eben nur ein Film, etwas Gespieltes, war.

Meine Kollegen aus der Soziologie sagen mir gelegentlich: „Aber Du spielst doch zuhause auch die Rolle des Vaters!“. Meine Antwort darauf ist: „Genau das tue ich nicht! Ich erfülle die Aufgaben eines Vaters – so gut es nur geht. Und das ist etwas viel Ernsthafteres, als eine Rolle zu spielen“. Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen.

FÜHRUNGSSTIL IST NICHT WICHTIG

Was ich eben zur „Rolle“ sagte, steht klarerweise in engem Zusammenhang mit dem Führungsstil, und was ich in dieser Überschrift sage, steht in krassem Widerspruch zur herrschenden Meinung. Für die meisten Manager, und vor allem für die vielen Seminartrainer steht völlig ausser Zweifel, dass Führungsstil sehr wichtig ist, und dass nur kooperatives Verhalten zulässig sein darf. Wie schon anfangs gesagt, meine ich, nachdem auch ich ein Jahrzehnt lang Führungsstil für etwas Wichtiges gehalten habe, dass er in Wahrheit nicht wichtig ist, – jedenfalls bei weitem nicht so wichtig, wie die unzähligen Bücher und Untersuchungen zu diesem Thema nahelegen.

Ich habe dafür folgende Gründe:

Erstens, es gibt keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Ergebnissen, ausser in sehr künstlichen Spiel- oder Experimentalsituationen. Wenn wir einmal ganz simpel zwischen einem autoritären und einem kooperativen Führungsstil einerseits unterscheiden und zwischen guten und schlechten Resultaten andererseits, so kann man folgendes beobachten:

(1) Es gibt kooperative Führungskräfte, die auch hervorragende Resultate erzielen. Das ist grossartig, und man kann jedem Unternehmen nur wünschen, möglichst viele solche Leute als Manager zu haben.

(2) Aber es gibt eben auch Leute, die zwar phantastisch kooperativ sind, aber leider gar keine Ergebnisse erzielen. Das sind zwar nette, angenehme und vielleicht lebenswürdige Menschen, aber sie bleiben ohne Wirkung.

(3) Und dann gibt es natürlich auch autoritäre Führungskräfte, die keine Resultate haben. Diese sind eine Katastrophe für jede Organisation, und man sollte sich von ihnen möglichst rasch trennen.

(4) Aber ich habe eben auch Manager kennengelernt, die sehr direktiv und im landläufigen Sinne durchaus autoritär waren, aber sehr wohl hervorragende Resultate erzielten.

Fall 1 und Fall 3 sind klar. Leute der ersten Kategorie muss man „auf Händen tragen“ und von der dritten Kategorie muss man sich rasch befreien. Die Schwierigkeiten treten in den Fällen zwei und vier auf. Hier steht man vor der Entscheidung, dem Führungsstil oder den Resultaten den Vorzug zu geben. Meine Entscheidung fällt zu Gunsten der Resultate aus, auch wenn dies mit einer unangenehmen und gelegentlich harten Entscheidung verbunden ist. Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens, und Menschen, die Ergebnisse bewirken können, kommen leider nicht häufig genug vor.

Ich möchte vorschlagen, sich in diesem Zusammenhang nicht von gewissen Rollenspielen und Übungssequenzen in Seminaren täuschen zu lassen. Es gibt wunderbare Übungen für die Ausbildung von Managern, mit denen „besswiesener“ werden soll, dass kooperatives Verhalten immer und direktives Verhalten nie mit Resultaten verbunden ist. Diese Übungen beeindrucken und wirken sehr überzeugend. Die anderen Übungen, die es auch gibt, und mit denen das genaue Gegenteil gezeigt werden kann, werden leider nie durchgeführt, teilweise deshalb, weil viele Seminartrainer vom Dogma des kooperativen Führungsstils so sehr überzeugt sind, dass sie es nicht mehr hinterfragen; teilweise auch deshalb, weil Ideologie betrieben wird.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Auch ich finde kooperative Menschen angenehmer und sympathischer als andere; und ich arbeite an sich lieber mit den ersten als mit den zweiten zusammen. Aber im Management und in einer Organisation geht es nicht um die Frage, was wir als angenehm und sympathisch empfinden, sondern es geht um Wirksamkeit und um Richtigkeit.

