

---

# TMI-NEWSLETTER

## FÜHREN MIT UND DURCH VERTRAUEN

---

Aktuelles aus der Vertrauensforschung und der Praxis der vertrauensbasierten Unternehmensführung

2/2013

Die Vertrauensforschung hat zwei Faktoren als Eckpfeiler von Engagement und Kooperationsbereitschaft im Unternehmen herausgearbeitet: Sozialkompetenz und Fairness der Führungskräfte.

Aber was ist darunter in einer Unternehmung zu verstehen, die im harten internationalen Wettbewerb steht, in dem Effizienz, Kostendruck und Entschiedenheit das Geschäft bestimmen?

### Was ist eigentlich Sozialkompetenz und wie entsteht Fairness?

Die beiden Beiträge in diesem Newsletter setzen sich mit dieser Frage auseinander. Auf Führungskräfte kommt in der Tat im heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld immer stärker die Anforderung zu, den transparenten Abgleich der wirtschaftlich-operativen Erfordernisse und der Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu bewirken. Richtig verstandene Sozialkompetenz und Fairness ermöglichen den Balanceakt dieses Abgleichs.

Das Trust Management Institut unterstützt Unternehmen dabei, Engagement und Kooperationsbereitschaft durch vertrauensbasiertes Management mit der Weiterentwicklung ihrer operativen und organisatorischen Effizienz in Einklang zu bringen.

## Sozialkompetenz – Voraussetzung für Vertrauensbildung

Martin Schweer, Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta

Zur Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sind Unternehmen zunehmend gefordert, sich frühzeitig den komplexen Herausforderungen einer Gesellschaft im Wandel zu stellen.

Die vielfältigen technologischen Neuerungen und das Miteinander älterer und jüngerer, erfahrener und neuer Beschäftigter in Zeiten des demografischen Wandels sind zentrale Aspekte der Herausforderungen. Die Menschen in den Unternehmen müssen gewohnte Routinen verlassen, bislang gültige Einstellungs- und Verhaltensmuster überdenken und sich in vielfacher Weise neu orientieren. Gleiches gilt für

die Unternehmensleitungen und die involvierten Führungskräfte, die einen solchen Prozess aktiv vorantreiben müssen.

Solche Umbruchsituationen führen zwangsläufig zu Unsicherheiten und Fragen, wie sich diese Veränderungen auf die eigene Situation auswirken werden. Der Blick in die Zukunft ist mit Ängsten verbunden, es scheint ungewiss, inwieweit der Wandel tatsächlich einen Gewinn oder aber deutliche Einschränkungen bringen wird. Diese subjektiven Befürchtungen folgen keineswegs nur der Logik objektiver Gegebenheiten, vielmehr entspringen sie oft der eigenen Perspektive und können überzogen

---

**Vertrauen  
muss, damit  
es nachhaltige  
Wirkungen  
entfalten kann,  
als Wert an  
sich erkannt,  
etabliert und  
gefördert  
werden.**

---

sein. Dennoch müssen sie von den Führungskräften ernst genommen werden, bilden sie doch den Nährboden für verdeckte und offene Widerstände gegen notwendige Veränderungsmaßnahmen.

Vertrauen stellt in diesem Kontext einen gewinnbringenden Regulationsmechanismus dar; denn das Grundprinzip des Vertrauens besteht in der Bereitschaft, „sich in die Hand einer anderen Person bzw. Institution zu begeben“ (1). Auf die Zukunft ausgerichteten Ängsten und Sorgen kann durch die Zuversicht begegnet werden, dass die Entwicklung einen positiven Verlauf nehmen wird. Diese Zuversicht bezieht sich auf das Unternehmen als solches, aber auch auf dessen leitende Repräsentanten. In einer Unternehmenskultur, in der Vertrauen als zentrales Organisationsprinzip etabliert ist, werden daher die Herausforderungen der Zukunft als gemeinsame Aufgabe begriffen, bei der alle ihren Anteil konstruktiv beitragen (2).

Es handelt sich dabei keineswegs um blindes Vertrauen, das Entscheidungsprozesse und Lösungswege begleitet, entscheidend ist vielmehr die grundlegende Überzeugung eines Mit- und Füreinander. Vertrauen ist daher signifikant mit Loyalität verbunden. Von den Führungskräften vorgelebt und im eigenen Führungsverhalten realisiert, kann eine solche Haltung alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens durchdringen. Hierbei entsteht Vertrauen neben der fachlichen Kompetenz primär durch die Komponenten der Sozialkompetenz, nämlich Respekt, Wertschätzung, Achtung, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit. Darüber hinaus fördern die Möglichkeit und Aufforderung zur Partizipation und Verantwortungsübernahme, offene und flexible Formen der Kommunikation und die Sicherstellung von Transparenz bei Entscheidungsprozessen die Vertrauensbildung.

