

# INSEAD Alumni Association Germany

IAAG IN-BOARD Workshop 3

28. Oktober 2011

## Ende des Vertrauens in den Unternehmen?

Dinner Speach

Dr. Tom Sommerlatte

CEO Osiris MIC GmbH

Vorsitzender des Trust Management Instituts e.V.

Nach über 30 Jahren Tätigkeit als Problemlöser und Strategie- und Prozessgestalter für schätzungsweise 100 deutsche, europäische und amerikanische Unternehmen, darunter die von mir selber geleiteten, kam ich zunehmend zu dem Schluss, dass ein entscheidendes Problem, eine entscheidende Gestaltungsaufgabe in den Unternehmen nicht oder nicht explizit genug angegangen und bewältigt wurde, nämlich die Bildung und Wahrung von Vertrauen. Vor lauter strategischer und prozessorientierter Optimierung blieb Vertrauen häufig auf der Strecke.

Dass es auf der Strecke blieb, stellen wir heute alle fest. Wir beklagen immer intensiver, dass Vertrauen nicht mehr existiert.

**In der Tat hat sich in der Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren ein grassierender Vertrauensschwund vollzogen.**

Was ist von Banken zu halten, die das ihnen anvertraute Geld in ungeahntem Maß in dubiose Zertifikate und Anleihen steckten und nur durch staatliche Rettungsaktionen mit dem Geld der Steuerzahler vor dem Aus bewahrt werden konnten?

Wer kann sie als kompetenten Partner ansehen, wenn sie bei Kreditverhandlungen mit ihren Firmenkunden immer akribischere Absicherungsformalisten anwenden, während sie in bei Staatsanleihen hohe spekulative Risiken eingegangen sind? Wenn Banken auch einander nicht mehr über den Weg trauen und deswegen Interbanktransfers zum Erliegen kamen?

Die offensichtlich gewordene Krisenanfälligkeit der undurchschaubaren internationalen Finanzwelt schwebt wie ein Damoklesschwert über der Wirtschaft und schürt allgemeine Verunsicherung.

Wie konnte es geschehen, dass selbst Unternehmen, die immer im Ruf tadelloser Führung und durchdachter Strategien standen, in den Strudel von Korruptionsfällen, Fehlverhalten von Führungskräften und Verstößen gegen den Datenschutz ihrer Mitarbeiter gerieten?

Die publik gewordenen Fälle moralischen Versagens und folgenreicher Fehler von Führungskräften, durch die Medien immer wieder vor aller Augen ausgebreitet, werden im Bewusstsein der Öffentlichkeit verallgemeinert und haben zu Misstrauen gegenüber „den Managern“ schlechthin geführt.

Die Atmosphäre von Misstrauen wird zudem von der Erfahrung vieler Menschen genährt, deren Arbeitsplatz durch Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer oder durch Konkurrenz aus diesen Ländern vernichtet wurde oder vernichtet zu werden droht.

Die hohe Staatsverschuldung Deutschlands, die die Regierung nicht davon abhält, unvorstellbar hohe staatliche Kredite bankrottgefährdeten Mitgliedsländern der Euro-Zone zu gewähren, während im eigenen Land Gemeinden verarmt sind und wichtige öffentliche Investitionen verschleppt werden, erzeugt so etwas wie allgemeine stauende Resignation.

### **Wir alle spüren, was der Soziologe Ulrich mit dem Begriff Risikogesellschaft umschrieben hat.**

Verunsicherungen und Misstrauen, die angesichts der allgegenwärtigen Risiken in der Gesellschaft zunehmend zu einem Dauerzustand werden, machen nicht an den Unternehmensgrenzen Halt sondern wirken in die Unternehmen hinein, indem Mitarbeiter Verhaltensweisen an den Tag legen, die durch externe Einflüsse, Vorbehalte und Irritationen behaftet sind.

### **Erleben wir das Ende des Vertrauens? Müssen die Unternehmen sich und ihre Mitarbeiter einem immer lückenloseren System von Kontrollen unterwerfen?**

Die Maßnahmen, die die Unternehmen mit einer immer stärker durchoptimierten Prozessorganisation und dem Ausbau ihrer IT-Systeme ergreifen, verstärken häufig den Vertrauensschwund. Denn das Vertrauen in die technischen Systeme, denen eine höhere Effizienz und Zuverlässigkeit beigemessen wird, erodiert in dem Maß. In dem sie komplexer und anfälliger werden, Abhängigkeit erzeugen und innovative Veränderungen erschweren.