Ich gebe natürlich gerne zu, dass man autoritär das Falsche machen kann. Aber man kann eben auch kooperativ das Falsche tun. Autoritär, aber richtig in den Resultaten, ist besser, als kooperativ, aber falsch. Diese Meinung ist unpopulär. Aber meine Erfahrung im Umgang mit Tausenden von Managern hat mich diese Lektion immer wieder gelehrt.

Ich habe noch einen zweiten Grund, Führungsstil nicht für besonders wichtig zu halten: Ich wage die Behauptung, dass 90% dessen, was man sinnvoll und praktisch unter „Führungsstil“ verstehen kann, etwas ganz anderes ist, als in Büchern und in Seminaren gefordert und vermittelt wird. Nicht ein angelernter und polierter Stil ist wichtig; was wirklich wichtig ist, ist etwas viel Einfacheres, in der Ausbildung leider sträflich Vernachlässigtes, – nämlich ein Minimum an elementaren Manieren. Ich meine hier nicht hochgezüchtete Höflichkeitsrituale, sondern ein Minimum an „Kinderstube“, ein Minimum an Anstand.

Man kann heute leider nicht mehr davon ausgehen, dass alle Leute das mitbringen. Daher muss man jenen, die keine Kinderstube haben, diese Manieren beibringen. Dazu braucht man keine Seminare, man muss sie einfach verlangen. Man darf rüpelhaftes Verhalten nicht dulden. Manieren sind natürlich nicht der Treibstoff, nicht die Energie einer Organisation; aber sie sind der „Schmierstoff“, der das Zusammenleben und Zusammenarbeiten überhaupt erst ermöglicht.

Es gibt ein Naturgesetz in der Physik, wonach, wenn feste Körper zusammenstossen, Reibung entsteht. Organisationen sind ein Ort, wo „feste Körper zusammenstossen“, und daher entsteht Reibung, es entstehen Konflikte. Auch die bestkonstruierten Motoren brauchen etwas Schmieröl für einen runden Lauf. Unsere Organisationen sind bei weitem nicht so gut „konstruiert“ wie Motoren, und daher brauchen sie sogar etwas mehr „Schmierstoff“, als diese.

Leute ohne Manieren müssen gelegentlich erduldet werden, aber sie werden nie respektiert. Wer herumbrüllt, wem es nie in den Sinn kommt, „bitte“ oder „danke“ zu sagen, wer nicht einmal ein Minimum an Anstand aufzubringen vermag, hat auf Dauer keine Achtung, und er wird auch kein Vertrauen schaffen können. Die Beziehungen zu ihm sind mit Skepsis, Zweifel und Misstrauen belastet.

WER VERTRAUEN SCHAFFEN WILL, MUSS CHARAKTERLICHE INTEGRITÄT HABEN

Dem werden wohl die meisten zustimmen können. Aber was meint man mit charakterlicher Integrität? Was ist eine integrale Persönlichkeit? Darüber kann man Bücher schreiben. Vieles, was dazu gesagt wurde, ist furchtbar wolkig und dunkel, – und sehr kompliziert. Wenn man das ganze Philosophieren zu diesem Thema auf den harten Kern hin untersucht, kommt etwas sehr Einfaches zutage: Man muss meinen, was man sagt – und so handeln.

Konsistenz ist entscheidend und Prognostizierbarkeit. Die meisten Menschen verstehen unter Vertrauen ein allgemeines, etwas diffuses Gefühl oder Empfinden. Es mögen Gefühle mit Vertrauen verbunden sein; die Basis sind aber immer Vorhersehbarkeit des Verhaltens und Verlässlichkeit.

Man muss wissen, wie man mit seinem Chef und seinen Kollegen „dran ist“, und man sich darauf verlassen können. Daher braucht man Spielregeln, die gelten, und auch ein Wort muss gelten.

