

PROFESSUR

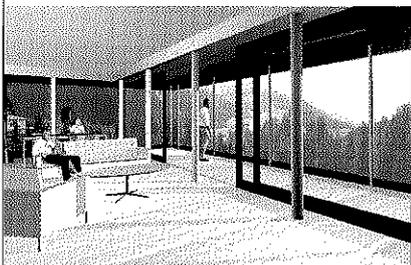
Wir anerkennen
Ihr erworbenes
Wissen und
Ihre beruflichen
Fähigkeiten!

**Dr. rer. oec. MBA
oder Professur**

Freie Universität Teufen
CH-9053 Teufen
P.O.Box 213
Telefon ++ 41 71 787 43 44
Telefax ++ 41 71 787 43 77
info@universitaet.ch
www.universitaet.ch



15 Minuten nach St. Moritz, eine Minute zum Golf.



Zu verkaufen: Engadins spektakulärste
Luxus-Apartments. Am Sonnenhang
über Zuoz. Erstklassige zeitgenössische
Architektur von Ben van Berkel,
UN Studio. Hotelservice. Wellness.
Kontaktieren Sie Hesta Immobilien AG,
Herr Dieter Bärtsch: +41 1 405 75 57

Die spektakulärsten Luxus-Apartments
im Engadin. www.chesa-chastlatsch.ch

KOMMENTAR

Die Grenzen des

Vertrauen ist in Mode: Je schärfer der Wind in der Wirtschaft weht, je stärker der Druck auf die Mitarbeiter in den Unternehmen und Verwaltungen wird, desto intensiver beschwören Manager, Berater und Sachbuchautoren Vertrauen als Essenz moderner Führung. Dabei geht es den Verkündern der neuen Zauberformel nicht darum, diese als neue Übermoral zu proklamieren. Vielmehr versprechen sie: Vertrauen rechnet sich. Vertrauenskultur ist, so der Tenor, der entscheidende Wettbewerbsvorteil im 21. Jahrhundert.

In Anbetracht dieser Vertrauens-Euphorie stellt sich die Frage: Warum bauen nicht alle Prozesse in der Gesellschaft (oder wenigstens in Unternehmen und Verwaltungen) auf Vertrauen auf? Weshalb gibt es Hierarchien, in die sich Mitarbeiter vom ersten Arbeitstag an einordnen müssen? Weswegen beauftragen wir immer noch ganze Horden von Rechtsanwälten damit, Verträge zu gestalten, in denen jede Kleinigkeit gerichtsicher formuliert ist. Warum verlassen wir uns nicht allein darauf, dass unser Geschäftspartner die Vertrauensfrage schon nicht stellen wird?

Das hängt mit der zentralen Schwäche von Vertrauen zusammen – seiner Zerbrechlichkeit. Vertrauen zwischen Menschen baut sich langsam auf. Wir können anderen mit einem freundlichen Blick, einer Geste, einem Entgegenkommen begegnen und abwarten, wie die Person handelt. Reagiert sie positiv, kann sich eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen.

Aber Vertrauen ist riskant. Häufig reicht das kleinste Anzeichen von Missbrauch aus, eine mühsam aufgebaute Beziehung zerbrechen zu lassen. Wir können ja nicht sicher



STEFAN KÜHL

ist Gastprofessor für Organisationssoziologie an der Universität Hamburg und arbeitet als Berater der Firma Metaplan für verschiedene internationale Unternehmen.

sein, ob es bei dem einen Missbrauch bleibt.

Angesichts der Fragilität von Vertrauen ist es ein Fortschritt, wenn persönliche Beziehungen moderne Gesellschaften nicht mehr in der gleichen Form prägen wie noch zu Cäsars Zeiten. Vermutlich werden wir deswegen immer flexibler und mobiler, weil wir bei den Beziehungen zu unserer Umwelt nicht allein auf die Stärke persönlicher Netzwerke bauen. Wir können von Hamburg nach Südafrika reisen und dort zwei Wochen Löwen beobachten, ohne alte persönliche Kontakte zu mobilisieren oder während des Aufenthalts mühsam Vertrauensbeziehungen zum Fremdenführer aufbauen zu müssen.

