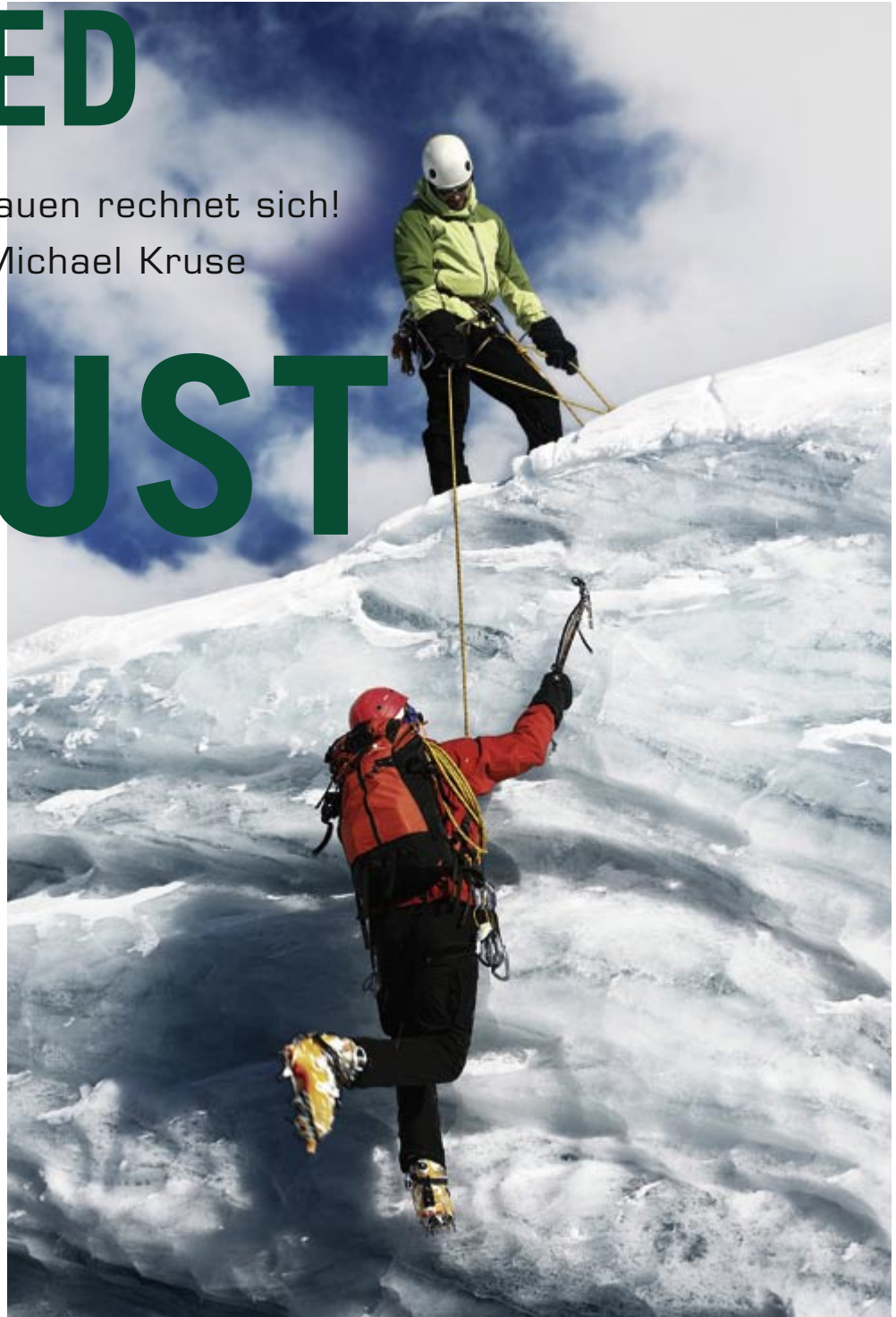


SPEED OF TRUST

Vertrauen rechnet sich!
Von Michael Kruse



S. 45

Was ist der Wert von Vertrauen in der Unternehmenswelt? Ist Vertrauen überhaupt messbar oder in geldwerten Vor- bzw. Nachteilen zu erfassen?

