

Vertrauensmanagement und Charisma – Überlebensfaktoren für Organisationen

Dr. Rudolf Bätscher, Gründungspartner GCN

In einem letzten GCN-Essay ([hier](#)) wurde in Adaption des Peter-Prinzips aufgezeigt, dass in hierarchisch strukturierten Organisationen und in dem in ihnen herrschenden Beziehungs- und Abhängigkeitsgeflecht die Wahrscheinlichkeit systemischer Überforderung umso höher ist, je schludriger die drei Ordnungsprinzipien Hierarchiebildung, Beförderungen und Angemessenheit des «quid pro quo» befolgt werden – eine zwingende, aber keine hinreichende Bedingung zur Vermeidung systemischer Überforderung¹. Und es stellt sich die Frage, womit diese Bedingung ergänzt werden müsste, um sie zu einer zwingenden und hinreichenden zu erweitern. Ausgangspunkt, um diese Frage zu beantworten, ist a) ein Nachdenken darüber, was Organisationen in ihrem Innersten zusammenhält. Und sind b) Überlegungen zum Fundament, auf welchem die drei Ordnungsprinzipien so verankert sind, dass es Organisationen Statik, Dynamik und Kongruenz verleiht.

Auf den ersten, etwas oberflächlichen Blick mögen innerer Zusammenhalt und Fundament geprägt sein durch

- Rechte und Pflichten (verortet in Vereinbarungen, Verträgen, Verfassungen, Gesetzen oder in anderweitigen Regularien),
- erbrachte Leistungen und Gegenleistungen wie z.B. zur Verfügung gestellte Zeit und Aktivitäten; Kompensationen wie

¹ Wenn hier von systemischer Überforderung die Rede ist, dann basiert diese Aussage auf dem Verständnis einer Organisation als System, eingebettet in eine Vielzahl von unter-, neben- oder übergeordneten Systemen.

Entgelte, Übertragen von Eigentum, Besitz, Verfügungsgewalt oder Nutzungsrechten; Produkte, Leistungen oder Dienste; gesellschaftliches Engagement, Bewunderung, Loyalitätsbekundungen, Freundschaften uvam.

- alle mit Leistungen und Gegenleistungen verbundenen Finanz- und Informationsflüsse,
- das Erfüllen aller mit Leistungen und Gegenleistungen verknüpften, bewusst deklarierten oder unbewusst vorausgesetzten Erwartungen.

In ihrem Kern werden Organisationen jedoch zusammengehalten durch ein Gefühl, welches zwar immer wieder in aller Munde ist, sich jedoch meist nur sehr schwer konkretisieren lässt: Das Vertrauen. Vertrauen wirkt in Organisationen wie ein Collagen, kann als eine Art «Bindegewebe» verstanden werden, als eine Form innerer Überzeugung, verankert in Erfahrungswerten und im Glauben an die Zukunft, als Schätzwert zwar fassbar, einer quantifizierbaren Kalkulation aber entzogen. So betrachtet steht Vertrauen in Organisationen als ein immaterieller Vermögenswert, ein ausserbilanzmässiges und organisationspsychologisches Asset, manifest im Glauben an vielfältige Fähigkeiten von Organisationen, an ihre Leistungs- und Lebensfähigkeit, an ihre Zukunftsfähigkeit, an die Berechtigung ihres Daseins, an ihre Legitimität. Ein Vermögenswert, der tagtäglich aufs Neue verdient und bestätigt werden muss durch das Einhalten der eingegangenen Rechte und Pflichten, durch das vereinbarte Erbringen von Leistungen / Gegenleistungen und durch das zuverlässige Abwickeln aller damit verbundener Finanz- und Informationsflüsse. Oder anders: Durch Treu und Glauben, durch das Einhalten von Vereinbarungen und Versprechungen und durch das Erfüllen von Erwartungen. Oder ganz kurz: Durch Vertrauensmanagement. Entscheidend dabei: Versprechungen und Er-

wartungen bewegen sich nicht nur in einer materiellen Dimension, sondern auch in einer immateriellen: Loyalität, Treue, Zuverlässigkeit, ein gutes Gefühl, Dankbarkeit, Motivation, Freundschaft, Ehrerbietung und dergleichen mehr – alles Bestandteile eines «quid pro quo» in einem individual- und organisationspsychologisch geprägten Beziehungs- und Abhängigkeitsgeflecht.