Dabei ist entscheidend, dass Vertrauen nicht als „Mittel zum Zweck“ gedacht wird, um Ziele der Unternehmensleitung voranzutreiben. Vielmehr muss Vertrauen, damit es nachhaltige Wirkungen entfalten kann, als Wert an sich erkannt, etabliert und gefördert werden.

#### **Literatur**

(1) Schweer, M. (1999). Das Vertrauensphänomen in differentiell-psychologischer Perspektive – eine paradigmatische Betrachtung. Unveröffentlichtes Manuskript.

(2) Schweer, M. & Thies, B. (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip. Bern: Hans Huber.



#### **Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer**

*Martin Schweer, geboren 1964, studierte Psychologie, Pädagogik und Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum, wo er 1988 sein Diplom in Psychologie erwarb und 1990 zum Thema: Bewältigungsstrategien in problematischen Interaktionssituationen promovierte.*

*1995 habilitierte er zum Thema: Bedingungsvariablen des Interaktionsverhaltens im pädagogischen Feld - Interpersonale Wahrnehmung, Vertrauensentwicklung und das Verhalten von Lehrenden und Lernenden.*

*Nach Vertretungsprofessuren an der TU Dortmund und der Universität Vechta wurde er 1998 Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogische Psychologie an der Universität Vechta und Leiter des dortigen Zentrums für Vertrauensforschung (ZfV).*

*Im Jahr 2000 übernahm er überdies die Leitung des Instituts für Soziale Arbeit, Bildungs- und Sportwissenschaften (ISBS) an der Universität Vechta.*

*Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind zwischenmenschliches und systemisches Vertrauen, soziale Wahrnehmung und interpersonales Verhalten sowie Personal- und Organisationsentwicklung in Schule, Wirtschaft und Verwaltung*

*Er ist vielfältig als Gutachter und Berater tätig.*

---

# Faire Unternehmen haben die engagierteren Mitarbeiter

Antoinette Weibel, Universität Konstanz

Soziale Gerechtigkeit fordern die einen, von Chancengleichheit sprechen die anderen. In der aktuellen politischen Agenda ist das Thema Gerechtigkeit fest verankert: Politiker spüren, dass Menschen ihr Vertrauen in eine Gesellschaft und deren Institutionen verlieren, wenn sie sich unfair behandelt fühlen.

So steht auch die Forderung im Raum, dass die Unternehmen dem Aspekt Gerechtigkeit höhere Priorität einräumen. Die Managementforschung beschäftigt sich schon seit langer Zeit mit der Frage, was Mitarbeiter als gerecht empfinden. Dieses Gerechtigkeitsempfinden wird als Fairness bezeichnet und richtet sich auf drei Bereiche: (1) faire Aufteilung von Belohnung und Lasten, (2) faire und transparente Verfahrensweisen und (3) angemessener Umgang mit den Mitarbeitern.

Neuere Entwicklungen im strategischen Management und in der Personalpolitik rücken alle drei Bereiche in den Mittelpunkt der Betrachtung. Kontrovers wird die Verteilungsfairness bei börsennotierten Unternehmen diskutiert. Der Anstieg der Gehälter der Top-Manager steht zum Disput. Zum einen wird die absolute Höhe der Bezüge in Frage gestellt. Zum anderen entfacht die relative Höhe der Bezüge gemessen am Durchschnittseinkommen Streit. Während 1970 der durchschnittliche Verdienst eines Vorstandes im Verhältnis zu einem Industriearbeiter noch bei 26 zu 1 stand, stieg das Entlohnungsverhältnis 2012 auf 150 zu 1.

Die daraus resultierende Lohnschere wirkt sich negativ auf das Vertrauensklima im Unternehmen aus. Einerseits stören sich die Mitarbeitenden daran, dass der Vorstandslohn nicht allein mit dem Leistungsprinzip erklärbar ist. Andererseits fühlen sich insbesondere Geringverdiener benachteiligt und sehen den Wert der eigenen Arbeit herabgesetzt. Studien zeigen, dass Mitarbeitende auf diese Situation mit Unmut, innerer Kündigung und firmenschädigenden Verhalten reagieren. Mittelständische Unternehmen haben sich diesem Entlohnungsmodell bislang nicht angeschlossen – sie sind gut beraten, es dabei auch zu belassen.

