

Die Fälle häufen sich, in denen unerwartete oder zu lange Zeit nicht beachtete Einflüsse und Entwicklungen zu einem Vertrauensproblem im Unternehmen geführt haben, für das der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung die Verantwortung übernehmen muss.

I/2015

Zeiten der Vertrauensschmelze

Das Vertrauensklima im Unternehmen unterliegt vielen Einflüssen, auf die die Unternehmensleitung reagieren muss.

Von Tom Sommerlatte,
Vorstandsvorsitzender des Trust Management Instituts

In den meisten Fällen steht die Vertrauenswürdigkeit der Spitzenführungskräfte außer Frage – sie scheint durch Leistung und Erfolg untermauert. Aber zwei Phänomene nagen oft im Innern der Organisation eines Unternehmens an der Vertrauensbasis und beeinträchtigen dadurch wichtige Verhaltens- und Leistungsmerkmale der Mitarbeiter. Zum einen ist nicht sicher gestellt, dass sich die Vertrauenswürdigkeit an der Spitze auch in die weiteren Führungsebenen fortpflanzt und sich hier über die Zeit hält.

Zum anderen wirken immer wieder externe Einflüsse auf das Unternehmen ein, die das Vertrauensklima unterminieren, wenn sie von der Führung nicht in ihrer Gefahr erkannt, im Führungsverhalten berücksichtigt und durch korrigierende Maßnahmen bewältigt werden.

Transfer der Vertrauenswürdigkeit von der Spitze in die weiteren Führungsebenen

Das Trust Management Institut hat in einer Reihe von Unternehmen aufgezeigt, wie starke Führung bei den Geführten oft bedingt, dass sie „um jeden Preis“ Erfolge vorweisen wollen und dabei Fehlentwicklungen so weit und so lange wie möglich unterschlagen. Je stärker der Erfolgsdruck ist, umso ausgeprägter die Tendenz, die Entwicklung in den einzelnen Verantwortungsbereichen besser dazustellen, als sie ist. Dass die Vertrauenswürdigkeit der einzelnen Führungsebenen dadurch peu à peu sinkt, wird nicht wahrgenommen. Kein Wunder, dass die Führung dann eine Überprüfung des Vertrauensklimas als unnötig von sich weist.

Fallbeispiele dazu werden wir im nächsten TMI-Newsletter liefern.

Externe Einflüsse auf das Vertrauen

Das Trust Management Institut hat die externen Einflüsse auf das Vertrauensklima in Zusammenarbeit mit einer Reihe von daran interessierten Unternehmen untersucht, die stärksten Einflüsse davon eingekreist und die resultierenden Herausforderungen an eine vertrauensbasierte Führung erarbeitet. In diesem Newsletter stellen wir 8 davon zur Diskussion:

- Die Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs erzeugt Zukunftsmisstrauen.
- Die Krisenanfälligkeit der Finanzwelt schürt Verunsicherung.
- Die Komplexität der technischen Systeme wird immer undurchschaubarer.
- Die Wertefragmentierung in der Gesellschaft unterminiert eine gemeinsame Wertekultur.
- Fälle moralischen Versagens von Führungskräften werden verallgemeinert.
- Medien und Internet verstärken emotionale Entrüstung.
- Misstrauen wird zum Prinzip.
- Jede Form von Autorität wird in Frage gestellt.

Die Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs erzeugt Zukunftsmisstrauen

Die Vorteile immer größerer und offenerer Märkte auf der Welt werden in den Augen der Menschen inzwischen durch die daraus resul-

Je stärker der Erfolgsdruck, desto größer die Tendenz zur Unaufrichtigkeit.

In den Zeiten der schwankenden Werte wird Unternehmensführung zum Balanceakt.

tierenden Nachteile des Kostenwettbewerbs mit Niedriglohnländern und die drohende Marktbeherrschung großer Konzerne mehr als aufgehoben. Die Gefahr von Arbeitsplatzverlust, von Verdrängung sowie von Verfall des Wohlstands erzeugt Zukunftsangst. Siehe Widerstand gegen TTIP.

Führung erfordert daher immer stärker, die Erfolgsfaktoren des Unternehmens im globalen Wettbewerb zu verdeutlichen.

Die Krisenanfälligkeit der Finanzwelt schürt Verunsicherung.

