

# Vertrauen – was die Wirtschaftswelt im Innersten zusammenhält

**Welche Rolle spielt Vertrauen in der Wirtschaftswelt? Wie entsteht Vertrauen und wodurch ist es gefährdet? Mit diesen aktuellen Fragen beschäftigten sich die Teilnehmer der diesjährigen Podiumsdiskussion der „Wirtschaftspsychologie aktuell“ auf der Messe „Zukunft Personal“ am 14. September 2006 in Köln.**

Von Petra Tönnesen

Personalentlassungen, Downsizing, Fusionen, Transformationen ganzer Wirtschaftszweige bestimmen derzeit die Schlagzeilen. Diese Bedingungen erschweren es den Mitarbeitern erheblich, Vertrauen in ihren Arbeitgeber aufrecht zu erhalten. Wirkt sich das auf die Produktivität des Unternehmens aus? Gleichzeitig ist Vertrauen auch ein kontroverses Thema – gilt nicht auch noch die alte Regel: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“?

Dazu erläutert Frank Hauser die Hintergründe des Arbeitgeber-Wettbewerbs „Great Place to Work“: „Was macht einen guten Arbeitgeber aus? Einen, für den man gerne arbeitet und für den man bereit ist, sich zu engagieren? Maßgebliche Mitarbeiteruntersuchungen in den 80er Jahren haben gezeigt, dass hier das Verhältnis zu den Führungskräften entscheidend ist. Glaubwürdigkeit, Offenheit und Respekt sowie Fairness dem Mitarbeiter gegenüber sind dabei die absoluten Grundlagen für eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung.“

Aber auch ein Zuviel an Vertrauen kann schaden: „Gerade in Sanierungsprozessen ist auch ein gesundes Maß an Misstrauen angebracht“, meint Gerald Maier und bezieht sich auf ein konkretes Beispiel aus seiner Berufserfahrung. „Bloßes Laissez Faire kann ein Unternehmen an den Rand des Abgrunds bringen. In solch einer Krise wird natürlich auch das Vertrauen in das Unternehmen gestört. Beim Wiederaufbau wurde dann eine andere Art von Vertrauen entwickelt: Statt eines einfachen Machenlassens wurde besonderer Wert auf Zielorientierung und Planung gelegt“.

Was machen gute Arbeitgeber nun konkret anders in Sachen Vertrauen? Hier ist zum einen ein offener Umgang mit Informationen wesentlich. „Beispielsweise erhalten die Mitarbeiter Einsicht in die Inhalte von Management-sitzungen oder werden sogar zur Teilnahme eingeladen. Damit haben viele Führungskräfte Probleme“, erläutert Hauser. „Aber wenn ich einen Mitarbeiter wünsche, der bereit ist, sich voll einzusetzen, darf er nicht das Gefühl

bekommen, dass etwas vorgeht, wovon er nichts weiß – dann wird er sein Engagement zurücknehmen.“ Informationen vorzuenthalten ist somit ein Beitrag dazu, Misstrauen zu fördern.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für Vertrauensaufbau ist nach Meinung von Stefan Dobiasch, von den Mitarbeitern eine „kritische Eigenständigkeit“ zu fordern: „Die Führungskraft muss den Mitarbeitern glaubwürdig vermitteln, dass sie zum Beispiel bei Veränderungsmaßnahmen durchaus auch kritisch aktiv werden sollen. Wer sich also auf Vertrauen einlässt, muss auch Unsicherheit ertragen und mit Risiko umgehen.“

Doch auch wenn der „gute Wille“ vorhanden ist – die aktuellen Rahmenbedingungen in etlichen Unternehmen erschweren es, eine stabile Vertrauenskultur zu etablieren. „Psychologisch gesehen bedeutet Vertrauen eine bewusste Vergrößerung der eigenen Verwundbarkeit und der Abhängigkeit von anderen – das bedarf normalerweise langfristiger Aufbauarbeit“, gibt Gerald Maier zu bedenken. „Heutzutage gibt es aber nur noch Vertrauensverhältnisse auf Zeit, sozusagen temporäre Zweckbündnisse!“