Aus dieser Perspektive wird deutlich, weshalb es ein Gewinn ist, dass die moderne Gesellschaft (und deren Organisationen) nicht auf persönlichem Vertrauen basieren. Es macht

Vertrauens

FÜHRUNGSSTILE:
Manager, Berater und
Buchautoren predigen
zur Zeit Vertrauen als
Wundermittel moderner
Führung –
ein riskanter Trend.

Von Stefan Kühl

unser Leben einfacher. Wir müssen nicht erst mühsam durch Komplimente oder Geschenke das Vertrauen des Verkäufers im Penny-Supermarkt gewinnen, sondern können in der Regel davon ausgehen, für unseren einen Euro auch das gewünschte Kilo Bananen zu bekommen.

Es erleichtert die Zusammenarbeit im Unternehmen, dass der Chef nicht bei jeder Einzelfrage um das Vertrauen seiner Mitarbeiter werben muss, sondern auf Grund seiner Stellung in der Hierarchie erst einmal von einer pauschalen Folgebereitschaft ausgehen kann. Der Soziologe Niklas Luhmann beschreibt diesen Prozess, bei dem wir nicht konkreten Personen, sondern Geld oder Macht vertrauen, als Systemvertrauen. Mit dem romantischen Verständnis des Vertrauens zwischen Personen, wie es die Managementliteratur pflegt, hat dies wenig zu tun.

Warum ist Vertrauen zumindest in der Managementliteratur derzeit so populär? Das Propagieren von Vertrauen ist ein Indiz für das zunehmende Versagen anderer Steuerungsmechanismen wie Hierarchien, Regeln und Märkten. Wenn die Spitzen

in Unternehmen und Verwaltungen überlastet sind und Untergebene daher immer weniger mit Entscheidungen von oben rechnen können, wenn Mitarbeiter Regeln flexibel handhaben müssen und deren Verletzen dabei zur Regel wird, wenn die Märkte komplexer werden und Geschäftspartner nicht mehr alles in Verträgen festschreiben können – dann sehnen wir uns nach einem Steuerungsmechanismus, der diese Lücke füllt.

Manager erinnern sich an Vertrauen, das ja in Freundschaften und Liebesbeziehungen eine wichtige Rolle spielt, und versuchen damit die Lücken im Managementsystem von Unternehmen und Verwaltungen zu stopfen. Das mag sogar Erfolg versprechend sein, aber nur, wenn Manager, Buchautoren und Berater Vertrauen zwischen Menschen nicht, wie zur Zeit üblich, zum Wundermittel hochstilisieren, sondern wenn wir dessen Grenzen verstehen und akzeptieren. ■

SERVICE

LITERATUR

Luhmann, Niklas: Vertrauen.

Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, UTB, Stuttgart 2000.

Kühl, Stefan: Sisyphos im Management.

Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur, Wiley-VCH, Weinheim 2002.

INTERNET

Homepage des Autors:

www.metaplan.de/ueberuns/metaplaner/kuehl_stefan.htm

Outplacement

Neuorientierung strategisch planen

Professionelles Outplacement bedeutet heute systematisches und positives Karrieremanagement. Auf der Grundlage des individuellen Einstellungsprofils ermitteln wir die Karriereziele von Führungskräften und unterstützen sie bei deren Realisierung.

- Wir gestatten und begleiten den Prozess, angefangen bei der Bewältigung der Ausgangssituation bis zur erfolgreichen Aufnahme der jeweiligen Zielposition.
- Mehr als 70% unserer Klienten erreichen so ihre Zielposition trotz der derzeitigen schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt noch während der Restlaufzeit ihres alten Vertrages.

Auf der Basis jahrzehntelanger Erfahrung und mit über 140 Standorten im globalen Beratungsverbund verknüpfen wir Internationalität mit konkreter regionaler Marktkennntnis und sind Marktführer in Europa.

Rufen Sie uns zu einem Informationsgespräch an, oder besuchen Sie unsere Homepage.

0211 / 5 58 67 60
www.muehlenhoff.com

arbóra
Stable Career Partners

Mühlenhoff + Partner
Managementberatung

Berlin · Düsseldorf · Frankfurt · Hamburg ·
München · Stuttgart · Wien · Linz · Basel · Zürich