Vertrauensmanagement im Wechselspiel von Statik und Dynamik, von Veränderung und Stabilität, von Kongruenz und Inkongruenz erfordert in Organisationen ein adäquates Handeln. Adäquat im Sinne von: Ausgerichtet auf den Aufbau, das Aufrechterhalten und das Stärken von Vertrauen. Dieses Handeln braucht Energie und führt zu permanenten (Weiter-)Entwicklungsprozessen. Dieses Handeln hat aber auch Reibungsverluste zur Folge. Verbunden mit oft als unangenehm empfundenen Nebenwirkungen: Beziehungen und Abhängigkeiten, Strukturen und Hierarchien verändern sich fortwährend; sie sind im Grunde genommen permanenten Zersetzungsprozessen ausgesetzt.

Für ein gedeihliches Vertrauen ist zwischen diesen beiden Prozesstypen, den (Weiter-)Entwicklungs- und den Zersetzungsprozessen, zumindest Gleichgewicht erforderlich. Überwiegen nun aber Zersetzungsprozesse dann steigt der Handlungsdruck. Verunsicherungen schleichen sich ein, Vertrauen leidet, der Vertrauenswert sinkt. Begegnen Organisationen diesen permanenten, systemimmanenten «Bröckel-Prozessen» nicht durch aktives, auf konstruktive (Weiter-)Entwicklungen ausgerichtetes Handeln, wird ihnen das Handeln früher oder später von aussen aufgezwungen – mal stärker, mal schwächer; mal bewusster, mal unbewusster; mal explizit, mal implizit. Dadurch wird Vertrauen aber weiter angekratzt, erodiert im schlimmsten Fall und kann in letzter Konsequenz dazu führen, dass das Zerbröseln sich fortsetzt bis hin zur Gefährdung der (Über)Lebensfähigkeit,

wenn Organisationen einer systemischen Überforderung nahekommen.

Ist nun aber aktives Handeln unangemessen – egal ob intrinsisch aus Eigenmotivation initiiert oder extrinsisch aufgezwungen – oder bleibt das Zersetzen hierarchisch strukturierter Organisationen uneingestanden, wird es abgewiegelt oder wird einfach abgewartet durch Verzicht auf aktives Handeln («es chunnt dä scho guät»), dann manifestiert sich ein derartiges Verhalten meist in einer Art von Selbstüberschätzung, Selbstgefälligkeit, Selbstgerechtigkeit – sowohl der Organisationen selbst als auch ihrer Stakeholder im Umfeld. Selbstüberschätzung, Selbstgefälligkeit oder Selbstgerechtigkeit haben nun aber auf Dauer ebenfalls zur Folge, dass das Asset Vertrauen zu bröckeln beginnt. Glaubwürdigkeit und Integrität als die zwei wichtigsten vertrauensbildenden Faktoren leiden. Effektive und wahrgenommene Realität entsprechen nicht mehr einer deklarierten Realität. Es schleichen sich Verunsicherungen ein ins Beziehungs- und Abhängigkeitsgefüge. «Das Geschäft läuft nicht mehr rund» sagt ein Bonmot. So lange, bis die Stufe der Unfähigkeit erreicht ist und eine Organisation letztendlich kollabiert.