Auch hier können Missverständnisse auftreten. „Meinen, was man sagt“, bedeutet nicht, dass ein Manager alles sagen soll, was er meint. Das wäre naiv. Jede Führungskraft wird gelegentlich gute Gründe haben, über gewisse Dinge nicht zu reden, nicht jetzt und nicht hier. Wenn man aber etwas sagt, dann muss es eben auch so gemeint sein.

Und die Forderung lautet natürlich auch nicht, dass man seine Meinung nie wieder ändern darf. Selbstverständlich darf man das, und man muss es auch sehr

oft. Nur muss man das eben den Leuten auch sagen. Ich sehe keinen Grund, weshalb ich meinen Mitarbeitern und Kollegen nicht sagen sollte: „Bis gestern war ich der Auffassung, dass X richtig ist; ich bin jetzt zum Ergebnis gekommen, dass Y besser ist“. Man muss es nur sagen, und darf die Leute nicht im Unklaren lassen, oder meinen, sie würden es schon irgendwann merken.

Wo immer man feststellt, dass es Menschen gibt, denen ihre Umgebung fast blind vertraut, findet man, dass ihr Leben von Konsistenz und Geradlinigkeit geprägt war. In diesem Zusammenhang höre ich immer wieder, das gehe eben nur in einfachen Situationen, aber nicht in den komplexen Verhältnissen einer Chefetage oder zum Beispiel in der Politik. Diese Auffassung ist sehr weit verbreitet, aber ich halte sie für falsch, für grundfalsch.

Das beste Beispiel, mit dem man diese unsinnige Meinung widerlegen kann, ist die Art, wie einer der besten, vielleicht überhaupt der beste Manager dieses Jahrhunderts seine höchst komplexen Aufgaben erfüllte. Dieser Mann ist General George C. Marshall, Generalstabschef der amerikanischen Armee von 1939–1945, danach Aussenminister und Verteidigungsminister im Kabinett Truman.

Als Stabschef der US-Armee leitete er meisterhaft die grösste Mobilisierungsaktion der Weltgeschichte und erfüllte erfolgreich die bisher wahrscheinlich schwierigste militärische Aufgabe. Als Aussenminister war er der Vater des berühmten Marshall-Planes, dem Europa seinen Wiederaufbau und zu einem erheblichen Teil den Wohlstandszuwachs der Nachkriegsjahrzehnte verdankt.

Marshall musste seine Funktionen unter schwierigsten politischen Verhältnissen ausüben, er war mit massiver Gegnerschaft und zum Teil (in der McCarthy Ära) mit gehässiger Feindschaft konfrontiert. Marshalls Leben, und die Art wie er gearbeitet hat, wie er mit Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten, mit den Politikern in Kongress und Senat, mit den Generälen der alliierten Streitkräfte, mit schwierigen Persönlichkeiten wie Roosevelt, Churchill und De Gaulle, und den noch schwierigeren, wie Stalin, Tschiang Kai-schek, Tschou En-lai und Mao umging, war von äusserster Geradlinigkeit und Offenheit, eben von Integrität gekennzeichnet.

Marshall hat nie jemanden getäuscht, er hat nie taktiert – und er wurde von allen, wie niemand anderer, respektiert. Er hatte Gegner und Feinde, aber selbst diese hatten grösste Achtung vor ihm. Es lohnt sich, seine Biographie zu lesen.

WER VERTRAUEN SCHAFFEN WILL, MUSS SICH VON INTRIGANTEN TRENNEN

Dies ist mein letzter Hinweis: Man darf keine Intriganten um sich dulden. Man muss sich von ihnen trennen, so rasch es nur geht, oder man muss selbst gehen.