Menschen, denen die Unternehmensführung vertrauen kann, bleiben doch die treibende Kraft, die die Unternehmen lebendig erhält.

### **Wie kann die Unternehmensführung in einem Umfeld von Misstrauen dem Vertrauensschwund im eigenen Unternehmen entgegenwirken?**

Misstrauen ist an sich eine vernünftige Anfangshaltung beim Entstehen menschlicher Beziehungen. Denn die Risiken der Übervorteilung und Schädigung, der Täuschung und Fehleinschätzung, der Unzuverlässigkeit und Enttäuschung durch andere sind oft groß.

Aber Misstrauen erschwert Zusammenarbeit und führt zu aufwändigen Vorsichts- und Kontrollmaßnahmen, die, wo immer das Misstrauen unbegründet ist, unnötig und damit unökonomisch und inhibierend sind. Daher erweisen sich menschliche Beziehungen und ganze Organisationen, in denen Misstrauen reduziert und die Vertrauensbereitschaft erhöht werden konnte, als fruchtbarer, effektiver und flexibler, vorausgesetzt, dass die existenziellen Risiken unter Kontrolle gehalten werden.

„Wer vertraut, muss seine Risikobereitschaft unter Kontrolle halten. Er muss, und sei es nur zur Selbstvergewisserung, sich immer klar machen, dass er nicht bedingungslos vertraut sondern in Grenzen und nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen,“ befindet N. Luhmann. Hier wird genau der Weg angedeutet, der es der Führung eines Unternehmens erlaubt, in einer immer komplexeren und von Misstrauen geprägten Umwelt in der eigenen Organisation eine Vertrauenskultur zu schaffen und erhalten, die dem Unternehmen enorme Wettbewerbsvorteile bietet. Denn die Erfolgchancen bei der strategischen Neuorientierung des Unternehmens, der Ausrichtung auf Wettbewerbsveränderungen, der

Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse, der Zusammenführung von fusionierten Organisationen, der Veränderung der Wertschöpfungsstruktur, der Erhöhung der internen Kooperation und der Innovationsleistung sind ungleich höher, wenn die Komplementarität von Vertrauen und Kontrolle gewahrt bleibt.

„Viel“ Kontrolle belastet Vertrauensbeziehungen und signalisiert Misstrauen, das eine Abwehrhaltung bei den Kontrollierten erzeugt. So entsteht in vielen Unternehmen das Paradoxon, dass Kontrolle die Verhaltensweisen überhaupt erst produziert, die durch Regulierung und Sanktionen verhindert werden soll. Wenn dagegen Kontrolle dazu dient, Vertrauen im geschützten Rahmen gedeihen zu lassen und die Mitarbeiter unterstützend zu führen, dann kann sich deren Eigeninitiative und Motivation entfalten.

Dabei spielt die Ausgestaltung der Kontrollsysteme auf der organisationsbezogenen und auf der interpersonalen Ebene eine Rolle. Damit vertrauensförderliche Kontrolle den Entwicklungsprozess von Vertrauen unterstützt, muss sie der jeweiligen Vertrauentiefe entsprechen. Wenn Vertrauen noch wenig ausgeprägt ist, müssen die Kontrollsysteme geschützte Korridore bieten, innerhalb derer Vertrauen in Minischritten geübt werden kann. Im späteren Verlauf einer Vertrauensbeziehung sind es dann eher Supervision und Coaching, die die Vertiefung des gegenseitigen Vertrauens unterstützen, während ein zu enges Monitoring Vertrauen schwächt. Es macht einen Unterschied, ob Kontrolle unterstützend auf Personalentwicklung oder einschränkend auf Bestrafung ausgerichtet ist.

