



Von Edwin E. Egli

# Ihr Vertrauen – aber subito!

Über die Bemühungen, etwas zurück zu gewinnen, was es schon längst nicht mehr gibt

## ESSAY



Ist es Ihnen auch schon aufgefallen, dieses Wort eben, welches von allen im Mund geführt wird

und aus diesem schon so selbstverständlich wie beiläufig in unsere Dialoge einfließt? Vertrauen. Ja, ohne das ist menschliches Leben gar nicht vorstellbar, glaubt man denn den Weisen aus dem Abendland, die auf diesem Begriff schon wieder Werbetexte, Analysen und Managementlehren aufbauen. Die Heilslehre, die unsere Gesellschaft und vor allem natürlich die sich in dieser tummelnden Wirtschaft zurück ans Licht des Wachstums führen soll, die artikuliert sich reihum: »Wir müssen das Vertrauen zurückgewinnen«.

Lassen Sie mich den Versuch wagen, ob es denn gelingt zu begreifen, was es mit diesem neuen Motto auf sich hat.

Wer soll uns denn auf einmal Vertrauen entgegenbringen? Das ließe doch den Schluss zu, dass wir es schon einmal besessen haben. Also kehren wir zurück zu etwas, was schon einmal da war. Etwas aus früheren Zeiten.

Das sind in der Tat Töne, die wir doch während vieler Jahre gescheut haben wie der Teufel das Weihwasser. Innovation, Aufbruch zu bisher nie gekannten Ufern, das hat uns geleitet in unserem Streben nach mehr Wohlstand, mehr Reichtum, mehr Macht. Und jetzt soll etwas, was früher scheinbar vorhanden war, nun aber offensichtlich nicht mehr ist, den Weg zum Licht weisen. Und wer soll dieses Vertrauen haben? Alle, nur Auserwählte, nur diejenigen, die uns einen Nutzen bringen, oder wie? Sogar wir selbst?

**V**ertrauen könnte etwas mit Vertrauen zu tun haben. Der Dompfaff, der hat sie getraut – so hörte ich einmal jemanden singen. Er traut also zwei. Heißt das etwa, dass sich die beiden ab sofort trauen? Es genügt doch schon, dass sie sich überhaupt getrauen. Vorher hat sicher auch schon jemand mit mahnend erhobenen Zeigefinger (trau schau wem) in die Entscheidungsfindung eingegeben. Sehen Sie, so einfach ist es nicht mit der endgültigen Wahrnehmung der Bedeutung des Begriffs Vertrauen. Da hat es viele Fallstricke.

Also Vertrauen, das brauchen wir, um aus der Talsohle heraus zu kom-

men. Wir schaffen Vertrauen, so wie wir bislang Mehrwert, Shareholder Value, Reputation und vieles mehr produziert haben.

**H**er also mit dem Chief Confidence Manager (CCM), auf eine Stabstelle mehr oder weniger kommt es auch nicht mehr an. Der wird und muss es richten, und zwar subito. Haben wir doch im letzten Quartalsbericht versprochen, dass wir alles daran setzen werden, das Vertrauen des Marktes zurückzugewinnen.

Das impliziert geradewegs den Schluss, dass unsere bisherigen Erfolge diesem Etwas zu verdanken gewesen wären. Das ist – nein, da haben wir keine Zweifel – ein klassischer Trugschluss.

Ja, meinen denn Sie, wir hätten jemandem getraut? Etwa unseren Lieferanten, gar unseren Mitarbeitern? Wo wären wir denn da hingekommen? All die Instrumente, die wir zusammen mit Lehre und Forschung entwickelt haben, und die eine immer tiefer greifende Kontrolle über alle Prozesse erlauben, die wären ja sozusagen für die Katz'. Nein, Kontrolle ist besser als Vertrauen. Und nun höre ich, dass man in der Gralsburg in Davos sogar dieses unsägliche Modewort zum Thema erheben wollte. Saddam Hussein sei Dank. Weil man dem scheinbar nicht trauen kann, so wenig wie etwa dem deutschen Kanzler, haben vertrauliche Gespräche über das letzte Mittel der Politik stattgefunden.

Und weil die Dialogpartner einander und den übrigen schon gar nicht trauen, deshalb eben waren die Gespräche vertraulich.