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat wegen ihrer Undurchsichtigkeit und den enormen Auswirkungen einzelner Fehlentwicklungen und Spekulanten zu allgemeiner Verunsicherung über die wirtschaftliche Zukunft und die Steuerbarkeit des Wirtschaftssystems geführt. Siehe Euro-Instabilität, Volatilität der Börsen, Fragwürdigkeit der Zinspolitik.

Führung erfordert daher immer stärker die Balance von entschlossener Nutzung der Unternehmensstärken und Risikobegrenzung bei der Zukunftsausrichtung.

Die Komplexität der technischen Systeme wird immer undurchschaubarer.

Durch das Vordringen von Systemen der Informations- und Kommunikationstechnik in Wirtschaft und Gesellschaft ist die Abhängigkeit von diesen Systemen stark gestiegen. Die Menschen durchschauen deren komplexe Funktionsweise immer weniger und stehen ihnen bei Systemfehlern und Missbrauch immer hilfloser gegenüber

Führung erfordert daher immer stärker, die Beherrschbarkeit der technischen Systeme und ihre vertrauenswürdige Nutzung zu sichern.

Die Wertefragmentierung in der Gesellschaft unterminiert eine gemeinsame Wertekultur.

Der Rückgang gemeinsamer kultureller und religiöser Prägung zugunsten einer pluralistischen Gesellschaft hat zu einer zunehmenden Fragmentierung und zu ständigem Wandel von Wertvorstellungen einzelner gesellschaftlicher Subkulturen geführt. Entsprechen unterschiedlich und veränderlich sind die Motivationen.

Führung erfordert daher immer stärker, im Unternehmen eine gemeinsame Wertebasis entstehen zu lassen.

Fälle moralischen Versagens von Führungskräften werden verallgemeinert.

Immer mehr greift die Meinung um sich, dass Führungskräfte grundsätzlich eigennüt-

zig und unglaubwürdig sind. Die Häufung von spektakulären Fällen von Vorteilsnahme und Steuerhinterziehung sowie Verstöße gegen Recht und Sitte durch einzelne Spitzenführungskräfte in Wirtschaft und Politik haben dazu beigetragen, verstärkt durch eine unnachgiebige publizistische Behandlung.

Führung erfordert daher immer stärker, durch integeres Verhalten und offene Kommunikation Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen.

Medien und Internet verstärken emotionale Entrüstung.

Die Medien und die immer schneller entstehenden Internet-Communities greifen kontroverse Themen, Fehlverhalten von exponierten Personen und Meinungsbewegungen immer schneller auf und üben einen explosiven Einfluss auf das emotionale Engagement der Öffentlichkeit aus, oft einseitig und polemisch.

Führung erfordert daher immer stärker, dieses Phänomen und seine Gefahren, aber auch seine Chancen zu berücksichtigen und mit ihm kompetent umzugehen.

Misstrauen wird zum Prinzip.

Der Verlust an Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit von Politikern, Experten und Führungskräften der Wirtschaft und die Wertefragmentierung in der Gesellschaft haben zu prinzipiellem Misstrauen gegen jede Art von Position und Institution geführt. Misstrauen ist die Grundhaltung in der Gesellschaft geworden.

Führung erfordert daher immer stärker, im Unternehmen eine Vertrauensbasis zu schaffen, die auf Vertrauenswürdigkeit und zuverlässigen Verhaltensweisen und Absprachen beruht.

Jede Form von Autorität wird in Frage gestellt.

Die vielfältigen Fehlentwicklungen und nicht gehaltenen Versprechen von Politikern, Experten und Führungskräften der Wirtschaft haben zu Vertrauensverfall gegenüber ihren Aussagen und Fähigkeiten geführt. Die Menschen akzeptieren Autorität nicht mehr als solche sondern fordern Transparenz, um ihr eigenes Urteil zu bilden.

Führung erfordert daher immer stärker Überzeugung und Involvierung der Betroffenen.

Das Trust Management Institut hat entscheidende Ansätze herausgearbeitet, um die negativen Auswirkungen dieser externen Einflüsse im Unternehmen einzudämmen:

- Zeit darf nicht zur „Diktatur der Dringlichkeit“ werden

- Das Zusammenwirken von Generationen muss neu gestaltet werden
- Das Verhältnis der Menschen zur Arbeit muss auf die neuen Gegebenheiten hin weiterentwickelt werden
- Die Erwartung von Transparenz muss entideologisiert werden
- Die Glaubwürdigkeit der Institutionen muss wieder hergestellt werden
- Das Verhältnis von Rationalität und Emotionen muss neu austariert werden.