Was ist nun eine Remedur, um im Wechselspiel der drei Ordnungsprinzipien das Vertrauen nicht zu gefährden und als Organisation das Erreichen der Stufe ihrer Unfähigkeit zu vermeiden? Vier Faktoren stehen zur Disposition:

- Konzentration auf Kernfunktionen, um den Bröckelprozessen entgegenzuwirken – unabhängig davon, ob diese wirtschaftlich, gemeinnützig, kriminell, politisch, juristisch, militärisch, religiös oder anderweitig attribuiert sind. Alle verfügbaren Ressourcen müssen darauf ausgerichtet werden. Das bedingt, dass sich Organisationen mit erster Priorität glasklar und ein-eindeutig ihrer Kernfunktionen und ihrer Ressourcen

bewusst sein müssen. Alles, was als «könnte / sollte / müsste – auch-noch-sein» taxiert wird hat zweite Priorität, muss eventuell gar abgeschnitten und abgewickelt werden. An dieser Remedur sind nun aber schon viele Organisationen gescheitert. Unternehmen und gemeinnützige Organisationen verschwanden. Banden zerfledderten sich. Clans starben aus. Politische Parteien lösten sich auf; Staaten, Königreiche und Fürstentümer fielen auseinander. Armeen wurden zerrieben. Religionen und ihre Kirchen gingen unter.

- Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation. Organisationen als hierarchisch strukturierte Gebilde sind soziale Systeme und sozialen Systemen inhärent ist, dass in ihnen Menschen zusammenwirken. Dies geschieht ausschliesslich, indem diese Menschen miteinander kommunizieren. Vernachlässigte, falsch platzierte, verdrängte oder missverständene Botschaften auf dem Schachbrett des Überlebens zwingen zu Korrekturen, Rückzügen, Ressourcenverschleiss, Blockaden und im Extremfall zum Untergang. Auch an dieser Remedur sind schon viele Organisationen gescheitert, weil der Kommunikation nicht die ihr zustehende Bedeutung zuteilwurde.
- Akzeptieren, dass Kommunikation nur beschränkt geplant und strukturiert, vorbereitet und beeinflusst werden kann. Aber nie vollständig beherrschbar ist. Und weil dem so ist, benötigt eine Organisation als wichtigsten dieser vier Faktoren:
- Charisma oder Strahlkraft, in welchem Vertrauen und ihre Faktoren Glaubwürdigkeit und Integrität sich spiegeln. Auch hier gilt: Organisationen als soziale Systeme sind durch Menschen belebt und damit sie charismatisch wirken, muss Charisma durch die in ihr handelnden Menschen verkörpert sein. Das heisst im Aussenverhältnis: Vertrauen muss von aussen auf die in der Organisation handelnden Menschen projiziert

werden. Gelingt diese Projektion nicht, dann ist ein hochwirksamer Keim zum Erreichen der Stufe der Unfähigkeit gesetzt. Und im Innenverhältnis müssen Glaubwürdigkeit und Integrität im Tagesgeschäft permanent bestätigt werden. Gelingt diese Bestätigung nicht, dann ist ein weiterer, hochwirksamer Keim zum Erreichen der Stufe der Unfähigkeit gesetzt. Jede Organisation ist deshalb gut beraten, wenn in ihr Klarheit herrscht, welche Menschen, in Ergänzung zu all ihren anderen Fähigkeiten, charismatische Wirkung entfalten oder zu entfalten vermögen und wie sich diese charismatischen Wirkungen in ihrer Gesamtheit in hierarchische Strukturen so einbetten lassen, dass sie dem Charisma der Organisation zweckdienlich sind.

Nun lässt sich postulieren, dass, je höher die hierarchischen Stufen sind, desto stärker der Shift von Funktionen, charakterlichen Eigenschaften und Macht auf Charisma. Der Anteil charismatischer Fähigkeiten nimmt mit jeder nächsthöheren hierarchischen Stufe zu. Linear vielleicht auf unteren Hierarchiestufen. Exponentiell wahrscheinlich auf den obersten hierarchischen Stufen. Und es stellt sich als eine weitere Frage: Welches sind charismatische Eigenschaften der in Organisationen tätigen Menschen, die nebst den methodischen, fachlichen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten die Lebensfähigkeit von Organisationen massgeblich beeinflussen, Vertrauen in Organisationen generieren, aufrechterhalten, stärken und eine systemische Überforderung zu verhindern vermögen?

