

In unseren Diskussionen mit Führungskräften wird immer wieder offensichtlich, dass die neuen Erkenntnisse der Vertrauensforschung noch nicht in ihren Bewusstseinskanon vorgedrungen sind. Dabei haben sich die Führungsanforderungen in den letzten Jahren zunehmend verändert. Tradierte Erfahrungen, die auf den „starken Mann“ an der Spitze von Verantwortungsbereichen und Unternehmen setzen, stehen oft den heutigen Anforderungen der Vertrauensbildung im Weg.

In diesem Newsletter fassen zwei Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats des Trust Management Instituts Zusammenhänge der aktuellen Vertrauensproblematik zusammen, die Ihnen die Augen öffnen: Vertrauen ist auch nicht mehr, was es früher einmal war! Es lohnt sich, den Vertrauensbegriff auf das Systemvertrauen und seine Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit auszuweiten.

Warum ist Vertrauen für Innovationen besonders wichtig?

Wolfgang Scholl, Humboldt-Universität zu Berlin

Beim Innovationsprozess spielen Konflikte und die Art ihrer Handhabung eine besonders große Rolle. Sie wirken sich zum Schaden der Innovationsleistung aus, wenn sie die Koordinationsfähigkeit beeinträchtigen. Denn Koordination ist eine entscheidende Voraussetzung, um die Schwierigkeiten und Hindernisse, die in der Zusammenarbeit der am Innovationsprozess Beteiligten immer wieder auftreten, zu überwinden.

Je häufiger und intensiver Konflikte sind, umso mehr schwächen sie die Koordinationsfähigkeit. Wenn dann Entscheidungen per Machtausübung durchgesetzt werden, ist der Schaden umso größer. Positiv wirkt dem nur entgegen, wenn die Veränderungsbereitschaft in der Organisationskultur stark ausgeprägt ist (siehe Abbildung).

Vertrauen kann ganz erheblich helfen, diese Schwierigkeiten zu meistern. In der Vertrauensforschung hat die Unterscheidung

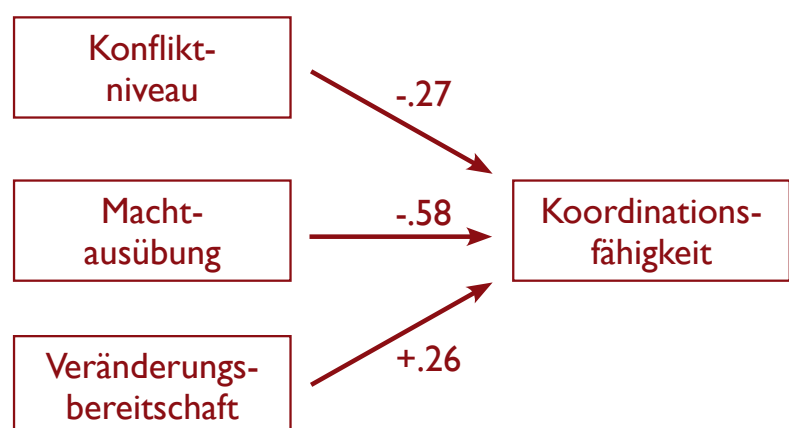


Abbildung: Wirkung von Konfliktniveau, Machtausübung und Veränderungsbereitschaft auf die Koordinationsfähigkeit (die Zahlenwerte stellen die ermittelten Korrelationskoeffizienten dar)

„Je größer die wahrgenommene Integrität als Vertrauensmerkmal ist, umso niedriger ist das Konfliktniveau.“

von Wohlwollen, Kompetenz und Integrität als Komponenten von Vertrauen viel Beachtung gefunden. Daher fragt sich, welche dieser Komponenten besonders wichtig ist. In einer Studie zum Innovationsprozess in Unternehmen haben wir diese Frage näher untersucht (I).

Unter den drei Vertrauenskomponenten hat sich vor allem die Integrität als maßgeblich erwiesen, die den Kollegen, den Führungskräften und der Organisation insgesamt zugeschrieben wird. Je größer die wahrgenommene Integrität als Vertrauensmerkmal ist, umso niedriger ist das Konfliktniveau und umso weniger wird Macht ausgeübt. Auch Wohlwollen und Kompetenz begrenzen das Konfliktniveau und hemmen Machtausübung. Aber Integrität wirkt am stärksten.

Aus einer Arbeit zum Aufbau und Abbau von Vertrauen in Organisationen (II) ergab sich, dass eine Verletzung der Integrität die stärksten negativen Reaktionen hervorruft, stärker als mangelndes Wohlwollen oder mangelnde Kompetenz. Das ist plausibel, weil die Mitglieder von Organisationen nicht unbedingt Wohlwollen erwarten und Kompetenz meistens als einigermaßen gegeben ansehen. Was sie aber auf jeden Fall von einer Organisation erwarten, ist Integrität, dass nämlich ein gegebenes Wort gilt, dass ehrlich informiert wird und dass sie als Person respektiert werden. Gerade diese Erwartung an Integrität wird jedoch in Unternehmen oft verletzt, wie unsere Untersuchungsergebnisse zeigen. Hier lohnt es sich, durch vorbildliches Verhalten der Geschäftsleitung und durch Schulung der Führungskräfte in Vertrauensbildung zu investieren. Durch Integrität lassen sich Konflikte konstruktiv handhaben, indem Probleme offen diskutiert und dank wechselseitiger Einflussnahme zu einer gemeinsam akzeptablen Lösung geführt werden, die wiederum die Koordinationsfähigkeit und damit die Innovationsleistung fördert.

