

Werkstattgespräche „Politik und Vertrauen“ der Friedrich-Ebert-Stiftung

Veranstaltung am 19. November 2010
Beitrag Prof. Dr. Tom Sommerlatte

1. Welche Bedeutung hat Vertrauen für die Wirtschaft?

- Vertrauen setzt Glaubwürdigkeit voraus
Offenheit der Kommunikation unternehmensintern und nach außen in den Markt und in die Gesellschaft,
Partizipation (bei Zielbestimmung, Strategieentwicklung und –umsetzung) schafft Vertrauen
Vertrauen schafft Engagement (der Führungskräfte, der Mitarbeiter)
- Vertrauen bewirkt intern
Einsatz und Leistungsbereitschaft
Eigeninitiative
Innovationsfähigkeit
Produktivität
- Vertrauen bewirkt im Umfeld
Markenbildung
Kundenloyalität
Gesellschaftliche Akzeptanz
- Misstrauen bewirkt intern
Ablehnung von Verantwortung
Energieverluste
Bürokratie, Dienst nach Vorschrift
Kontraproduktive „Unwritten Rules of the Game“
- Misstrauen bewirkt im Unternehmensumfeld
Abwanderung der Kunden
Hohen Vertriebsaufwand
Negative PR

2. Welche Instrumente gibt es zur Vertrauensbildung?

- Diagnose, Schwachstellenanalyse:
Analyse der geheimen Spielregeln
Trust Scorecard zur Offenlegung des Vertrauensprofils
Tiefeninterviews
- Reflektion der mentalen Modelle
Off-sites
Geleitete Moderation
Teambildung
Organisationales Lernen (Hilfsmittel: Wissensmanagement)
- Mitarbeiterbefragungen
Interne Veröffentlichung des Vertrauensprofils
Workshops zur Vertrauenskultur
Sichtbare Involvierung der Führungskräfte
- Therapieansätze wie Coaching, Verhaltenstraining
- Partizipative Neuarbeitung der Unternehmensziele und Maßnahmen
- Transparenz der Entscheidungsprozesse und Entscheidungskriterien
- Offenlegung und Rechtfertigung der Incentives der Führungskräfte

3. Was soll zukünftig entwickelt werden?

- Vorgabe, Mitarbeiterbefragungen zu ihrer Einstellung zum Unternehmen und zur Fairness im Unternehmen durchzuführen und daraus Maßnahmen der Vertrauensbildung abzuleiten (Beispiel: einige amerikanische Unternehmen)
- Haftung der Führungskräfte für nachhaltigen Unternehmenserfolg (Bonusregelungen)
- Durchsetzung neuer Governance-Vorgaben
- Stärkere Einbeziehung von Kunden in die Innovationsprojekte (Lead Users, Vorfeld-Marketing)

Man muss 3 Vertrauensebenen unterscheiden: (a) im Unternehmen, (b) zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden, Lieferanten, Partnern und (c) zwischen der Gesellschaft und „den“ Unternehmen. Wenn im Unternehmen keine Vertrauenskultur besteht, kann es mit seinen Geschäftspartnern nur schwer eine Vertrauensbeziehung aufbauen.

Unterschiede der Vertrauensbildung bestehen zwischen großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen in Abhängigkeit von der Verweilzeit und Haftbarkeit der Führungskräfte.

Misstrauen kann nützlich sein, wenn es dafür einen konkret zu benennenden Anlass gibt, der aus der Welt geschafft werden muss. Prinzipielles Misstrauen (Feindbilder „Die da oben“, „die Heuschrecken“, „die Ausbeuter“, „die Manager“ usw.) ist volkswirtschaftlich destruktiv, oft unfair und kann pathologisch sein, Vertrauenskultur muss immer das Ziel bleiben.