Man kann mit Intriganten nicht und niemals zusammenarbeiten. Sie vergiften jeden Brunnen, verseuchen jedes Klima und unterminieren jeden

Versuch, Vertrauen zu schaffen. Auch bezüglich dieses Punktes findet sich kaum eine Untersuchung in der Wissenschaft; auch das wurde, wie mir scheint, übersehen. Aber es gibt genügend Anschauungsmaterial im Alltagsleben, und wer das Phänomen der Intrige studieren will, falls er es nicht dutzendemale selbst erlebt haben sollte, braucht nur einige wenige Werke der Weltliteratur zu lesen, oder in ein Stück von Shakespeare zu gehen.

So viel ich weiss, ist nicht bekannt, wann und wodurch ein Mensch zum Intriganten wird. Aber man kann sich darauf verlassen, dass ein Mensch, der einmal gelernt hat, dass man durch Intrige leichter vorankommt, als durch Leistung, dies immer wieder versuchen wird.

Der Umgang mit Intriganten ist oft eine jener fast schicksalhaften Situationen, „which make or break the executive“, wie man im Englischen sagen kann. Es sind Situationen, in denen über gewöhnliches, ja über exzellentes Management hinaus Führerschaft gefordert ist und bewiesen werden kann. Weil die Menschen in einer Organisation praktisch ausnahmslos ein feines Gespür für Intrigen haben und früh merken, was gespielt wird, sind alle Augen auf den Chef gerichtet: Merkt er es? Oder ist er dumm? Und tut er etwas? Oder ist er feige?

Man ist eine konsequente und rasche Lösung eines Intrigantenproblems seinen Mitarbeitern schuldig, die unter den Intrigen zu leiden haben. Man ist es der Organisation schuldig, weil sie sonst verseucht wird und im Teufelskreis von Intrige und Misstrauen Schaden nehmen wird. Und man ist es schliesslich auch sich und seinem Selbstrespekt schuldig.

NAIVES ODER GERECHTFERTIGES VERTRAUEN?

Eine häufig gestellte Frage ist naturgemäss, ob Führung entsprechend meinen hier gemachten Vorschlägen überhaupt und ob sie insbesondere in grossen Organisationen möglich sei.

Ich denke, man kann vertrauensorientiert führen, und zwar in jeder Organisation. Man kann Vertrauen aufbauen, gewinnen und erhalten; – und man kann es ruinieren.

Ich sage nicht, dass vertrauensschaffende Führung leicht ist. Aber die leichten Probleme sind auf dieser Welt alle schon gelöst; es bleiben leider nur noch die etwas schwierigeren. Ich gebe zu, dass es ziemlich schwierig sein kann, unter den typischen Bedingungen eines Grosskonzerns offen, ehrlich und geradlinig zu sein; es bestehen zahlreiche Hindernisse und es gibt Schwierigkeiten. Aber so schwierig das Umfeld auch sein mag, ich sehe keinen Grund, warum ich in meinem unmittelbaren Einflussbereich nicht vertrauensorientiert führen können sollte.

Die Frage ist nicht, ob etwas leicht und ohne Schwierigkeiten geht, sondern ob es richtig ist. Natürlich gibt es Unternehmen, ziemlich häufig sogar und nicht

nur grosse, in denen Geradlinigkeit und Offenheit nicht erwünscht sind. Niemand wird das zwar in solchen Unternehmen zugeben, aber die Realitäten sind ja bald erkannt. Die Tatsache, dass es solche Unternehmen gibt, ist kein Argument, als falsch erkannte Dinge weiterhin zu tun.

Erstens kann man die Dinge gelegentlich tatsächlich verändern. Neben all den gescheiterten Reformen und Reformern gibt es ja auch erfolgreiche. Man muss nicht gleich die Welt verändern und verbessern wollen; es genügt, wie ich schon sagte, in seinem unmittelbaren, kleinen Einflussbereich, so gut es geht, ein Vertrauensklima zu schaffen, oder besser, es entstehen zu lassen. Und zweitens kann man ein Unternehmen, in dem dieses Verhalten unerwünscht ist, ja auch verlassen, insbesondere so lange man jung ist und Optionen hat.

