

Frisch erschienen im Verlag Springer-Gabler ist das Buch „Quintessenz der Vertrauensbildung“ der Autoren Tom Sommerlatte und Jean-Luc Fallou. Das Buch zeigt auf, was Verantwortungsträger im Unternehmen tun müssen, um ein Vertrauensklima zu schaffen, in dem Innovationsleistung und hohe Produktivität gedeihen.

Vertrauensbildung – die oft unterschätzte Voraussetzung für Innovationsleistung und Produktivität

Vertrauensklima durch Respektieren des unsichtbaren Vertrags

Die Aussagen des Buchs wurden beim 1. Wiesbadener Unternehmensgespräch des Trust Management Instituts am 26. Oktober 2012 von den Autoren einem erlesenen Kreis von Vorständen und Geschäftsführern deutscher Unternehmen zur Diskussion gestellt und in der Tat intensiv diskutiert.

Denn die in dem Buch vermittelten Erkenntnisse über die Bedeutung und die Zusammenhänge der Vertrauensbildung sind neuartig und herausfordernd, sie bedürfen des Hineindenkens und Verdauens, so einige der Teilnehmer. „In a nutshell“ besagen sie:

- Ja, das Vertrauensklima im Unternehmen kann „gemessen“ (bestimmt) und beeinflusst werden und hat **starke nachweisbare Auswirkungen** auf die Leistungsfähigkeit, die Flexibilität und den Innovationserfolg des Unternehmens
- Das Vertrauensklima hängt vom **gemeinsamen Verständnis** der Führungskräfte des Unternehmens ab, welche Faktoren die Vertrauensbildung fördern oder beeinträchtigen.
- Dieses gemeinsame Verständnis ist in den meisten Unternehmen unzureichend ausgebildet und **muss gezielt entwickelt** werden, um internes und externes Vertrauen in das Unternehmen zu schaffen und zu erhalten.
- Zwischen Vertrauensbildung und Steuerung/Kontrolle darf kein Gegensatz im Unternehmen entstehen, vielmehr muss **Steuerung und Kontrolle als „Sicherheitsnetz“ vertrauensbasierter Führung** verstanden und gestaltet werden.

Erhellend ist das in dem Buch eingehend beschriebene Ergebnis der Vertrauensforschung, dass sich die persönlichen Vertrauensbeziehungen und das Vertrauen in das Unternehmen als Ganzes, Systemvertrauen genannt, nur auf der Basis eines **unsichtbaren Vertrags** entfalten können.

Denn nur wenn der unsichtbare Vertrag durch ein vertrauensbasiertes Vorgehen den notwendigen strategischen und operativen Veränderungen angepasst wird, so die Autoren des Buchs, wird die intrinsische Innovationsfähigkeit und Produktivität der Menschen im Unternehmen erhalten.

Dass der unsichtbare Vertrag in vielen Unternehmen einseitig und unterschwellig gebrochen wird, bewirkt defensives Verhalten, dessen negative Folgen auch durch noch so durchorganisierte Geschäftsprozesse nicht kompensiert werden kann.

Tom Sommerlatte und Jean-Luc Fallou stellen ein methodisches Vorgehen vor, das vom Trust Management Institut entwickelt wurde, um die Schwachstellen des Innovationsklimas zu bestimmen, sie auf Abstimmungsbedarf beim unsichtbaren Vertrag zurückzuführen und die Vertrauensbildung zu einem nachhaltigen Führungsthema zu machen.

Stimmen zu dem Buch „Quintessenz der Vertrauensbildung“

„Alle, die in einer Organisation Verantwortung tragen, sollten das Buch lesen. Nicht zuletzt die vielen Beispiele aus der Praxis machen die im Buch enthaltenen Erkenntnisse so lebendig“.

„Eigentlich wussten wir es ja schon immer: Vertrauen ist der Treibstoff für den Erfolg von Unternehmen“.

„Das gegenseitige Vertrauen in die ehrliche Leistungsbereitschaft aller Beteiligten wurde in vielen Fällen durch den Irrglauben abgelöst, Positionen mit Vorgaben und Kontrolle besser absichern zu können. Aber Gutes kann da nicht gedeihen“.

„Wie lässt sich einmal angekratzt persönliches Vertrauen wieder aufbauen, wie kann systemisch



lädiertes Vertrauen in ein Unternehmen wieder hergestellt werden? Das Buch gibt eine überraschende Antwort: durch die bewusste Orientierung am unsichtbaren Vertrag“.