Literatur:

(I) Scholl, W. (2013, in Vorb.). Innovationskultur, Innovationsprozesse und Innovationserfolge. In W. Scholl, F. Schmelzer, S. Kunert, S. Bedenk, J. Hüttner, J. Pullen & S. Tirre: Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Wiesbaden: Springer Gabler.

(II) Knittel, A. (2013). Auf- und Abbau von interpersonellem Vertrauen im Arbeitskontext. Unveröff. Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin.



Prof. Dr. Wolfgang Scholl

Prof. Dr. Wolfgang Scholl erbrachte durch Forschungsprojekte zur Personalplanung und Mitbestimmung an der Universität München habilitationsäquivalente Leistungen. Danach war er als Fachreferent für Personalentwicklung beim oberen Führungskreis der Siemens AG tätig. Nach einer Professur für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität Göttingen erhielt er 1993 einen Ruf als Professor für Organisations- und Sozialpsychologie der Humboldt-Universität zu Berlin. In seinen Forschungsarbeiten geht es um die effektive Zusammenarbeit in Gruppen und Organisationen mit den Schwerpunkten Innovations- und Machtforschung.

Systemvertrauen und systemische Risiken in der Unternehmung

Helmut Willke, Zeppelin Universität

Es liegt auf der Hand, dass das Thema Vertrauen umso prominenter und wichtiger wird, je dynamischer und unvorhersehbarer gesellschaftliche und ökonomische Umbrüche mit Veränderungen, Umstrukturierungen und Reorganisationen über die Menschen hereinbrechen. Es ist deshalb kein Zufall, dass in den zurückliegenden Jahren Vertrauen als kritische Ressource für Führung und Management (wieder-) entdeckt wurde. Da sowohl Führungskräfte wie Mitarbeiter auf den kontinuierlichen und massiven Veränderungsdruck mit Verunsicherung und Orientierungsverlust reagieren, bietet der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen auf der Ebene von Personen eine herausragende Möglichkeit, Führung und Management zu einer neuen, verlässlichen Grundlage zu verhelfen.

Allerdings ist Vertrauen eine höchst sensible Ressource. Dies erweist sich schon daran, dass dann, wenn Vertrauen in einer Organisation explizit thematisiert wird, dies bereits ein deutlicher Indikator dafür ist, dass etwas mit dem Vertrauen im System nicht in Ordnung ist. Der Kern von Vertrauen, so nehmen wir mit Niklas Luhmann an, liegt in einer „riskanten Vorleistung“ (1). Damit ist gemeint, dass Vertrauen einen Sprung ins Unbekannte und Ungewisse erlaubt und damit Möglichkeiten (Optionen) eröffnet, die ohne Vertrauen verschlossen – weil zu riskant – wären. Wer Vertrauen schenkt oder wem vertraut wird, der erweitert seine Handlungsmöglichkeiten. Vertrauen absorbiert also Unsicherheit und ermöglicht damit Handlungen und Entscheidungen trotz hoher Grade von Unsicherheit und Ungewissheit.

Darüber hinaus kann Vertrauen natürlich nicht einfach befohlen, verlangt oder gesetzt werden, sondern muss mühsam und geduldig aufgebaut und gepflegt werden. Dabei stehen zunächst die Beziehungen zwischen Personen im Vordergrund. Denn Vertrauensbildung beginnt und endet bei Personen. Die große Frage ist allerdings, was zwischen Beginn und Ende steht. In komplexen Organisationsgesellschaften kommt hier eine Variable ins Spiel, die nach wie vor unterbelichtet ist und von Management und Führung vernachlässigt wird: Es ist das Vertrauen in Systeme oder Systemvertrauen.

Systemvertrauen meint ein generalisiertes Vertrauen in komplexe Institutionen wie etwa das Recht oder Geld oder Google, in gesell-

schaftliche Teilsysteme wie etwa das Erziehungssystem oder das Finanzsystem, und in relevante Organisationen jeglicher Art – also etwa für Studierende die Universität, für Gläubige die Kirche oder für Eltern die Schule. Ein besonderes Merkmal von Systemvertrauen besteht darin, dass es reflexiv ist, das heißt: es ist vorrangig ein Vertrauen in das Vertrauen anderer. Je mehr Menschen den Banken, der Politik oder Facebook vertrauen, desto leichter fällt es anderen, diesen Organisationen zu vertrauen. Es ist und bleibt aber ein Vertrauen in das Funktionieren eines intransparenten und komplexen Systems, von dem ich annehme, dass es funktioniert, aber nicht sicher wissen



Prof. Dr. Helmut Willke

kann, ob meine Annahme auch zutrifft. Allerdings wäre eine moderne Gesellschaft und modernes Leben ohne Systemvertrauen gar nicht möglich. Ich könnte kein Auto und keinen Flieger benutzen, keinen Bankautomaten und kein Einkaufszentrum, ohne ein generalisiertes Vertrauen darauf, dass diese für mich völlig undurchsichtigen Großsysteme irgendwie doch funktionieren.