Zweifel und Skepsis bezüglich auf Vertrauen gerichteter Führung haben gelegentlich ihren Grund in einer etwas naiven oder romantischen Vorstellung. Unter Vertrauen verstehen manche Leute „blindes Vertrauen“. Das meine ich allerdings nicht; dafür sehe ich in einer Organisation keinen Platz. Blindes Vertrauen ist schlichtweg naiv. Es mag Situationen im Leben geben, in denen man jemandem tatsächlich blind vertrauen muss, – weil man keine andere Wahl hat. Aber das kann nicht der Regelfall sein; darauf könnte eine Organisation nicht aufgebaut sein. Was ich meine, ist gerechtfertigtes Vertrauen, begründetes Vertrauen. Dies muss wohl noch etwas näher erläutert werden.

In Zusammenhang mit Vertrauen tut sich, wie ich in Diskussionen und Seminaren immer wieder erfahren kann, ein ganzes Minenfeld von Missverständnissen auf. Die einen verstehen unter Vertrauen, wie gerade gesagt, blindes Vertrauen. Für diese sind Enttäuschungen programmiert. So einfach, und vor allem so gut, ist unsere Welt (leider) nicht.

Die anderen handeln nach dem Lenin zugeschriebenen Motto: Vertrauen ist gut; Kontrolle ist besser! Das meine ich allerdings auch nicht. Das ist die zynische Variante, – und sie führt direkt zu zerstörerischem Misstrauen, – etwas vom Schlimmsten, was in einer Organisation entstehen kann. In einer von Misstrauen geprägten Organisation können weder menschliche Zusammenarbeit, noch Leistung entstehen. Misstrauen ist eine der gefährlichsten „Krebserkrankungen“ einer Organisation, und sie ist, ausser in einem sehr frühen Stadium, unheilbar.

Ja, was dann? Gibt es noch eine dritte Möglichkeit? Ich meine, es gibt sie. Sie ist leider einer Spur komplizierter und anspruchsvoller. Aber das ist es eben, was gute Führungskräfte auszeichnet: Sie begnügen sich nicht, mit den gängigen Clichés. Sie tapfen nicht einfach in die Falle der üblichen Missverständnisse; sie denken über einige wichtige Fragen etwas gründlicher nach, als andere. Das ist auch der Grund, warum gutes Management nicht ausschliesslich „gesunder Menschenverstand“ ist. Gesunder Menschenverstand ist zwar extrem wichtig, man kommt mit ihm in einem Unternehmen sehr weit, und man muss froh sein, wenn er einem – zum Beispiel im Laufe eines Universitätsstudiums – nicht aberzogen wird. Aber er genügt nicht immer.

Mein Vorschlag ist folgender:

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

Und jetzt kommen vier wichtige Ergänzungen:

a) aber stelle sicher, dass Du jederzeit erfahren wirst, ab wann Dein Vertrauen missbraucht wird;

b) und stelle sicher, dass Deine Mitarbeiter und Kollegen wissen, dass Du das erfahren wirst;

c) und stelle ferner sicher, dass jeder Vertrauensmissbrauch gravierende und unausweichliche Folgen hat;

d) und stelle ferner sicher, dass Deine Mitarbeiter auch das unmissverständlich wissen.

Was meine ich praktisch? Ich will es am Beispiel der Haltung gegenüber Kindern illustrieren, weil das an Erfahrungen der meisten anknüpft. Der Kern, selbstverständlich nicht die Erscheinungsform, ist ohne Schwierigkeiten auf Führung in Organisationen übertragbar.

