

Vertrauen verbindet

Die derzeitige Situation in den Finanzmärkten – landläufig als „Krise“ bezeichnet – ist v. a. ein Problem des Vertrauens: Vertrauen in die Banken und Kreditwürdigkeit der Kunden, Vertrauen in den Staat, in die Wirtschaft, in die Zukunft.

Vertrauen ist das größte Kapital von Organisationen und in der gesamten Wirtschaft. Es ist der „Kitt“, der Mitarbeiter und Kunden an ein Unternehmen bindet. Wird es verspielt, bricht das gesamte System zusammen. Vertrauen ist zentrale Steuerungsgröße komplexer Systeme, indem es Komplexität reduziert. Der Straßenverkehr würde ohne Anwendung des Vertrauensgrundsatzes zum Erliegen kommen; Organisationen würden an ihrer Komplexität „ersticken“, müsste man alles immer wieder neu aushandeln und kontrollieren.

Vertrauen ist eine „Vorleistung“ auf das erwartete künftige Verhalten des Gegenübers, eine Investition in die Zukunft der Kooperation. Daher wird es immer wieder überprüft und bei Enttäuschung entzogen. Organisationen brauchen Vertrauen. Zerbricht dieses Vertrauensverhältnis, wird auch keine Leistung mehr erbracht. Daher ist jeder gefordert, Mitarbeiter, Kunden und alle anderen „Mitspieler“ wieder in eine Vertrauensbeziehung zu holen. Was ist zu tun?

1. Information (Transparenz) Nur, wenn Mitarbeiter und Kunden ausreichend Orientierung über eine Situation haben, sind sie bereit, eine Vorleistung für künftige Kooperationen zu erbringen. Schönreden, Verschweigen, sich herausreden, Schuldige suchen sind die falschen Wege und fördern Misstrauen.

2. Berechenbarkeit (Verlässlichkeit) Besonders in Situationen, in denen die Vertrauensbeziehung labil ist, sollen Führungskräfte für ihre Mitarbeiter und für Kunden eine berechenbare Größe sein. Wenn man sich darauf verlassen kann, dass die Führung stabiles Verhalten zeigt, kann Vertrauen wieder aufgebaut werden.

3. Zutrauen (Fähigkeit) Vertrauen bedeutet, dass man davon ausgeht, der Aufgabe gewachsen zu sein. Hier ist Eitelkeit fehl am Platz. Die narzisstische Selbstdarstellung als Allwissende schafft kein Vertrauen. Daher sollen Führungskräfte und Mitarbeiter in Krisen zeigen, was sie können und was nicht, sich beraten lassen und lernen. Wie so oft zeigt sich, dass „soft facts“ wie Vertrauen die härtesten Nüsse für Organisationen sind. Das gilt besonders in Krisensituationen. *Text Ruth Seliger*



ZUR PERSON

Ruth Seliger ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von TRAIN Consulting, einem der führenden Institute für systemische Organisationsberatung und Leadership Development. www.train.at