Zeit darf nicht zur „Diktatur der Dringlichkeit“ werden.

Die umwälzenden Entwicklungen bei den Informations- und Kommunikationssystemen haben bewirkt, dass zeitliche Unstimmigkeiten Überhand nehmen und außer Kontrolle geraten. Dadurch wird das gemeinschaftliche und persönliche Leben erschwert.

Das Wirtschaftsleben geht immer schneller vonstatten, und Informationen werden weltweit in Echtzeit übermittelt. Die Wechselbeziehungen zwischen Individuen werden dabei immer enger und intensiver, aber der Einzelne ist zunehmend mit weiter entfernten Instanzen und Individuen verbunden, wobei die „Verbindungen“ immer weniger zwischenmenschliche Beziehungen beinhalten.

Viele Menschen haben dadurch das Gefühl einer aufgezwungenen Schnelligkeit. Das ständige Arbeiten unter Zeitdruck wirkt sich bei vielen gesundheitsschädlich aus. Das auferlegte Tempo führt zu einem Gefühl der Enteignung des Selbst und des Verlusts der Kontrolle über das eigene Leben.

Gleichzeitig erfordern die Flexibilisierung der Arbeit, die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen und die Kooperationsbeziehungen immer stärkere Eigenkontrolle.

Die Unstimmigkeiten zwischen dem auferlegten Rhythmus und der Notwendigkeit, eigenständig und koordiniert auf Veränderungen zu reagieren, kann nur überwunden werden, wenn im Unternehmen ein „soziales Milieu“ entsteht, in dem zwischen den Menschen Solidarität und Vertrauen besteht, die ja Voraussetzung für wirkliche Effektivität sind.

Das Zusammenwirken von Generationen muss neu gestaltet werden.

Die schnellen soziokulturellen Veränderungen in der Gesellschaft, die auch in die Unternehmen vordringen, haben „verkürzte Generationen“ und damit ein Zusammenleben einer größeren Anzahl von Generationen zur Folge. Dadurch werden die Mechanismen der Weitergabe zwischen einzelnen Menschen beeinträchtigt. Unverständnis zwischen den Generationen bedingt, dass nicht immer vor-

hersehbar ist, wie sich jemand verhalten wird. Vorhersehbarkeit ist aber ein grundlegendes Element des Vertrauens. Während früher die ältere Generation ihr Wissen an die jüngere weitergab, muss sich heute die Wissensweitergabe häufig umkehren.

Dazu ist ein neues Vertrauensklima erforderlich, in dem die Eingrenzungen der Generationen aufgehoben werden („faire Gesellschaft“).

Das Verhältnis der Menschen zur Arbeit muss auf die neuen Gegebenheiten hin weiterentwickelt werden.

Bei den Arbeitsbeziehungen geht es den Menschen immer stärker darum, das Selbstbild einer kompetenten Person zu verwirklichen. Nur wenn sie durch die Arbeitsbedingungen nicht Monotonie, Zwängen und begrenzter Kompetenzentwicklung ausgesetzt sind, können sie ein Bewusstsein ihrer Menschenwürde entwickeln. Daher sollte ihr Verhältnis zur Arbeit ein steigendes Maß an Eigeninitiative aufweisen und Kontrolle nicht so weit gehen, dass sie kein Verantwortungsgefühl mehr entfalten können. Das setzt den Beweis von Vertrauen voraus, sowohl was die erforderliche Kompetenz und deren Weiterentwicklung, als auch was das Einhalten von Spielregeln und Werten anbetrifft.

Die Erwartung von Transparenz muss entideologisiert werden.

Heute besteht weitgehend die Vorstellung, dass Vertrauen nur bei einem hohen Maß an Transparenz zustande kommt und dass jedwede Art von Opazität Anlass zu Misstrauen gibt. Die Forderung nach Transparenz entspringt dem Wunsch nach Zugang zu allen verfügbaren Informationen und nach Wissen über den Umgang damit.