Jeder vernünftige Mensch wird alles daran setzen, seinen Kindern in vollem Umfange zu vertrauen. Man weiss, wie wichtig das für ein Kind ist, wie sensibel schon kleine Kinder in aller Regel auf Misstrauensbekundungen reagieren, und wie schnell die Atmosphäre verseucht ist. Aber man weiss natürlich auch, dass man dabei in die Falle des blinden Vertrauens tappen kann. Man ist also gut beraten, seinem Kind sinngemäss folgendes zu sagen: „Ich vertraue Dir, so gut ich nur kann (z.B. wenn Du abends mit Deinen Freunden ausgehst, bezüglich Alkohol und Drogen, oder mit Bezug auf die Schule usw.). Du wirst Deine Fehler machen, und es werden Missgeschicke passieren. Das ist alles nicht so schlimm, wir werden das ausbügeln. Aber tue eines nie und unter gar keinen Umständen: Missbrauche mein Vertrauen niemals. Ich werde das über kurz oder lang merken, und es wird diese und diese unausweichlichen Folgen haben. Verheimliche mir nichts; komme rechtzeitig, wenn etwas passiert ist, und dann werde ich Dir nach Kräften helfen. Und wenn Dir unklar ist, wo die Grenzen sind, dann frage mich früh genug, und wir werden einen Weg finden...“.

Das etwa muss die Haltung sein, und das sind sinngemäss die Spielregeln. Und dann muss man konsequent dementsprechend handeln. Man muss seine Kinder beobachten und auf Anzeichen und Hinweise achten. Wenn man vereinbart hat, dass das Kind um halb zwölf Uhr abends zuhause sein muss, dann ist das 23.30 h und nicht 23.45 h; und wenn man vereinbart hat, „kein Alkohol“, dann heisst das „kein Alkohol“ und nicht, „es waren ja nur zwei Bier“.

Wohlgemerkt: Was man mit seinen Kindern vereinbart, muss jeder selbst entscheiden, und dazu kann und wird man sicher verschiedene Meinungen haben, abhängig von der Altersgruppe, von den Schulleistungen des Kindes, von seiner Persönlichkeit und von vielem anderen. Man wird das auch immer wieder mit den Kindern diskutieren und ihnen auch erklären müssen, warum man etwas

noch akzeptiert und etwas anderes nicht mehr. Auch seinen Mitarbeitern muss man heute, aufgrund des Informations- und Bildungsstandes die Dinge erklären und begründen. Das ist die Folge der Demokratisierungsbemühungen, der offenen und pluralistischen Gesellschaft; – und ich, für mein Teil, begrüße diese Entwicklung.

Aber wenn etwas einmal vereinbart ist, dann muss es auch gelten. Man tut gut daran, diese Dinge auch gelegentlich zu kontrollieren, nachzuschauen, nachzufragen und eben sicherzustellen, dass Vertrauen nicht missbraucht wird.

Um ganz klar zu machen, was ich meine, ein letztes Beispiel: Wenn ich meinen zwölfjährigen Sohn frage: „Wie geht's Dir denn in der Schule?“, so wird er mir vielleicht antworten: „Ausgezeichnet, Papa, es läuft alles bestens.“ Ich glaube es ihm; ich will es ihm glauben, und ich freue mich darüber. Keinesfalls werde ich unterstellen, dass er mich anlügt. Aber ich kann doch auch nicht davon ausgehen, dass ein Zwölfjähriger immer und unter allen Umständen eine richtige Realitätsbeurteilung hat. Ich werde also doch gelegentlich einmal seinen Lehrer anrufen und auch diesen fragen: „Wie geht's denn mit meinem Sohn?“, und ich werde nicht damit zuwarten, bis das schlechte Zeugnis am Ende des Schuljahres auf dem Tisch liegt, und wir dann ein möglicherweise nur noch schwer lösbares Problem haben. Mein Sohn weiss im voraus, dass ich das tun werde, dass es als Vater mein Recht ist, aber auch Pflicht.

Als Folge dessen werden wir sehr gut und sehr vertrauensvoll miteinander auskommen. Wir werden unsere gegenseitigen Auffassungen und Interpretationen immer besser kennenlernen; die Zahl der Missverständnisse („ich habe gemeint, Du habest gemeint...“) wird abnehmen; er wird immer grössere Spielräume und Freiheiten bekommen, und er wird lernen, diese vernünftig und reif zu nutzen. Ich werde mich auf ihn verlassen können. Und eines Tages wird er kommen und sagen: „Du, Papa, ich hab' da ein Problem; ich glaube, ich habe einen Fehler gemacht...“, und dann wird er wissen, dass er sich seinerseits auch auf seinen Vater verlassen kann, dass es keine Vorwürfe und keinen Streit geben wird, sondern dass er ihm helfen wird, eine Lösung zu finden.