Vertrauen erfordert immer auch die Bereitschaft Risiken in Kauf zu nehmen.

MYTHEN UND REALITÄT

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“* – ein bekanntes Zitat, oft gesagt, noch öfter gedacht. Weil es uns aus der Seele spricht oder aus Lebenserfahrung heraus empfunden?

„Zu vertrauen ist gut, nicht zu vertrauen ist besser“ (Giuseppe Verdi) – hier geht der italienische Komponist sogar noch weiter.

Es gibt aber auch andere Stimmen: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ (Robert Bosch, 1861 – 1942) Aus dem Munde eines Industri-

ellen und Unternehmensgründers mag das auf den ersten Blick eine erstaunliche Erkenntnis sein. Näher betrachtet, stellt sich die Frage: Was ist der Wert von Vertrauen in der Unternehmenswelt? Ist Vertrauen überhaupt messbar oder in geldwerten Vor- bzw. Nachteilen zu erfassen?

Obwohl es sich hier um hochkomplexe Zusammenhänge handelt, gibt es Ansätze, die sowohl das Maß an vorhandenem Vertrauen in einem Unternehmen als auch die Auswirkungen

*In dieser Formulierung ist das nicht authentisch, obwohl sich Lenin sinngemäß durchaus so geäußert hat: „Nicht aufs Wort glauben, aufs strengste prüfen – das ist die Lösung der marxistischen Arbeiter.“ (Werke, Band 20, Dietz-Verlag, Berlin 1971, S. 358.) Außerdem mochte Lenin den russischen Spruch: „Dowjerjaj, no prowjerjaj.“ („Vertraue, aber prüfe nach.“)

VERTRAUEN

von Vertrauen auf den Unternehmenserfolg beschreiben. Eine Analyse der global agierenden Unternehmensberatung Watson Wyatt in unterschiedlichen Unternehmen ergab zum Beispiel, dass nur 39 % der Mitarbeiter ihren Senior-Managern vertrauen und nur 45 % der Mitarbeiter von deren Managementqualitäten überzeugt sind. Im Vergleich schnitten hierbei die Organisationen mit hohen Vertrauenswerten bezogen auf den Unternehmenserfolg dreimal besser ab als die Organisationen mit niedrigen Vertrauenswerten.

Am besten, wir misstrauen solchen Statistiken – aber wenn doch etwas dran ist? Wenn der Wettbewerber sich die aus solchen Untersuchungen abzuleitenden Erkenntnisse zunutze macht und sich damit einen Wettbewerbsvorteil verschafft? Vielleicht lohnt es sich ja genauer hinzuschauen.

Die eigene Einstellung verbaut schnell den Blick auf das Thema Vertrauen, prüfen Sie selbst:

die Auswirkungen von vorhandenem oder nicht vorhandenem Vertrauen beobachten und greifbar machen.

VERTRAUEN IST EBENSOWIE REAL WIE MESSBAR

Woran wird u. a. erkennbar, dass eine Vertrauensebene erfüllt bzw. nicht erfüllt ist? Hier ein paar Beispiele.

Vertrauen in sich selbst (Self Trust)

Führungskräfte und Mitarbeiter ...

- machen Versprechungen und halten sie (nicht) ein
- wecken Erwartungen und erfüllen sie (nicht)
- sind von dem, was sie sagen oder tun, (nicht) überzeugt

Vertrauen in andere (Relationship Trust)

Führungskräfte und Mitarbeiter ...

- sprechen wichtige Themen (nicht) offen an

Wenn wir vertrauen, gehen wir eben nicht davon aus, dass unsere Erwartungen enttäuscht werden – Vertrauen erfordert deshalb immer auch die Bereitschaft, Risiken in Kauf zu nehmen und die eigene „Verwundbarkeit“ zu erhöhen.

