

## Adressaten des Vertrauens

**Gedanken zur Nachhaltigkeit.** Die Kolumne von Rudolf X. Ruter erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

In der Herbstausgabe des Interim Management Magazins der DDIM (siehe Seite 18 /19) habe ich die unterschiedlichen Aspekte des Vertrauens dargestellt und deren Bedeutung für den Interim Manager und das Unternehmen.

Es gibt viele Adressaten für Vertrauen. „Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt: Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn“, so Robert Bosch im Jahr 1921.

### Wer sind die Adressaten unseres Vertrauens?

Piotr Sztompka war ebenso wie Luhmann (Reduktion der Komplexität) der Auffassung, dass sich Vertrauen auf die Lösung von komplexen, ungewissen und unsicheren Handlungen bezieht. Er identifizierte 1995 in seinem Buch „Vertrauen: Die fehlende Ressource in der postkommunistischen Gesellschaft“ sieben verschiedene Adressaten / Bezugsobjekte in die wir Vertrauen haben können (in aufsteigender Folge):

**Soziale Ordnung** – sog. „allgemeines Vertrauen“ wie z.B. „Amerika ist eine großartige Gesellschaft“, YES, WE CAN etc.

**Institutionen** - sog. „institutionelles Vertrauen“ in bestimmte Sphären der Gesellschaft wie z.B. die Wirtschaft, die Wissenschaft, das Bildungswesen, die Medizin, etc.

**Experten** - sog. „technologisches Vertrauen“ wie z.B. in das Transportsystem, in die Telekommunikation, in das Finanzsystem. Das technologische Vertrauen bezieht sich also nicht auf den Experten als Person oder seiner Position, sondern auf die Rolle die jemand im System hat, z.B. der Investment Banker, der Interim Manager, der Politiker etc.

**Organisationen** - sog. „Organisationsvertrauen“ wie z.B. in eine bestimmte Vereinigung, in eine Regierung, Universität, Krankenhaus und in ein bestimmtes Unternehmen etc.

**Produkte** sog. „kommerzielles Vertrauen“ wie z.B. in einen Warentyp wie Chardonnay, Ökomüsli, Made in Germany, FIAT 500 etc.

**Positionen** - sog. „Positionsvertrauen“ wie z.B. in „meinen“ Chef, „den“ Arzt, „den“ Richter, dieser „Priester“ , „dieser“ Kollege die ich alle zu kennen glaube etc.

**und schlussendlich Personen** - sog. „persönliches Vertrauen“ in Individuen, die ich im Einzelfall gar nicht persönlich kenne wie z.B. Pabst Franziskus, Pep Guardiola, Gerhard Cromme, Angela Merkel, Edward Snowden, etc.

Nach Anthony Giddens „ist die Konsequenz der Modernen, dass der Einzelne das System nicht mehr komplett versteht“. Der Einzelne muss auf die Funktionsfähigkeit des Systems vertrauen, d.h. der Mensch vertraut heute vielmehr in Systeme als er in einzelne Personen vertraut.

Zum Beispiel vertraue ich dem Vermögens- und Versicherungsberater nicht deshalb, weil ich um seine private Integrität Bescheid weiß, sondern weil er in der Rolle des Experten für Finanzgeschäfte steckt. Würde ansonsten seine arbeitgebende Bank/Versicherung ihn an diesem Platz mit dieser Verantwortung beschäftigen?

### Investiere in Vertrauenswürdigkeit

Es gibt kein Patentrezept für nachhaltige Unternehmensführung. Wohl aber lassen sich Grundprinzipien benennen, deren Beachtung die Chancen verbessern, sie zu realisieren. Ein solcher Chancen-Verbesserer hat Andreas Suchanek 2012 genannt „Investiere in Vertrauenswürdigkeit!“ Investieren in Vertrauenswürdigkeit bedeutet, wesentliche Grundlagen nachhaltiger Wertschöpfung zu sichern, indem die Einhaltung der vielfältigen Versprechen gegenüber aller Adressaten, die seitens eines Unternehmens oder Netzwerks im Alltag gemacht werden, so organisiert wird, dass relevante Inkonsistenzen vermieden werden.

Und das beginnt damit, dass man das Bewusstsein aller Mitglieder des Unternehmens dafür schärft, dass die Formulierung von Versprechen ein Instrument nachhaltiger Unternehmensführung ist, das in seiner Bedeutung leicht unterschätzt werden kann. Wir müssen zurückkehren zum „ehrbaren Kaufmann“ , zum „Handschlag“ und zum „geraden, tiefen Blick in die Augen“ unserer Vertragspartner.