Genauso ist es in funktionierenden Ehen und Freundschaften; – und in Organisationen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und zwischen Kollegen.

Ich gebe zu, dass das nicht immer ganz einfach ist; dass das eben Offenheit und Geradlinigkeit verlangt, Disziplin und Integrität, all jene Dinge eben, die ich oben behandelt habe. Und ich gebe auch zu, dass nicht alle Leute das können.

Ich spreche hier aber auch nicht von „allen Leuten“, sondern ich spreche von Führungskräften. An diese sind eben höhere Anforderungen zu stellen, – nicht jene übertrieben hohen, die man immer wieder in den Büchern und Magazinen lesen kann und die letztlich nur von Heiligen erfüllt werden können; aber eben doch höhere, als an „Jedermann“.

Wer nicht bereit ist, sich mit diesen Dingen etwas gründlicher als andere auseinanderzusetzen, und wer nicht bereit ist, nach Kräften eine saubere Haltung und Linie zu diesen Fragen zu erarbeiten, gehört nicht in eine Führungsposition, und er darf auch niemals in eine solche befördert werden. Man ist das den Menschen in einer Organisation und der Organisation selbst schuldig.

Es ist mir nur zu bewusst, dass das in vielen Unternehmen und von vielen Managern nicht so gesehen wird, ja dass man über diese Dinge viel zu häufig überhaupt nicht nachdenkt. Das sind eben schlecht geführte Organisationen, und es sind schlechte Manager. Dass es sie gibt, und dass es sie ziemlich häufig gibt, ist für mich kein Grund, von den Regeln abzuweichen.

STRESZCZENIE

Zajęcie się przez naukowców wyłącznie problemami motywacji i stylami zarządzania spowodowało, że – jak próbuję to wykazać – o wiele ważniejszy temat, a mianowicie sprawa zaufania, jest bardzo pomijany. O ile istnieje bardzo bogata literatura fachowa i wiele opracowań na temat motywacji i stylu zarządzania, o tyle nie istnieje prawie nic na temat zaufania.

Zaufanie jest kluczowym elementem zarządzania. Tam, gdzie nie ma zaufania, powstaje niebezpieczeństwo, że inne instrumenty zarządzania będą nieskuteczne. W pewnych okolicznościach będą odbierane jako wyraźna manipulacja. Jednocześnie można również stwierdzić, że tam gdzie istnieje minimum zaufania błędy w zarządzaniu nie są odczuwane tak mocno i w związku z tym nie wywołują prawie wcale szkód.

Ponieważ zaufanie jeszcze nie zostało zbadane, zdani jesteśmy na przypuszczenia, ogólnie pojęte doświadczenie życiowe i podejście zdroworozsądkowe. Oczywiście jest, że to nie wystarczy jednak na dłuższą metę. Dlatego też zaleca się, aby poddać szybkiemu i dokładnemu badaniu niektóre problemy wiążące się z zaufaniem. Jest to konieczne nie tylko dlatego, że z zaufaniem wiążą się zasadnicze nieporozumienia, błędy i omyłki, które trzeba wykryć, wyjaśnić i poprawić, jeżeli przedsiębiorstwo ma funkcjonować prawidłowo. Najpoważniejszym nieporozumieniem jest chyba przekonanie, że zaufanie jest kategorią psychologiczną. Innym źródłem nieporozumień jest pomieszanie pojęć ślepego zaufania i zaufania uzasadnionego.

Nawet jeśli w porównaniu z innymi zagadnieniami związanymi z zarządzaniem o zaufaniu wiemy stosunkowo niewiele, a cała ta problematyka jest *terra incognita*, to jednak przesłanki ważności sprawy zaufania w przedsiębiorstwie wydają się na tyle uzasadnione, ażeby ta niewielka wiedza, którą można uzyskać, dała się wykorzystać w systemie przedsiębiorstwa w procesie zarządzania.