Zur Beantwortung dieser Frage erweist sich ein Rückblick auf das Mittelalter als hilfreich: In seinen bekanntesten Werken «Il Principe» (1513), «Discorsi» (1522) und «Istorie Fiorentine» (1525) legte Niccolò Machiavelli² dar – konzipierte er, würde

² Alois Riklin, Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli, Verlag Stämpfli Bern, 1996

man heute sagen – unter dem Bild einer «moralisch neutralen Klugheitslehre politischer Führung»³ ein Denkmuster, – ein Konzept, würde man heute sagen – welches entscheidend ist für das Überleben von Organisationen. Eine entscheidende Rolle spielt in diesem Konzept Charisma – entscheidend für die Viabilität des Staats, aber auch des Militärs und der Kirche sowie – aus heutiger Sicht – aller Organisationen irgendwelcher Art, insbesondere auch wirtschaftlicher. Charisma bei Menschen, die in ihrer Gesamtheit das Charisma von Organisationen prägen, ist nach Machiavelli gekennzeichnet durch die vier Faktoren «Necessità», «Occasione», «Fortuna» und «Virtù»:

- Necessità entfaltet sich in der Fähigkeit, Sachzwänge und Rahmenbedingungen von Organisationen sowie Kräftekonstellationen innerhalb und ausserhalb von ihnen zu erkennen und einzuschätzen. Und zwar so zu erkennen und einzuschätzen, dass sie im Hinblick auf das (Über)Leben von Organisationen richtig sind. Diese Erkenntnis- und Beurteilungsfähigkeit erfordert einerseits den Mut, Mögliches zu verändern und für die eigene Organisation nutzbar zu machen. Gleichzeitig aber auch Gelassenheit, Unabänderliches hinzunehmen. Je höher die hierarchische Position in einer Organisation, desto wichtiger wird diese Fähigkeit. Organisationen, in denen viele Menschen auf den obersten Hierarchiestufen bei dieser Erkenntnis- und Beurteilungsfähigkeit versagen, mutlos sind oder keine Gelassenheit zeigen, haben eine Stufe der Unfähigkeit erreicht; sie sind nach dem Peter-Prinzip überfordert und in ihrem (Über)Leben gefährdet.
- Occasione entfaltet sich in der visionären Fähigkeit, günstige Gelegenheiten zum Handeln zu erkennen und zu nutzen. Diese Fähigkeit erfordert in Organisationen ausreichend Vor-

³ Ebd, S. 43ff.

stellungskraft über die zu erreichenden Ziele, über die einzuschlagenden Wege und die zu nutzenden Mittel. Und weil davon ausgegangen werden muss, dass günstige Gelegenheiten einmalig sind, sind Intuition, Flexibilität und Improvisationsgabe entscheidende mit Occasione verbundene Fähigkeiten. Je höher die hierarchische Position, desto wichtiger werden auch hier diese Fähigkeiten.

- Fortuna bedingt die Fähigkeit, den Zufall – oder je nach Gesinnung bei der Wortwahl: das Schicksal, die Willkür, die Wahrscheinlichkeit – als Bestandteil des Werdens, Seins und Vergehens von Organisationen zu akzeptieren und im Rahmen der Necessità, soweit beeinflussbar, günstige Voraussetzungen zu schaffen, um zufällig eintretende Ereignisse, die Occasione, so zu nutzen, dass sie dem (Über)Leben der Organisation zweckdienlich sind. Dieser im beschränkten Rahmen beeinflussbare Teil von Fortuna – heute würde man sagen: Prävention durch Vermindern negativer Schadens-Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Erhöhen positiver Erfolgswahrscheinlichkeiten – wird ergänzt durch die Fähigkeit, beim unbeeinflussbaren Teil
 - a) nicht in stolzem Überschwang zu schwelgen, wenn sich Fortuna als Glück manifestiert;
 - b) nicht Trübsal zu blasen und in Resignation zu verfallen, wenn Fortuna als Pech zuschlägt.

Oder kurz gesagt: Haltung, Contenance zu bewahren. Daraus abgeleitet ergeben sich die Charisma- bestimmenden Fähigkeiten des Vorausschauens, Vorausdenkens und Voraushandelns sowie die Fähigkeit, Grossmut zu bewahren und Stehvermögen zu beweisen.