### **Kontrolle kann man machen – aber wie macht man Vertrauen?**

Es gibt ja jede Menge Systeme, Techniken, Prozessmodelle, Anbieter und Berater, um Steuerungs- und Kontrollverfahren aufzubauen, und die zu erwartenden Ergebnisse sind weitgehend sicht- und messbar. Vertrauen dagegen lässt sich nicht installieren, in Auftrag geben, anordnen und durchsetzen. Die zu erwartenden Ergebnisse lassen sich nicht kausal und zeitlich nachvollziehbar nachweisen. Das ist auch einer der Gründe, warum viele Unternehmensführer ihr Führungsheil im Zweifelsfall immer wieder bei angeordneten Regulierungen, steuerbaren Prozessen und technischen Systemen suchen.

Vertrauen schaffen zu wollen, erfordert, so meine Erfahrung, unter den heutzutage erschwerten Bedingungen neben dem Wollen eine eingehende Auseinandersetzung mit den vertrauensbildenden Faktoren.

### **Welche Faktoren führen zu Vertrauensbildung?**

Eine Unternehmenskultur des Vertrauens entsteht durch das Zusammenspiel des von den Führungskräften praktizierten Führungsverhaltens, der operativen Verhaltensbedingungen im Unternehmen und der unternehmensexternen Einflüsse.

Das Vertrauensniveau eines Unternehmens lässt sich zwar nicht quantifizieren wie etwa sein Kosten- oder sein Produktivitätsniveau. Aber wenn wir die Faktoren der Vertrauensbildung kennen, die die Abhängigkeit des Vertrauens von bestimmten Verhaltens-, Denk- und Empfindungsweisen der Akteure und ihre Beeinflussung durch organisationsexterne Entwicklungen charakterisieren, so können wir diese Faktoren positiv und gezielt in Richtung Vertrauensbildung verändern.

Das Trust Management Institut hat diese Faktoren erforscht und 6 Diagnosefragen definiert, mit denen man das Vertrauensprofil eines Unternehmens ermitteln kann:

- **Wie wird im Unternehmen kommuniziert?**  
Faktoren:  
Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit der Aussagen der Unternehmensleitung  
Einhaltung der eingegangenen Engagements  
Klarheit und Beständigkeit der Führung  
Zugänglichkeit der Führung für Informationen, Argumente und Meinungen
- **Wie verlässlich funktioniert die Organisation?**  
Faktoren:  
Klarheit der Verhaltensregeln und Werte  
Respektierung dieser Regeln und Werte  
Raum für Initiative  
Beziehung zwischen Führung und Mitarbeiterschaft
- **Welche Perspektive hat das Unternehmen?**  
Faktoren:  
Zukunftsfähigkeit des Unternehmens  
Sicherheit der eigenen Beschäftigung  
Fähigkeit des Unternehmens, Krisen zu bewältigen
- **Wie stark identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen?**  
Faktoren:  
Reputation des Unternehmens  
Gefühl, dazu zu gehören  
Bewusstsein, eine konstruktive Rolle zu spielen
- **Wie hoch ist die Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Unternehmensleitung?**  
Faktoren:  
Fähigkeit der Mitarbeiter, den eigenen Beitrag zu erkennen  
Anerkennung der individuellen Leistung  
Gerechtigkeit der Belohnung  
Möglichkeit der Selbstverwirklichung
- **Wie ausgeprägt ist das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft?**  
Faktoren:  
Rolle von Teamarbeit  
Qualität der Teams  
Teilhabe an einem gemeinsamen Ziel  
Wertschätzung der gemeinsamen Leistung

Im Vergleich zweier beispielhafter Unternehmen wird ersichtlich, wie groß und aufschlussreich die Unterschiede sein können und wie offensichtlich die Ansätze der Vertrauensbildung sind, die sich daraus ergeben.

Das Ende des Vertrauens ist nur in den Unternehmen gekommen, die die Bedeutung von Vertrauen gering schätzen und die nicht bewusst und gegen die externen Einflüsse die Faktoren der Vertrauensbildung beherzigen. Diese Unternehmen gehen auch ihrem eigenen Ende entgegen.

