

In unseren Diskussionen mit Führungskräften wird immer wieder offensichtlich, dass die neuen Erkenntnisse der Vertrauensforschung noch nicht in ihren Bewusstseinskanon vorgedrungen sind.

In diesem Newsletter beleuchten wir, welche Chancen der Performance-Steigerung die Unternehmen verpassen, die sich nicht explizit um ihr Vertrauensklima kümmern, und welche Ansätze und Vorgehensweisen es gibt, um das Vertrauensklima eines Unternehmens zu bestimmen und gezielt zur Basis einer hohen intrinsischen Performance zu machen.

Kennen Sie das Vertrauensklima in Ihrem Unternehmen? – Und seine Auswirkungen?

Von Tom Sommerlatte,

Vorstandsvorsitzender des Trust Management Instituts

Die Performance von Organisationen wird viel stärker als bisher gedacht von dem in ihnen herrschenden Vertrauensklima beeinflusst.

Das hat die organisations- und sozialpsychologische Forschung mit zahlreichen empirischen Untersuchungen nachgewiesen (1). Aber nur sehr wenige Unternehmen zogen bisher daraus die an sich logische Konsequenz: ihr Vertrauensklima bewusst und aktiv zu gestalten.

Das ist umso frappierender, als die Unternehmen unter dem ständigen Wettbewerbs- und Leistungsdruck, dem sie ausgesetzt sind, alle Hebel in Bewegung setzen müssen, um ihre Kosteneffizienz und Innovationsfähigkeit zu erhöhen.

So wichtig die üblichen organisatorischen und personalen Maßnahmen, die Rationalisierung der Geschäftsprozesse, die Systematisierung des Innovationsmanagements und die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle sind, einen entscheidenden Hebel, in manchen Fällen sogar den entscheidenden, lassen viele Unternehmen dabei erstaunlicherweise unberücksichtigt: das Vertrauensklima. In vielen Fällen beein-

trächtigen sie sogar die angestrebte Wirkung ihrer Maßnahmen, weil – ohne dass es erkannt wird – das Vertrauensklima darunter leidet.

Warum diese Diskrepanz?

Dafür gibt es eine Reihe von Gründen:

- Der am häufigsten anzutreffende ist, dass sich bisher viele Unternehmensführer der Auswirkungen des Vertrauensklimas nicht bewusst sind. Es besteht wieder einmal ein „lag“, ein Nachhinken des Transfers wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Managementpraxis. Wie schon einmal gehabt beispielsweise bei der Nutzung der Erfahrungskurve und des Portfolio-Denkens der strategischen Führung.
- Ein zweiter Grund besteht darin, dass viele Unternehmensführer meinen, ihre eigene Vertrauenswürdigkeit reiche aus, um ein zufriedenstellendes Vertrauensklima im gesamten Unternehmen entstehen zu lassen. Dabei unterschätzen sie das Zusammenspiel der verschiedenen vertrauensbildenden und vertrauensschädigenden Einflüsse

Das Vertrauens- klima einer Organisation kann anhand konkreter Merkmale bestimmt und gestaltet werden.

im Unternehmen und die Notwendigkeit, immer wieder aktiv und gezielt für den Vertrauensaufbau in der gesamten Organisation zu sorgen.

- Ein dritter gewichtiger Grund ist schließlich das Vorurteil, dass Vertrauen ein „soft factor“ sei, der sich anders als die zielorientierten, messbaren „hard factors“ wie Produktivität und Leistung nicht kontrollieren und managen lasse.

Das ist aber gerade die Erkenntnis der Vertrauensforschung: Das Vertrauensklima einer Organisation kann anhand konkreter Merkmale bestimmt und gestaltet werden. Es unterscheidet sich von der persönlichen Vertrauensbeziehung zwischen einzelnen Mitgliedern der Organisation und hat mehr den Charakter von Systemvertrauen, dem Vertrauen in das Zusammenspiel einer ganzen Organisation.

Das Trust Management Institut hat ein Diagnoseverfahren entwickelt, um anhand der entscheidenden Merkmale des Vertrauensklimas dessen Profil im Unternehmen sichtbar zu machen und gegebenenfalls Unterschiede in einzelnen Bereichen oder auf den einzelnen organisatorischen Ebenen des Unternehmens aufzudecken.

Die Diagnoseergebnisse liefern gezielte Ansatzpunkte für Verhaltensveränderungen und

Maßnahmen der Vertrauensbildung, die es der Organisation, dem System ermöglichen, durch bessere Koordination, geringeren Kontroll- und Absicherungsaufwand und höhere Flexibilität einen „flow“-Zustand zu erreichen, der die Organisation zu einer hohen intrinsischen Performance befähigt.

Es gibt eine Reihe von Indizien, die auf Defizite des Vertrauensklimas schließen lassen und vor allen anderen Maßnahmen erst einmal eine Diagnose des Vertrauensklimas nahelegen:

- Zögern bei Entscheidungsfindung und bei Initiativen
- Defensivhaltung
- Wenig Offenheit im Umgang der Bereiche untereinander
- Trotz beschlossener Maßnahmen nur schleppende Veränderung
- Komplikationen bei Projekten
- Fortdauernde Innovationsschwäche
- Zurückgehendes Umsatzwachstum, zurückgehende Margen
- Verfehlen gesteckter Ziele.