Von besonderer Bedeutung ist der Zusammenhang von persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen in Unternehmen (und anderen Organisationen). Je stärker das Systemvertrauen, desto leichter ist es, Vertrauen zwischen Personen – vor allem zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – aufzubauen und zu erhalten. Zugleich ist Systemvertrauen eine Qualität, die so langsam wächst wie eine

„Vertrauen absorbiert Unsicherheit und ermöglicht damit Handlungen und Entscheidungen trotz hoher Grade von Unsicherheit und Ungewissheit.“

„Sobald das Ganze einer Organisation als gefährdet erscheint, [...] ist es nahezu unmöglich, auf der Ebene von Personen hinreichend Vertrauen herzustellen und zu bewahren.“

Sequoia, und die eng mit der Entwicklung der Unternehmenskultur zusammenhängt. Ein moderner Indikator für Systemvertrauen ist das employer rating (2), das ein generalisiertes Vertrauen in die Zukunfts- und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens misst.

Noch stärker vernachlässigt in der Vertrauensdiskussion als die Kategorie des Systemvertrauens ist die Kategorie des systemischen Risikos. Vertrauen muss immer auch mit Blick auf die komplementäre Größe des Misstrauens gesehen und verstanden werden. Denn jedes Vertrauen definiert zugleich die angrenzenden Bereiche des Misstrauens. Ein systemisches Misstrauen bezeichnet dann den Grad der Unzuverlässigkeit eines Systems und des Risikos seines Nichtfunktionierens. Traditionellerweise wird dieses Risiko des Nichtfunktionierens oder des Scheiterns an einzelnen Komponenten oder Elementen des Systems fest gemacht, also an einzelnen Personen, Produkten oder Merkmalen. Insbesondere die globale Finanzkrise hat in aller Härte gezeigt, dass diese Sichtweise höchst problematisch und riskant ist, weil damit die umfassenden und gefährlichsten Risiken – systemische Risiken – gerade nicht erfasst werden.

Systemische Risiken sind Risiken, die aus der Verknüpfung, wechselseitigen Verstärkung und positiven Rückkopplung einer Vielzahl von Teilrisiken in der Operationsweise einer komplexen Organisation entstehen. Ein Hauptproblem ist, dass es für systemische Risiken keine individuellen Verantwortliche gibt, sondern Systemeigenschaften betroffen sind, die Charles Perrow als „normal accidents“ bezeichnet hat (3) und die in einer systemtheoretischen Sicht für Unternehmen daraus folgen, dass sich das Management auf einzelne Momente und Maßnahmen fokussiert und darüber die Probleme der Architektur und der Operationsform des Ganzen aus den Augen verliert.

Weil Komplexität, Intransparenz und Volatilität in der Wirtschaft zunehmen, verlangt der Aufbau des notwendigen Systemvertrauens die Fähigkeit des Managements, systemische Risiken zu sehen und zu verstehen, und adäquat mit diesen Systemrisiken umzugehen (4). Systemische Risiken gefährden das Ganze – und sobald das Ganze einer Organisation als gefährdet erscheint, etwa weil es bei Geschäftsmodell, strategischer Positionierung, Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit und Resilienz defizitär arbeitet, ist es nahezu unmöglich, auf der Ebene von Personen hinreichend Vertrauen herzustellen und zu bewahren.

Literatur

- (1) Luhmann, Niklas. 1973. Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 2. A. Stuttgart: Enke.
- (2) <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/Global-Top-50>
- (3) Perrow, Charles. 1992. „Unfälle und Katastrophen - ihre Systembedingungen.“ Journal für Sozialforschung 32, 61-75.
- (4) Willke, Helmut. 2010. „Systemische Risiken und cooler Kapitalismus.“ Revue für postheroisches Management (Heft 7, 2010): 80-103.

Prof. Dr. Helmut Willke lehrte seit 1982 Soziologie an der Universität Bielefeld, wo er seit 2002 eine Professur für Staatstheorie und Global Governance innehatte. 2008 wurde er von der Zeppelin-Universität Friedrichshafen berufen, wo er die Professur für Global Governance übernahm. Er ist ferner als Gastprofessor in Washington, D.C., Genf und Wien tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Systemtheorie, Staatstheorie, globale Steuerungsregime und Wissensmanagement. Seit vielen Jahren ist er auch als Berater in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft tätig. Er ist Träger des Leibniz-Preises der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

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