## **Aussagen zur Dimension Kommunikation:**

### **Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit der Aussagen der Unternehmensleitung und des direkten Vorgesetzten:**

A: „Die Unternehmensleitung versteht es, motivierende Ziele zu setzen, weil sie den Zusammenhang der längerfristigen Vision mit den kurzfristigen Aufgabenstellungen verständlich macht.“ (5)

B: „Die neue Organisation und die Verantwortlichkeiten sind unklar. Man fragt sich, ob die Geschäftsleitung weiß, wohin sie eigentlich will.“ (0)

### **Einhaltung der eingegangenen Engagements:**

A: „Zusagen einzuhalten, ist unsere zweite Natur. Wer sich nicht daran hält, isoliert sich.“ (5)

B: „Bei uns werden alle Zusagen immer wieder diskutiert und revidiert.“ (1)

### **Klarheit und Beständigkeit der Führung:**

A: „Informationen werden von der Unternehmensleitung verständlich und zeitnahe in die Organisation weitergegeben.“ (5)

B: „Man hat den Eindruck, dass ‚da oben‘ alles entschieden und dirigiert wird, aber selbst das mittlere Management ist weder beteiligt noch informiert“ (1).

### **Zugänglichkeit der Führung für Informationen, Argumente und Meinungen:**

A: „Eine Marktinformation hat ausgereicht, um die Unternehmensleitung aufzurütteln und ein gemeinsames Aktionsprogramm ins Leben zu rufen.“ (5)

B: „Die Unternehmensleitung lässt ihre Ansichten und Entscheidungen nicht in Frage stellen, weil sie nicht zugeben kann, sich auch einmal zu täuschen.“ (0)

## **Aussagen zur Dimension Zukunftsperspektive:**

### **Bestand des Unternehmens:**

A: „Wir brauchen uns keine Sorgen über den Bestand des Unternehmens zu machen. Wir machen uns ständig für die Zukunft bereit.“ (4)

B: „Ohne Fusion wären wir anscheinend verloren gewesen. Das kam wie ein kalter Regen. Und jetzt wissen wir nicht, wie es weitergehen wird.“ (1)

### **Sicherheit der Beschäftigung:**

A: „Jeder von uns hat die Gelegenheit, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln. Das Unternehmen bietet dafür zahlreiche Chancen.“ (4)

B: „Seit 5 Jahren immer dasselbe, und in 5 Jahren werden unsere Produkte völlig veraltet sein. Was wird dann aus mir?“ (0)

### **Krisensicherheit:**

A: „In der letzten Krise hat unser Management richtig und entschlossen reagiert. Wir sind flexibel genug, um Krisen zu durchstehen.“ (4)

B: „Misserfolge werden schlecht verdaut. Es kommt andauernd zu Feuerwehreinsätzen, bei denen keiner weiß, ob es ihn trifft.“ (1)

### **Aussagen zur Dimension Verlässlichkeit der Spielregeln:**

#### **Klarheit der Regeln und Werte:**

A: „Bei uns gibt es allen bekannte und von allen akzeptierte Werte, aus denen sich das Verhalten der Mitarbeiter auch ohne detaillierte Regel ableitet.“ (4)

B: „Es gibt kaum Regeln. Sie ändern sich je nach Bedarf der Unternehmensleitung andauernd. Man fühlt sich eigentlich immer unsicher.“ (0)

#### **Respektierung der Regeln und Werte:**

A: „Bei uns werden etablierte und sinnvolle Vorgehensweisen heilig gehalten.“ (4)

B: „Die einzige konstante Regel in unserem Unternehmen ist ‚nicht auffallen‘.“ (0)

#### **Raum für Initiative:**

A: „Mit guten Ideen und Eigeninitiative stößt man in unserem Unternehmen auf offene Türen.“ (4)

B: „Bei uns wird viel davon gesprochen, Initiative zu ergreifen, aber ehrlich gesagt: es zu tun, hat sich zu oft als Fehler erwiesen.“ (0)

#### **Beziehung der Sozialpartner:**

A: „Wir haben Fortschritte gemacht. Die Zukunft des Unternehmens ist ein Thema geworden, über das offen mit der Unternehmensleitung diskutiert wird.“ (4)

B: „Dialog? Nennen wir es besser minimale Mitteilungen, wie sie gesetzlich vorgeschrieben sind.“ (1)