Doch benötigen Individuen und Unternehmen ein gewisses Maß von Intimität, um wettbewerbsrelevante Entscheidungen zu treffen. Dazu müssen sie allerdings das Vertrauen aufbauen, dass sie den Intimbereich nicht zum Schaden ihrer Partner missbrauchen.

Denn die zur absoluten Tugend erhobene Transparenz wird schädlich, weil Unternehmen nicht funktionieren können, wenn sie zur Gänze dem Blick der anderen ausgesetzt sind. Immer mehr Transparenz zu fordern, weist auf mangelndes Vertrauen hin und bedeutet, dass stattdessen nicht zu erfüllende Beweisgarantien gefordert werden.

Unternehmen müssen dieser Tendenz entgegenwirken, indem sie durch die Nachvollziehbarkeit ihrer Verhaltensweisen Vertrauen in die Redlichkeit ihres Handelns aufbauen.

Die Wechselbeziehungen zwischen Individuen werden enger und intensiver, aber die „Verbindungen“ enthalten immer weniger zwischenmenschliche Beziehungen.

Die Glaubwürdigkeit der Institutionen muss wieder hergestellt werden.

Unsere Gesellschaft kommt nicht ohne Institutionen aus. Deren Legitimität und die Notwendigkeit, sie zu achten, schließen nicht aus, dass sie kritisiert werden können. Doch keine Gesellschaft kann bestehen, ohne dass Institutionen den sozialen Austausch zwischen den Menschen regulieren.

Ihre Autorität wird jedoch nur insofern anerkannt, als sie das Vertrauen rechtfertigen, den Anforderungen und Erwartungen der Menschen zu entsprechen.

Unternehmen, die in diesem Umfeld agieren, müssen erkennen, dass sie in der Gesellschaft den gleichen Anforderungen und Erwartungen gerecht werden müssen.

Das Verhältnis von Rationalität und Emotionen muss neu austariert werden.

In unserer Gesellschaft, die der Rationalität einen hohen Stellenwert zuschreibt, ist heute bei politischen Entscheidungen und in der Wirtschaft eine Rückkehr zum Emotionalen zu beobachten.

Max Weber unterscheidet zwischen Zweckrationalität, Wertrationalität und emotionaler Rationalität. In der sozialen Realität treten diese Rationalitäten immer in wechselnder Mischung zusammen auf. Dennoch müssen sie unterschieden werden, will man die Logik des menschlichen Verhaltens verstehen.

Die vorherrschende Stellung von Wissenschaft und Technik hat dazu geführt, dass

der Zweckrationalität eine zentrale Rolle zugeschrieben wird, bis zum Extrem. Den Menschen mit ihren Wert- und emotionalen Rationalitäten wurde dabei nicht genügend Rechnung getragen. Um wirklich rational zu sein, müssen wir die Existenz der anderen Formen von Rationalität jedoch anerkennen.

Denn dass Menschen Verhaltensweisen annehmen, die von ihren Emotionen hervorgerufen werden und sich mehr schlecht als recht in das von der Zweckrationalität bestimmte Verhalten einfügen, lässt sich in vielen Situationen beobachten. Wähler/innen bringen Kandidaten unabhängig vom jeweiligen Wahlprogramm Sympathie oder Antipathie entgegen, oft von kurzfristig von den Medien aufgebauschten Ereignissen bestimmt, im Internet werden Komplott-Theorien über politische Ereignisse gehandelt und wissenschaftliche und historische Erkenntnisse in Frage gestellt, begründet mit Intuition oder Empfinden. Die Berichterstattung in den Medien nährt sich von Irrationalitäten. Konsumartikel verkaufen sich oft ohne unmittelbare Nützlichkeit.

Auch das Vertrauensklima in den Unternehmen bildet sich nicht nur auf der Basis von Zweckrationalität sondern wird stark von den emotionalen Bedürfnissen und den Werten der Mitarbeiter bestimmt. Diese Bedürfnisse und Werte zu berücksichtigen, auch wenn sie von der reinen Zweckrationalität abweichen, ist rational, denn wenn sie nicht beachtet werden, kann ein Abdriften in die Irrationalität die Folge sein.

Eingehendere Ausführungen und Quellenangaben finden sich in dem TMI-Dokument „Externe Einflüsse auf das Vertrauensklima erkennen, berücksichtigen und bewältigen“.



Prof. Dr. Tom W.A. H. Sommerlatte leitet 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.

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 St. Gallen) 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