Welches sind die Merkmale des Vertrauensklimas, anhand derer Vertrauensdefizite eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit ermittelt werden können?

Das Diagnoseverfahren des Trust Management Instituts basiert auf 6 Kernfragen, die jeweils im Zweiergespräch mit einer Stichprobe von

Kernfragen zur Diagnose des Vertrauensklimas

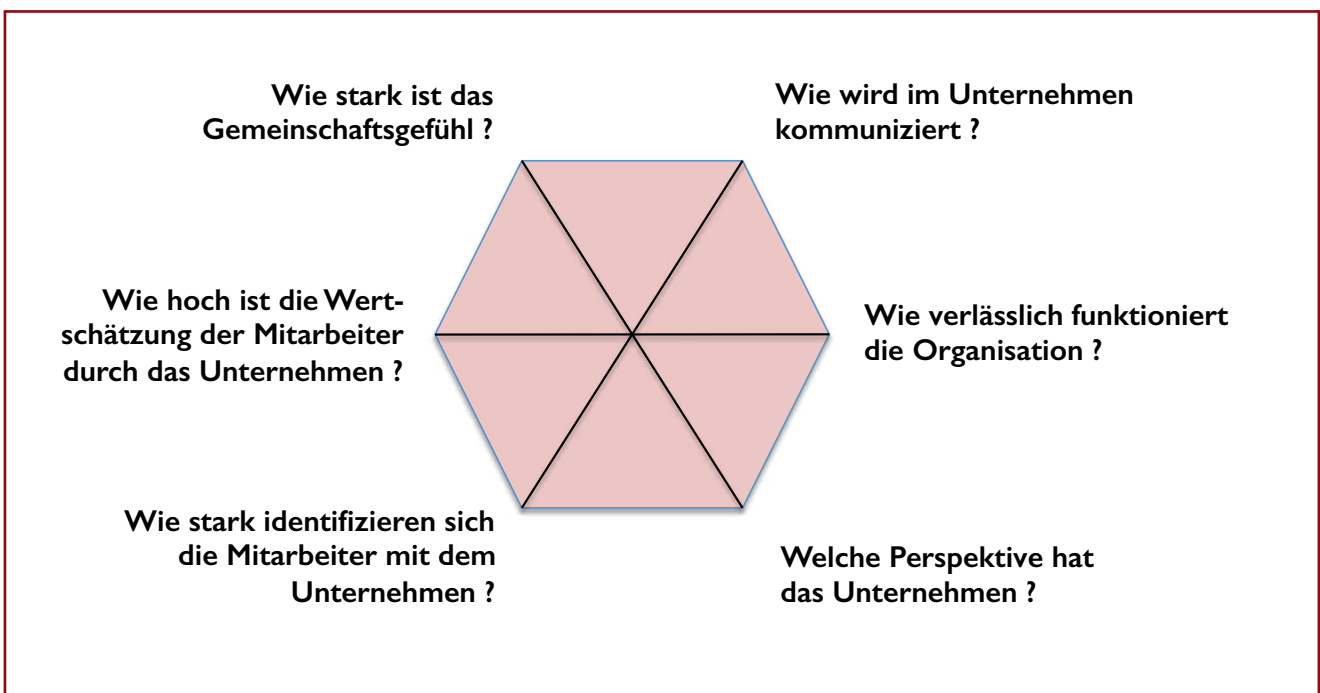


Abbildung 1

Prozessproduktivität in Abhängigkeit vom Vertrauensklima

Beispiel

- Zwei Betriebe mit ähnlicher Wertschöpfungsstruktur und Organisation, aber unterschiedlicher Produktivität.
- Ursachenforschung deckt die Rolle unterschiedlichen Vertrauensklimas auf:

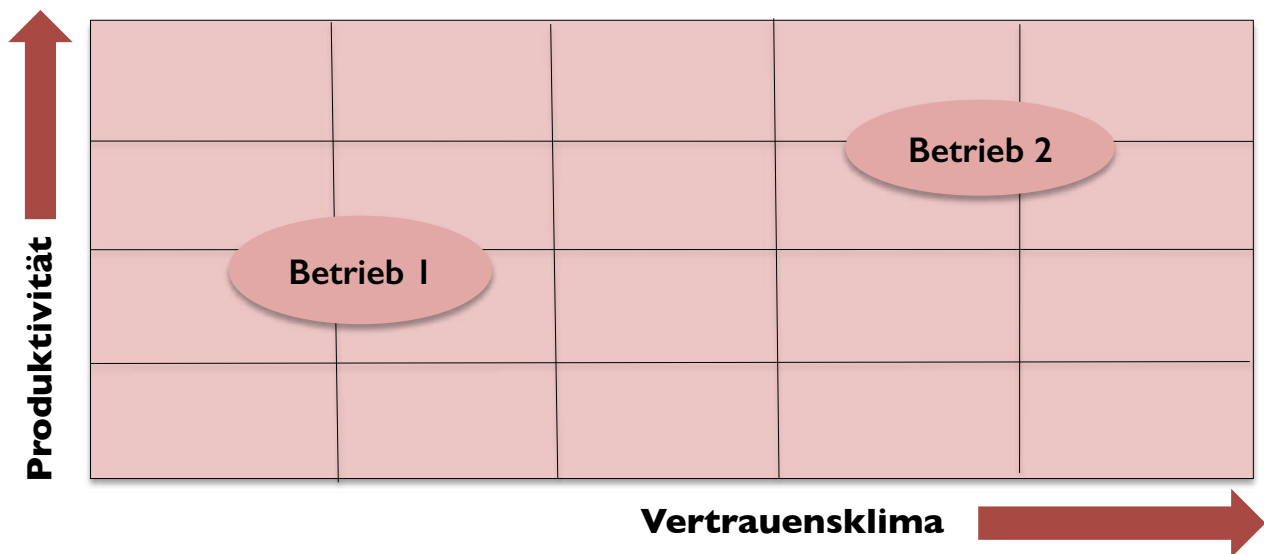


Abbildung 2

Führungskräften und Mitarbeitern der betroffenen Organisationseinheit(en) gestellt werden (siehe Abbildung 1), wobei jede dieser Kernfragen in mehrere Unterfragen heruntergebrochen ist. So gehören zur Frage nach der Kommunikationsqualität die Unterfragen:

- Wie verständlich und glaubwürdig sind die Aussagen der Vorgesetzten?
- Wie verlässlich werden die eingegangenen Engagements eingehalten?
- Wie klar und beständig ist die Führung?
- Wie zugänglich sind die Vorgesetzten für Informationen, Argumente und Meinungen?

Aus den aggregierten Antworten entsteht ein Vertrauensprofil, das, wenn relevant, nach Bereichen und Organisationsebenen segmentiert werden kann und sichtbar macht, wo die Schwachpunkte des Vertrauensklimas liegen und wo Handlungsbedarf besteht.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass bereits das Bewusstmachen der konstituierenden Merkmale des Vertrauensklimas und die Auseinandersetzung mit den darauf abzielenden Fragen

bei den Führungskräften eine Bereitschaft zum Denk- und Verhaltenswandel bewirken. Sie entdecken auf diese Weise nicht nur die Bedeutung des Vertrauensklimas für ihren Führungserfolg, ihnen wird auch plausibel, wie sie selber das Vertrauensklima mit seinen Auswirkungen beeinflussen.

Wie immer bei Verhaltenswandel erfordert die Umsetzung dann, dass konkrete Ziele für die Weiterentwicklung des Vertrauensklimas gesetzt und die Führungskräfte im vertrauensbildenden Vorgehen geschult werden und dass ein periodischer Vertrauens-Check zum Bestandteil der Personalentwicklung gemacht wird.

Dass es sich auch betriebswirtschaftlich lohnt, das Vertrauensklima zu einer expliziten Führungsaufgabe im Unternehmen zu machen, und zwar auf allen Führungsebenen, beweisen die Unternehmen, die sich auf diesem Gebiet engagiert haben (siehe Abbildung 2).

Literatur:

(I) Ein guter Überblick empirischer Untersuchungen findet sich z.B. bei:

- Neubauer, W., Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer, M. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden, 1997
- Eberl, P., Vertrauen und Management, Stuttgart, 2003
- Gilbert, D. U., Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie – Ausgewählte theoretische Perspektiven, empirische Einsichten und neue Erkenntnisse, Zeitschrift für Management (ZfM), 1, 2007
- Nickel, T., Vom betrieblichen Vorschlagswesen zum integrativen Ideenmanagement, Wiesbaden, 1999



Seit 2011 leitet er als Vorstandsvorsitzender das Trust Management Institut in Wiesbaden in enger Zusammenarbeit mit der Trust Management Stiftung in Paris und berät Unternehmen bei der Entwicklung ihres Vertrauensklimas als Basis hoher Produktivität und Innovationsleistung.

Prof. Dr. Ing. Tom Sommerlatte

... promovierte 1968 an der Université de Paris auf dem Gebiet der Chemischen Verfahrenstechnik, erwarb dann am Europäischen Institut für Unternehmensführung, INSEAD, in Fontainebleau den Master of Business Administration und beriet bei der internationalen Consultingfirma Arthur D. Little über drei Jahrzehnte lang zahlreiche Unternehmen beim Strategie- und Innovationsmanagement. Er ist heute Chairman des Advisory Board der Arthur D. Little GmbH.

Seit 1999 hält er eine Honorarprofessur auf dem Gebiet des Systemdesign an der Universität Kassel, wo er im Beirat des Instituts für Informationstechnik-Gestaltung tätig ist.

Er ist Herausgeber, Autor und Ko-Autor von über 25 Büchern zu Managementthemen, Mitglied des Bundesfachausschusses Wachstum und Innovation des Wirtschaftsrats der CDU und Mitglied oder Vorsitzender mehrerer Aufsichts- und Beiräte.

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