Symbiose von Vertrauen und Kontrolle

Auszug aus dem Vortrag von Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel

Die Ausführungen von Frau Prof. Dr. Weibel beim 1. Wiesbadener Unternehmengespräch stießen auf enormes Interesse und wurden intensiv diskutiert. Im Folgenden fassen wir einige Punkte ihrer Message zusammen.

Drei Regeln gelten für die Symbiose von Vertrauen und Kontrolle:

1. Das Kontrollsystem muss „passen“ (nützliche und motivationsorientierte Steuerung).

Intrinsische Motivation und freiwilliges Arbeitsengagement können durch leistungsvariable Löhne und Strafen zerstört werden.

2. Das Kontrollsystem muss mit dem richtigen Beweggrund implementiert werden (gelebte Steuerung). Theorie X versus Theorie Y (nach McGregor):

Theorie X:

- Menschen sind eher faul und empfinden Arbeit als unangenehm.
- Menschen muss man zwingen, kontrollieren, anweisen und mit „Zuckerbrot und Peitsche“ zur Kooperation bewegen.
- Menschen möchten in der Regel keine Eigenverantwortung übernehmen.

Theorie Y:

- Für die meisten Menschen ist die Arbeit so wichtig wie Spiel und Pausen.
- Menschen streben danach, ihren Einfluss- und Entscheidungsbereich zu vergrößern

- Im richtigen Umfeld wachsen Menschen in Verantwortung hinein.

3. Das Kontrollsystem muss positiv wahrgenommen werden (wahrgenommene Steuerung)

Ausgangspunkt von Steuerung und Kontrolle muss subjektive Fairness sein:

Distributive Fairness

- Sozialer Vergleich
- Leistungsprinzip
- Keine zu großen Ungleichheiten

Prozedurale Fairness

- Transparenz
- Mitbestimmung
- Konsistenz, Objektivität, Richtigkeit

Interaktive Fairness

- Zeit- und adressatengerechte Kommunikation
- Höflichkeit und Respekt

Zitate aus dem Vortrag von Frau Prof. Dr. Weibel:

„We inhabit a climate of trust as we inhabit atmosphere and notice it as we notice air only when it becomes scarce or polluted“ (Annette Baier, Vertrauensforscherin).

„The most significant – and worrying – legacy of the turmoil of the past few years has been the impact on employee engagement. Employees in the west who survived the cost-cutting cull have been left disillusioned and disengaged“ (PWC: Key Trends in Human Capital 2012).

„Herrschaftswissen, Maulkorb, Kontrolle, Führen mit Macht – diese Themen sind überholt. Da werden Sie keinen Blumentopf mehr gewinnen. Als Chef müssen Sie offen sein und mit Vertrauen und Transparenz führen.“

Unsere Mitarbeiter möchten viel schneller Verantwortung übernehmen. Das geht nur, wenn wir ihnen Vertrauen schenken. Vertrauen ist künftig das zentrale Schlüsselwort“ (Interview mit Thomas Sigi, Vorstandsmitglied und Personalchef der Audi AG).

„Intrinsische Motivation und freiwilliges Arbeitsengagement können durch leistungsvariable Löhne und Strafen zerstört werden.“

Das Trust Management Institut e.V., ein Kreis von Unternehmensführern, Vertrauensforschern und Management Consultants, setzt sich mit der Rolle von Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft auseinander. Ziel ist der Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft über Ansätze und Bedeutung der Vertrauensbildung in Organisationen.

Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. Wolfgang Scholl (Organisationspsychologie, Humboldt-Universität zu Berlin), Dr. Martin Schweer (Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta), Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel (Präsidentin First International Network on Trust, Universität Konstanz) und Prof. Dr. Helmut Willke (Global Governance, Zeppelin-Universität, Friedrichshafen).

Vorstand: Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Vorsitzender; Jean-Luc Fallou, Präsident des Trust Management Institute Paris, Dipl.-Kfm. Michael Mollenhauer, Vorstandsvorsitzender der mmc AG, und Dipl.-Ing. Brice Sommerlatte, Partner der Osiris MIC GmbH.

TMI Trust-Management-Institut e.V., Schlichterstraße 18, 65185 Wiesbaden

E-Mail: info.de@trust-management-institute.com

Website: www.trust-management-institute.com