- Virtù schliesslich beinhaltet die Gestaltungs- und Handlungskraft. Sie bestimmt, ob im Rahmen der Necessità zufällig auftretende Occasione auch ergriffen und für die Organisation zweckdienlich genutzt und umgesetzt werden. Virtù bedingt

die Fähigkeit zu Entschluss-, Überzeugungs- und Umsetzungskraft. Je höher die hierarchische Position, desto wichtiger wird diese Fähigkeit. Auch hier gilt: Organisationen, in denen auf den obersten hierarchischen Stufen viele Menschen bei der Gestaltungs-, Handlungs- und Umsetzungskraft versagen, haben die Stufe der Unfähigkeit erreicht; sie sind nach dem Peter-Prinzip überfordert und nicht mehr lebensfähig.

Zusammenfassend lässt sich, abgeleitet aus diesen Gedanken-
gängen, postulieren: Zwingende und hinreichende Bedingung zur Vermeidung systemischer Überforderung von Organisationen ist ein Algorithmus, bestehend aus:

- Konsequentem Erfüllen der drei Ordnungsprinzipien Hierarchiebildung, Beförderungen und Angemessenheit des «quid pro quo».
- Konsequentem Fokussieren auf Kernfunktionen, kernfunktions-bezogene Ressourcenbeschaffung und Kommunikation.
- Charisma-orientiertem Vertrauensmanagement.
- Durchblick bei den vier Charisma-bestimmenden Faktoren «Necessità», «Occasione», «Fortuna», «Virtù».
- Konsequentem, auf diese vier Faktoren ausgerichtetem Selektieren bei Beförderungen.

Und nun, was tun? – Handlungsempfehlungen

Das Nachdenken über Theorien, das Postulieren denkbarer Zusammenhängen zwischen ihnen, das «Spielen» mit und das Verknüpfen von Konzepten unterschiedlichster Natur mag zwar spannend, herausfordernd und vielleicht auch befriedigend sein, genügt für das unternehmerische, politische oder wie immer

auch geartete Handeln in der Realität aber nicht. Virtù ist erforderlich, die Gestaltungs-, Handlungs- oder Wirkungskraft.

Wird akzeptiert, dass für Organisationen das Vermeiden systemischer Überforderung überlebensentscheidend sein kann, dann stellen sich Fragen: Wie können Organisationen auf der Grundlage der aufgezeigten Gedankengänge dieses Thema angehen? Welche Handlungen sind hilfreich? Welche müssen, mit welcher Absicht, ergriffen werden? Worüber muss entschieden werden? Was muss in Gang gesetzt werden?

Ausgehend von einem integrierten Managementverständnis⁴ und von der Überzeugung, dass jedes konkrete Handeln konzeptioneller Grundlagen bedarf, wenn es nicht im Chaos enden soll, bestehen mehrere Möglichkeiten:

Auf einer normativen Managementebene steht die Auseinandersetzung mit den Werten und Normen einer Organisation im Mittelpunkt. Entsprechen Hierarchien, Beförderungen, das «quid pro quo» oder die Strahlkraft den tatsächlichen oder den angestrebten Werten und Normen? Wie stark ist Vertrauen in der Organisation verankert, wie stark in die Organisation projiziert? Ist Charisma ein Wert, der besteht oder der angestrebt wird; oder handelt es sich um einen «nonvaleur» weil zu stark negativ assoziiert? Antworten auf solche oder ähnliche Fragen können in einem ersten Schritt durch externe Personen über Vorträge oder Workshops in eine Organisation hineingetragen werden. Zeichnet sich Vertiefungs- oder Handlungsbedarf ab, lassen sich Folgeschritte festlegen. Letztendlich basiert das weitere Vorgehen auf bewährtem Projektmanagement.