Eine Nagelprobe für Vertrauen stellen stets Krisensituationen dar, darin sind sich alle Diskussionsteilnehmer einig. Ein gutes Beispiel ist dabei der Umgang mit Kündigungen: „Gute Arbeitgeber zeichnen sich auch hier durch hohe Offenheit und Transparenz aus“, so die Erfahrung von Hauser. „Es werden einzelne Austrittsgespräche geführt, und die betroffenen Mitarbeiter erhalten weitere Unterstützung. Professionelles Outplacement beweist, dass die Bedeutung des Vertrauens auch über die Zeit des Mitarbeitens im Unternehmen hinaus gesehen wird.“ – „Der Aufwand rechnet sich langfristig“, stimmt Dobiasch zu. „Wenn die verbleibenden Mitarbeiter den Eindruck bekommen, bei den Kündigungen ginge es ungerecht zu, zerstört das deren Identifikation mit dem Unternehmen und infolgedessen auch ihre Einsatzbereitschaft.“

Gerald Maier kann dazu ein Beispiel aus seiner eigenen Berufserfahrung beitragen: „Als sich die Zahlen verschlechterten, wurde entschieden, alle Zahlen gegenüber den Mitarbeitern offenzulegen und sich somit sehr verletzlich zu machen. Damit wurde auch klar, dass es noch eine Zeitlang durch ein Tal der Tränen gehen würde, was dazu führte, dass einige Mitarbeiter das Unternehmen verließen. Aber die restlichen sind mit größerem Vertrauen

geblieben, und das hat sich langfristig ausgezahlt! In Krisenzeiten ist ja nicht nur die Führungskraft in ihrer Vertrauenswürdigkeit gefragt, sondern auch der Mut der Mitarbeiter, durch eine schwierige Zeit mitzugehen – aber das geht nicht ohne entsprechende Informationen.“

In diesem Zusammenhang zeichnet sich eine etwas überraschende Erkenntnis ab: Die aktuellen Umstände erfordern vom Mitarbeiter eine erhöhte Flexibilität und Unsicherheitsakzeptanz, Selbstverantwortung wird immer wichtiger. Diese Fähigkeiten zu entwickeln, kann jedoch durchaus auch dem Mitarbeiter selber zugute kommen, meint Gerald Maier: „Der Mitarbeiter der Zukunft wird sicherlich selbstverantwortlicher arbeiten müssen. Er wird dadurch aber auch ein höheres Selbstvertrauen haben, sich zum Beispiel als harter Verhandlungspartner zeigen. Das kann für Unternehmen eine ganz neue Herausforderung darstellen.“

Die Entwicklung ethischer Grundsätze oder Leitlinien ist eine weit verbreitete Methode, Vertrauenskultur aufzubauen. „Dabei werden jedoch oft Verhaltensstandards entwickelt, die dann aber nicht im Unternehmensalltag umgesetzt werden. Von externen Agenturen erstellte Hochglanzbrochüren finden zunächst viel Aufmerksamkeit, bleiben aber dann in der Schublade. Dadurch verliert das Unternehmen an Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern und die Identifikation mit dem Arbeitgeber leidet massiv“, so Dobiasch. Auch wohlklingende, aber abstrakt bleibende Phrasen bleiben ohne Wirkung. „Ethische Verhaltensstandards sollten in einem internen Prozess anhand von konkreten Dilemmasituationen aus dem eigenen Arbeitsbereich entwickelt werden. Um die Implementierung sicherzustellen, darf ein solcher interner Prozess keine einmalige Angelegenheit bleiben.“

Eine Dauerfrage sowohl für externe Berater als auch interne Promotoren von Ethikprogrammen ist die Messbarkeit des Nutzens von Vertrauen. „Was Vertrauen konkret „bringt“, ist nur sehr aufwändig zu berechnen – solche Soft Facts stehen in ständigem Konflikt zu den harten ökonomischen Zahlen, an denen der Erfolg ei-



*Foto: Unter der erfahrenen Moderation von Chefredakteur Thomas Webers diskutierten Stefan Dobiasch, Berater für Ethik- und Wertemanagementsysteme der Principium GbR aus Regensburg, Frank Hauser, Leiter des Great Place to Work Institute in Köln, und Gerald Maier, Leiter der Deutschen Psychologen Akademie GmbH in Bonn (v.r.n.l.).*

nes Teams oder Mitarbeiters letztendlich gemessen wird“, gibt Dobiasch zu bedenken. Frank Hauser hält dem entgegen, dass sich bei Great Place to Work-prämiierten, also „vertrauensvollen“ Unternehmen sehr wohl deutliche Zusammenhänge zur Marktperformance feststellen ließen. „Ich habe es häufig erlebt, dass solche Unternehmen die Frage gar nicht verstehen, was es bringt, eine vertrauensvolle Kultur zu haben. Die sagen: Wir messen das nicht, wir wissen das!“