### **Aussagen zur Dimension Identifikation mit dem Unternehmen:**

#### **Ansehen des Unternehmens:**

A: „Unser Unternehmen ist ein toller Laden, es macht stolz, das immer wieder zu hören.“ (5)

B: „Unser Unternehmen? Keiner redet davon, und wenn, dann negativ.“ (0)

#### **Gefühl, dazu zu gehören:**

A: „Ich lebe in dem Gefühl, mit meinen Kollegen an einem schönen Abenteuer teilzuhaben.“ (4)

B: „Man bekommt den Eindruck, das fünfte Rad am Wagen zu sein, wenn man nicht in der Marketingabteilung arbeitet.“ (1)

**Gefühl, eine konstruktive Rolle zu spielen:**

A: „Ich habe den Eindruck, dass alles stehen bliebe, wenn ich nicht da wäre.“ (4)

B: „Ich mache meine Arbeit. Mehr interessiert mich nicht.“ (2)

**Aussagen zur Dimension Wertschätzung durch das Unternehmen:**

**Fähigkeit, den eigenen Beitrag zu erkennen:**

A: „Seit zwei Jahren wurden die Manager geschult, mit den Mitarbeitern zu sprechen. Die Investition hat sich aus meiner Sicht gelohnt.“ (4)

B: „Wir sind von einer funktionalen Struktur zu einer Matrixorganisation übergegangen, aber die Reorganisation ist ohne unseren Beitrag durchgeführt worden.“ (1)

**Anerkennung der eigenen Leistung:**

A: „Ich habe enorm gearbeitet, oft zu Lasten meines Privatlebens. Aber ich habe wirklich etwas davon gehabt.“ (4)

B: „Unsere Chefs sind vielleicht intelligent, aber unfähig, einmal „Bravo“ oder „Danke“ zu sagen.“ (1)

**Gerechtigkeit der Belohnung:**

A: „Klar, wir wollten 10% mehr, aber bei der gemeinsamen Analyse wurde nachvollziehbar, dass wir mit 5% mehr gerecht bezahlt werden.“ (4)

B: „Unser System ist ungerecht, weil es Leistung nicht belohnt. Die Unternehmensleitung geht den bequemsten Weg.“ (1)

**Möglichkeit der Selbstverwirklichung:**

A: „Mobilität wird in unserem Unternehmen gefördert. Das ist für mich sehr wichtig, denn ich kann auf diese Weise meine Kompetenz gezielt weiterentwickeln.“ (4)

B: „Ja, wir sprechen über unsere Entwicklung. Aber die Fakten widersprechen doch deutlich der Theorie. Unser Unternehmen ist da nicht glaubwürdig.“ (1)

**Aussagen zur Dimension Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft:**

**Teamarbeit:**

A: „In unserem Unternehmen ist Teamarbeit das A und O. Wir können im Team auf den Mount Everest steigen, selbst wenn das Team nur unzureichend ausgerüstet ist.“ (5)

B: „Solange sich das Management in die Teams einmischt und jeden einzeln misst, kommt keine Gruppenleistung zustande.“ (0)

**Qualität der Teams:**

A: „Unser Vorbild ist die Fußball-Nationalmannschaft. Man muss den Ball weiterspielen, damit ein anderer Spieler das Tor schießen kann. Wenn einer der Held sein will, kann das Team nicht funktionieren.“ (5)

B: „Bei uns gibt es einfach zu viele Individualisten, da kann kein Teamgeist entstehen.“ (1)

**Teilhabe am gemeinsamen Ziel:**

A: „Das ist wie eine Droge: Wir werden am besten, wenn wir gemeinsam vor einer schwierigen Herausforderung stehen.“ (5)

B: „Gemeinsames Ziel? Da müsste man uns schon Anreize geben, Spaß daran zu haben.“ (1)

**Wertschätzung der gemeinsamen Leistung:**

A: „Unser Vorstandsvorsitzender hat verstanden, wie wichtig es ist, die gemeinsame Leistung zu würdigen. Er ist da, wenn wir Erfolg haben, aber er hilft uns auch, wenn es schwierig wird. Das zählt für uns enorm.“ (5)

B: „Wir sind die Underdogs. Wenn wir Erfolg haben, spricht keiner darüber.“ (0)