S. 46

Mythen	Realität
Vertrauen ist ein soft fact!	Vertrauen ist ein hard fact, real und messbar!
Vertrauensbildung kostet Zeit!	Vertrauen beschleunigt die Arbeitsprozesse!
Vertrauen ist nichts anderes als Integrität!	Vertrauen ist mehr als Integrität, sondern wird sowohl von Grundhaltungen als auch Werten, Einstellungen und Fähigkeiten beeinflusst!
Menschen vertrauen ist zu riskant!	Menschen nicht zu vertrauen ist noch riskanter!
Entweder man hat Vertrauen oder nicht!	Vertrauen kann sowohl aufgebaut als auch zerstört werden!
Vertrauen kann man nicht messen!	Vertrauen beeinflusst sowohl das Tempo von Geschäftsprozessen als auch die Kosten und ist messbar!
Einmal verloren, kann Vertrauen nicht wieder hergestellt werden!	Obwohl schwierig, kann verlorenes Vertrauen wieder hergestellt werden!
Vertrauen kann man nicht lehren!	Vertrauen kann sowohl gelehrt als auch gelernt werden!

Stephen M. R. Covey

EINE ANNÄHERUNG: WAS HEISST HIER „VERTRAUEN“?

Urvertrauen – zumindest den Begriff kennt jeder. Bald nach der Geburt fängt aber leider mehr und mehr das richtige Leben an, und wir bauen uns Absicherungen im Umgang mit anderen Menschen auf. Irgendwann im Berufsleben angekommen, haben wir bald auch im professionellen Kontext eine Einstellung zum Thema Vertrauen entwickelt, die unser konkretes Verhalten bestimmt. Diese teilweise durch Annahmen geprägte Einstellung beeinflusst, je nach Ausgangslage, unsere Fähigkeit Vertrauen zu entwickeln.

Vertrauen hat das Ziel, Komplexität und Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige Ereignisse zu reduzieren. Wenn wir vertrauen, gehen wir eben nicht davon aus, dass unsere Erwartungen enttäuscht werden – dies erfordert deshalb immer auch die Bereitschaft, Risiken in Kauf zu nehmen und die eigene „Verwundbarkeit“ zu erhöhen.

Vertrauen findet dabei auf unterschiedlichen Ebenen statt: Vertrauen in sich selbst (Self Trust), in andere (Relationship Trust), innerhalb der eigenen Organisation (Organizational Trust), das Vertrauen der Kunden (Market Trust), das Vertrauen des gesellschaftlichen Umfeldes (Societal Trust)*. Und auf jeder Ebene kann man

- geben wichtige Informationen (nicht) weiter
- halten Vereinbarungen (nicht) ein

Vertrauen innerhalb der eigenen Organisation (Organizational Trust)

- Bereiche der Organisation pflegen den offenen Austausch/bekämpfen sich gegenseitig
- Eigene Interessen rangieren hinter/vor dem Gesamtinteresse
- Starke Mitarbeiter stehen loyal zum Unternehmen/wandern ab

Vertrauen der Kunden (Market Trust)

- Das Unternehmen wird positiv wahrgenommen/Die Glaubwürdigkeit wird öffentlich in Frage gestellt.
- Die Absatzzahlen steigen/Einzelne Produkte werden bewusst gemieden.
- Investoren stehen hinter dem Unternehmen/ Investoren ziehen sich aus ihrem Engagement zurück

Vertrauen des gesellschaftlichen Umfeldes (Societal Trust)

- Das Unternehmen ist als Sponsor (nicht) willkommen
- Ansiedelungs-/Erweiterungspläne werden von der Gemeinde unterstützt/abgelehnt
- Hohes/Niedriges Interesse geeigneter und attraktiver Bewerber

*Nach Stephen M. R. Covey.