Auf der strategischen Managementebene steht die Auseinandersetzung mit den Kernfunktionen, den Ressourcen und der Kommunikation im Zentrum der Virtù. Besteht Klarheit über die Kernfunktionen? Welches sind «noch zulässige» Zusatzfunktionen,

⁴ Management steht hier für das Gestalten, Lenken und Entwickeln von Organisationen jeglicher Art, unabhängig davon, ob die konkrete Ausprägung unternehmerisch, gemeinnützig, politisch, militärisch oder anderweitig manifest ist.

welches überflüssige, aufgebauschte, illusorische? Ist das Ressourcenmanagement auf die Kernfunktionen ausgerichtet oder «liegt man daneben»? Bewirkt die Kommunikation eine Stärkung der Kernfunktionen? Ist sie vertrauensbildend? Methodische Ansätze, um diese und ähnliche Fragen zu beantworten sind auf dieser Managementebene externe Beratungen, Coachings oder der Einbau von Sounding Boards in die Organisation.

Auf operativer Managementebene kann die Erkenntnis nutzbar gemacht werden, dass den vier Faktoren Necessità, Occasione, Fortuna und Virtù gegensätzlich wirkende Leadership- und Führungsfähigkeiten inhärent sind:

- Bei der Necessità oszillieren sie zwischen mutigem Verändern gestaltbarer Sachzwänge und ihrem mutlosem Hinnehmen. Oder zwischen Gelassenheit und operativer Hektik beim Akzeptieren des Unveränderbaren.
- Leadership- und Führungsfähigkeiten beim Nutzen von Occasione schwanken zwischen visionärer Wahrnehmung und fantasieloser Hinnahme, zwischen intuitivem Erkennen und zwanghaftem Verdrängen, zwischen Flexibilität und Routine, Improvisationstalent und Dienst nach Vorschrift.
- Auch das Ergreifen der Fortuna geschieht in einem Spannungsfeld: Vorausschau versus Beharren, Contenance versus aufbrausende Hysterie, Grossmut versus Überschwang oder Groll, Stehvermögen versus Trübsal sind einige ihrer Ausprägungen.
- Virtù-Fähigkeiten zeigen sich in Polaritäten wie Entschlusskraft – Zaudern oder Überzeugungskraft – Verunsicherungsiterationen, aktives Tun – passives Zuwarten, Akzeptanz von Komplexität – unangemessene Reduktion von Realität.

Diese Fähigkeiten, verankert in allen Menschen einer Organisation, bestimmen im zwischenmenschlichen Zusammenspiel, wie

stark der Beitrag von Charisma zur Lebensfähigkeit einer Organisation ist. Herabgebrochen auf die operative Funktion von Führungskräfteentwicklung lassen sie sich instrumentalisieren und in der Form von Profilen visualisieren, beispielsweise auf der Basis einer Befragung aller Führungskräfte. Die Summe oder Potenz dieser Profile ergibt schliesslich ein Bild, welches einen Eindruck zu vermitteln vermag über die Charismastärke einer Organisation. Und damit ein Bild über ihre Vertrauensbilanz. Ein Bild, von dem sich Impulse und Lösungen ableiten lassen für eine Organisationsentwicklung zur Vermeidung systemischer Überforderung .

Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit [Dr. Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner und den Geschäftsführenden Partnern [Dr. Christoph Grossmann](#) und [Dr. Rudolf Lürzer](#), einfach erreichbar per Mail oder Telefon.

Essays

über Management
und Unternehmertum



nach Autoren ...

Suchen und finden

Was heisst es wirklich, die unternehmerische Zukunft zu gewährleisten? Haben wir eine aktuelle Strategie? Passen die Strukturen dazu? Sind die benötigten Fähigkeiten vorhanden?

In Essays greifen wir aktuelle und zeitlose Aspekte unternehmerischen Handelns auf. Manchmal grundsätzlicher Art, manchmal motiviert durch jüngste Beobachtungen. Wir gliedern daher nach Autoren, entlang der Zeitachse, nach Strategie, Struktur und Fähigkeiten sowie anhand der Managementebenen nach Werten, morgen und aussen (Zukunft), hier und jetzt (Gegenwart).



Link: [GCN Essays](#)

GCN Consulting



GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
E-mail: gcn@gcn.ch