

„Ohne Vertrauen kein Erfolg“

Topberaterin Gertrud Höhler im FTD-Gespräch über ratlose Manager und verzagte Politiker

Von **Harald Ehren**

FTD *Frau Höhler, in Ihrem aktuellen Buch „Warum Vertrauen siegt“ schreiben Sie, dass Unternehmen und Staat funktionieren wenn jeder bereit ist, mehr Vertrauen zu investieren. Ist das nicht reichlich naiv?*

Höhler Ganz und gar nicht. Vertrauen ist vor allem für die Unternehmen keinesfalls ein weiches Thema - es ist ein Überlebensfaktor. Nur haben das die wenigsten Unternehmensführer erkannt. Ich bin nicht so naiv, dass ich den Altruismus predige. Andererseits funktioniert gesunde, wertschaffende Rivalität im Unternehmen nur, wenn die Spielregeln eingehalten werden. Und das ist immer weniger der Fall.

FTD *Was heißt das konkret?*

Höhler Ich beobachte derzeit eine ungeheuren Erosionsprozess. In der Panik der Menschen, Ihren Arbeitsplatz behalten zu müssen, werden viele immer skrupelloser.

FTD *... eine natürliche Reaktion ...*

Höhler Nicht unbedingt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Als Aufsichtsrätin diverser Unternehmen habe ich Teile der Belegschaft gefragt, wie wichtig ihnen Vertrauen ist. Die Antwort war überwältigend: Alle sagten mir, Vertrauen sei ein zentraler Wert. Damit dieser zentrale Wert in der Krise nicht aufgegeben wird, müssen die Führungskräfte nun den ersten Schritt wagen und den Mitarbeitern klar machen, dass alle gewinnen, wenn Intrigen wegfallen.

FTD *Können sich Chefs so einen Vertrauensvorschuss in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erlauben?*

Höhler Sie müssen. Das Prinzip Taktik statt Strategie und Kalkül statt Vertrauen führt nicht mehr weit. Jetzt rächt sich in vielen Unternehmen die Beschönigung der oft desolaten Situation. Jede Mitteilung, die sich der unangenehmen Wahrheit nähert, trifft auf unvorbereitete Mitarbeiter. Mit der Folge, dass die ihr Vertrauen zurückziehen und das Unternehmen noch mehr Dynamik verliert.

FTD *Lässt sich der Einsatz von Vertrauen in die Mitarbeiter an Umsatz- und Gewinnzahlen messen?*

Höhler Konkret: Mehr Vertrauen der Unternehmenslenker in ihre Belegschaft bedeutet zugleich weniger Aufwand im Betrieb, beispielsweise bei der Leistungskontrolle der Mitarbeiter. Ich kann es auch anders wenden: Wo Kontrollmethoden nicht mehr greifen, ist Vertrauen unentbehrlich.

FTD *Was ebenso wenig greift, sind die Kontrollmethoden für Chefs. Deshalb wird ja so viel über Corporate Governance geredet ...*

Höhler Vertrauen ist der Kern guter Corporate Governance. Die exorbitanten Vergütungen, die sich einige Manager zugeschanzt haben, sind vielleicht unangemessen. Nur, wo fängt das Unangemessene an? Es ist eine Frage von Vertrauen und nicht zuletzt von Anstand und Stil. Je mehr kontrolliert wird, desto mehr Energie wenden die Kontrollierten auf, dieser Kontrolle zu entinnen. Das ist auch der Grund, warum unsere Sozialsysteme darniederliegen.

FTD *Bei der Reform des Steuer-, Renten- und Gesundheitssystems ist der Begriff vertrauen völlig fehl am Platz.*

Höhler Das sehe ich anders. Der Kanzler müsste den Menschen sagen: Es geht nicht ohne euch. Er müsste für mehr Vertrauen werben. Stattdessen verfällt die Regierung in eine Art Reformpanik. Dieser Führung fehlt der Mut, darum verliert sie Vertrauen.

Quelle: **Financial Times Deutschland** vom 23.10.03