**Vertrauen ist nichts
Mythisches, das da ist
oder nicht, das man hat
oder nicht hat – es ist
etwas, das man lernen
kann, das man sich er-
arbeiten kann und das
man verändern kann.**

**Mit Urvertrauen
fängt alles an ...**

VERTRAUEN SCHAFFEN – EIN ELEMENTARER LEADERSHIP-FAKTOR

Die oben nur exemplarisch beschriebenen Beobachtungskriterien machen deutlich, dass die Entwicklung von Vertrauen nicht nur vom Zufall oder dem Verhalten Einzelner und Weniger bestimmt ist, sondern sich in einem komplexen Zusammenspiel entwickelt. Es liegt in der Hand der Führungskräfte auf allen Ebenen, sich diesen elementaren Leadership-Faktor auf die Fahne zu schreiben.

Und es lohnt sich, Vertrauen zu schaffen! Die Dividende dieser Investition liegt vor allem in beschleunigten Arbeitsprozessen, weniger Bürokratie, geringerer Fluktuation fähiger Mitarbeiter und einer höheren Reputation am Markt. Auch wenn eine zeitweise Fixierung auf die Ergebnisse das Vertrauen in einem Unternehmen negativ beeinträchtigt hat, ist es möglich, dieses verlorene Vertrauen wieder aufzubauen. Dies geschieht über konkrete Verhaltensweisen, mit denen vor allem die Führungskräfte eine Vertrauenskultur schaffen bzw. fördern können.

- Die Dinge offen ansprechen
- Respekt zeigen
- Transparenz schaffen
- Die Dinge richtig stellen
- Loyalität zeigen
- Ergebnisse liefern
- Sich kontinuierlich verbessern
- Den Tatsachen ins Auge sehen
- Erwartungen klären
- Verlässlichkeit praktizieren
- Zuerst zuhören
- Vereinbarungen einhalten
- Das Vertrauen bewusst ausbauen

Und das Gute ist: Vertrauen ist nichts Mythisches, das da ist oder nicht, das man hat oder nicht hat – es ist etwas, das man lernen kann, das man sich erarbeiten kann und das man verändern kann.

Es ist ein Unterschied, ob eine Führungskraft sagt: „Ich möchte dir diese Aufgabe nicht anvertrauen!“ oder: „Ich traue dir das nicht zu!“ Mit der ersten Aussage ist man schnell in Erklärungsnot, die Bereitschaft beim Mitarbeiter oder Kollegen, nach neuen Aufgaben zu streben, geht gegen null. Mit der zweiten Aussage entsteht Klarheit – und damit kann man arbeiten. Es ist dann immer ein Wechselspiel, aus dem heraus Vertrauen entsteht: Der eine gibt Vertrauen und geht damit ins Risiko, der andere schafft Vertrauen, indem er die in ihn gesetzten Erwartungen bestätigt. Enttäuschungen sind vorprogrammiert – aber nur so geht's.

FAZIT

Viele Menschen erleben in den Unternehmen zurzeit das genaue Gegenteil: Ergebnisse zählen – Vertrauen? Eher Fehlanzeige! Es ist die einseitige Fixierung, die fatale Folgen hat. Die Ersten, die das spüren, sagen: „Wir müssen das Vertrauen unserer Kunden wiedergewinnen!“ Richtig, aber das ist nur eine Ebene. Genauso wichtig ist das Selbstvertrauen der Mitarbeiter und das Vertrauen aller in die Organisation und in die Menschen, die die Ergebnisse produzieren!

Haben wir überhaupt eine Alternative? Die Globalisierung und das Tempo der Märkte, flexible Arbeitsstrukturen und virtuelle Organisationsformen machen heute eines immer deutlicher: Der Bedarf an Vertrauen ist dramatisch gestiegen! Der Philosoph Peter Sloterdijk schreibt hierzu: „Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt.“



Michael Kruse
Konzepte-Team