Neben der Verteilungsfairness ist die Fairness von Entscheidungsprozessen zentral. Transparente, mitgestaltbare, objektive und konsistente Entscheidungsverfahren erhöhen das Vertrau-

en in den Arbeitgeber und in die Vorgesetzten. Studien zeigen zum Beispiel, dass Leistungsbeurteilungssysteme mehr Akzeptanz erfahren und vertrauensförderlich wirken, wenn die Bewertungskriterien klar kommuniziert werden, die Vorgesetztenbeurteilung durch eine Eigeneinschätzung ergänzt wird und das Verfahren nicht ständig geändert wird.

Reorganisationen im Unternehmen stellen eine besondere Herausforderung für die Aufrechterhaltung von Verfahrensfairness dar. Unternehmen, die ständig ihre Spielregeln ändern, schaffen Verunsicherung und riskieren ihr Vertrauenskapital. Mitarbeiter sind eher bereit, die neue Situation zu akzeptieren, wenn der Veränderungsprozess selbst fair gestaltet wird. Faire Reorganisation bedeutet, dass die Unternehmensleitung ehrlich und nachvollziehbar den Zweck der Reorganisation erklärt und die Mitarbeiter in den Wandelprozess miteinbezieht. Studien zeigen, dass eine solche Vorgehensweise das Vertrauen der Mitarbeiter ins Unternehmen sogar stärken kann. Leider zeigt sich in der Praxis, dass noch zu wenig Unternehmen diesen Rat beherzigen.

Wichtig ist auch die interaktive Fairness. Im Mittelpunkt steht der respektvolle Umgang mit den Mitarbeitern. Gefordert sind hier in erster Linie die Führungskräfte. Die respektvolle Kommunikation mit den Mitarbeitenden wird zwar in jedem Führungstraining eingeübt, doch scheint dies nicht auszureichen. Häufig wird als ausschlaggebender Kündigungsgrund seitens der Mitarbeitenden die schlechte Zusammenarbeit mit dem Chef genannt. Zwei Stellschrauben versprechen Abhilfe. Erstens gilt, dass gute Führung nur bei einer kleinen Kontrollspanne möglich ist. Der Abbau des mittleren Managements in den letzten Jahren wirkte leider in die gegenteilige Richtung. Zweitens sollten Führungskräfte richtig ausgewählt werden - Sozialkompetenz und die Fähigkeit, Vertrauen zu schenken und aufzubauen, sind wichtige Kriterien. Allerdings zeigen Studien, dass Unternehmen häufig eher Narzissten und Karrieristen befördern. Diese Führungskräfte verfügen kaum über die notwendigen zwischenmenschlichen Fähigkeiten, um Menschen vertrauensvoll zu führen.

Fairness lohnt sich - faire Unternehmen ernten Vertrauen und gewinnen engagierte und loyale

---

**„Die respektvolle Kommunikation mit den Mitarbeitenden wird zwar in jedem Führungstraining eingeübt, doch scheint dies nicht auszureichen.“**

---

---

„Sozialkompetenz und die Fähigkeit, Vertrauen zu schenken und aufzubauen, sind wichtige Kriterien für die Auswahl von Führungskräften.“

---

Mitarbeitende. Anders als in der Politik stehen für Unternehmen nicht nur Verteilungsaspekte im Vordergrund sondern auch die Transparenz von Entscheidungsprozessen und der respektvolle Umgang untereinander. Es ist an der Zeit, dass Impulse aus den Unternehmen vermehrt in die Politik einfließen.



**Prof. Dr. Antoinette Weibel**

Antoinette Weibel wurde 2002 an der Universität Zürich promoviert, wo sie sich 2008 im Fach Betriebswirtschaftslehre auch habilitierte.

2008 übernahm sie den Lehrstuhl für Management an der Universitären Hochschule Liechtenstein, 2010 den Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Seit Oktober 2010 ist sie Inhaberin des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft, insbesondere Managementlehre an der Universität Konstanz.

Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich „Positive Organizational Scholarship“. Im Rahmen dieser Forschungsausprägung beschäftigt sie sich mit „positiven“ Phänomenen wie persönlichen Stärken, Vertrauen, intrinsischer Motivation, Glück, Entfaltung am Arbeitsplatz und Tugendhaftigkeit von Unternehmen.

Als Präsidentin des First International Network on Trust (FINT) und Vorstandsmitglied der ständigen Arbeitsgruppe „Organizational Trust“ im Rahmen von EGOS (European Group of Organizational Studies) pflegt sie aktiv eine internationale Forschungsgemeinschaft, die sich insbesondere den Aufbau von wissenschaftlichem Nachwuchs und den Brückenschlag zur Praxis zum Ziel gesetzt hat.

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](mailto:info.de@trust-management-institute.com)  
Website: [www.trust-management-institute.com](http://www.trust-management-institute.com)