Sie sehen, einfach ist es nicht. Vertraulich bedeutet übrigens von Mann zu Mann. Einander in die Augen schauen beim Gespräch. Könnte das etwa gemeint sein? Anstelle von business to business gar person to person. Weg mit Lug und Trug, zurück zur Wahrheit, das könnte doch ein Ziel sein. Da würde Vertrauen sogar als ValueAdded, als Abfallprodukt sozusagen nolens volens entstehen.

Der Markt erschiene dann nicht mehr als Manipuliermasse unseres Marketings, sondern bestünde wie durch Zauberhand wieder aus Menschen wie Du und ich. Und mit denen führen wir einen kontinuierlichen Meinungsaustausch, der kein kompliziertes Rollenspiel mehr wäre, das nur darauf abzielt, dem Lieferanten oder dem Kunden oder wer sonst noch in unsere Geschäftsprozesse involviert ist, das Messer in die Flanke zu stoßen. Unsere Argumente wären dann sackstark, weil sie stimmen, weil wir darauf vertrauen, dass sie vertrauenswürdig sind.

**E**rinnern Sie sich noch an ein anderes Modewort? Es hieß Transparenz. Ich setze voraus, dass meine verehrten Leser sich daran zu erinnern vermögen, wie wir die einfachen Buchungssätze, die wir bei der Lehrlingsprüfung wie Papageien

von uns geben konnten, umfunktioniert haben, um das was nicht transparent sein durfte, transparent erscheinen zu lassen. Ich befürchte, dass manche meinen, mit dem Vertrauen könne man ähnlich verfahren. Ich traue mir zu, die Überzeugung zu verfechten, dass es nicht gelingen wird.

**G**ehen wir also in uns, und dann gehen wir hin, Vertrauen zu schaffen. Dazu müssen wir erst einmal mit uns selbst ins Reine kommen. Traue ich es mir zu? Das heißt, vieles, was mir so lieb war, zu vergessen. All die Tricks, die sich hinter dem Wort Strategie verbergen, die Methoden, Fiktionen in Fakten umzuwandeln.

Wessen Website ist denn echt vertrauenswürdig? There is no business like showbusiness. Es wird ein hartes Stück Arbeit werden, den Zustand zu erreichen, wo sich Mann und Mann (natürlich auch die Frauen) arglos gegenüberstehen können. Arglos nicht im Sinne, wie es heute gerne gebraucht wird, als Synonym für naiv und dumm nämlich, nein, vielmehr als Ausdruck der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers.

Dass das einem Paradigmawechsel in unserer Gesellschaft, in noch größerem Maß in unserer Wirtschaft entsprechen muss, darüber gebe ich mich keinen Zweifeln hin. Dementsprechend kann dieser Prozess eben auch nicht einfach so abgerufen werden. Der CCM ist also nicht die Lösung unserer Probleme.

Es bedarf einer intensiven Umkehr des Denkens und Handelns auf allen Ebenen. Im Unternehmen müsste es ein Topdown-Prozess sein, also beginnend beim Boss, dem man das trust me-follow me auch vorbehaltlos abnehmen kann. Darum muss der die Frage glaubhaft beantworten können, ob er sich es zutraut, dass er es schaffen wird. Und wenn er es tut, wem traut er es denn auch noch zu? Hat er das erst im Griff, also eine Art Confidence Map zur Hand, dann muss er den Schritt vom Zutrauen zum Vertrauen machen. Dabei helfen die alten Kontrollmethoden bestenfalls marginal, weil dieser Prozess nicht ausschließlich rational abläuft. Er ist mit Risiken behaftet, muss es sogar sein. Wenn ich aber weiß, dass sich beim Gelingen gleich noch eine ganze Reihe von Problemen von selbst lösen, so scheint mir das Wagnis gerechtfertigt. Lasst es uns jetzt anpacken!

**U**nd so setze ich Vertrauen in die nahe Zukunft, dass der Kabarettist zunehmend Mühe haben wird, seine Metapher vom lügenden Politiker, Autohändler, Versicherungsvertreter, Werber etc. etc. mit dem gleichen durchschlagenden Erfolg wie noch heute an sein Publikum rüberzubringen. Weil dann Vertrauen nicht mehr nur ein abstrakter Begriff, sondern gelebte Wirklichkeit sein wird.

Oder sollte ich etwa zu vertrauensselig sein?