Auch Gerald Maier warnt davor, zu schnell in die „betriebswirtschaftliche Falle“ zu gehen. „Vertrauen ist eine Output-Variable, in die viele gelebte „weiche“ Werte eingehen und somit Ergebnisse erzielen. In einem intelligenten PE-Controlling sollten also neben betriebswirtschaftlichen auch sozio-psychologische Ziele eingehen und entsprechende eigene Messinstrumente entwickelt werden. Erfolgsentscheidend ist eine schlüssige, integrierte Zusammenschau aller relevanten Faktoren, keine einseitige Betrachtung“.

Was ist nun letztlich der zentrale Aspekt, wenn es darum geht, Vertrauen zu schaffen? Frank Hauser bringt es auf den Punkt: „Natürlich schafft das Unternehmen strukturelle Grundlagen, zum Beispiel durch Etablierung von Mitarbeitergesprächen als Möglichkeit der Begegnung von Führungskräften und Mitarbeitern. Letztlich ist aber immer das konkrete Handeln der Führungskraft entscheidend. Vertrauenskultur

zu schaffen ist eine Führungsaufgabe!“ Somit sei es die Aufgabe von Unternehmen, ihre Führungskräfte dazu zu befähigen. „Dabei brauchen die Führungskräfte Unterstützung – sie müssen ja auch erst einmal lernen, was das konkret bedeutet: den Mitarbeiter zu respektieren und ihm zu begegnen. Und wie das im Alltag funktionieren kann, vertrauensvoll zu handeln und offen zu sein. Das ist eine echte Aufgabe der Führungskräfte-Entwicklung.“

Stefan Dobiasch stimmt zu: „So etwas geht nicht von heute auf morgen, das muss man immer extrem realistisch sehen. Aber kleine Schritte dahin sind möglich. Dabei müssen jedoch die eigenen Emotionen massiv beteiligt sein, nur dann kommt man an die aktuelle Verletzlichkeit als Basis für eine echte Vertrauensbeziehung. Das kann zum Beispiel durch Arbeiten mit konkreten Dilemmasituationen aus dem Alltagsgeschäft der Betroffenen realisiert werden.“ Schlusstatement des Ethikberaters: „Es geht ja immer darum, Kräfte in Menschen, Teams und Organisationen zu stärken. Ich empfinde es als eine sehr erfüllende Arbeit, das schöne sensible Pflänzchen Vertrauen zum Wachsen zu bringen. Wenn man dabei die konkreten ökonomischen Anforderungen im Auge behält, dann kann es gedeihen.“

Und Frank Hauser zieht aus der Diskussion als Fazit die Devise: „Volle Kraft voraus Richtung Vertrauen – Vertrauen führt zum Erfolg!“

# Deutscher Psychologen Verlag

## Wirtschaftspsychologie aktuell – jetzt im Probeabo testen und Prämie sichern!

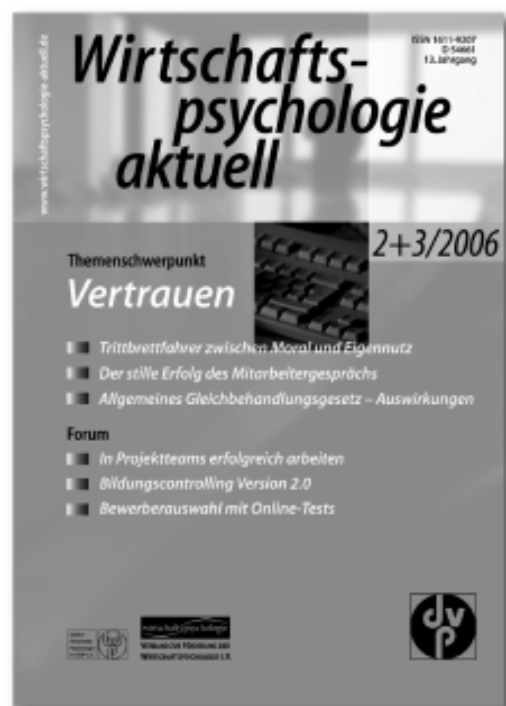
*Wirtschaftspsychologie aktuell* bietet Informationen und Anregungen für die Arbeit mit Menschen.

*Wirtschaftspsychologie aktuell* betrachtet quartalsweise das gesamte Wirtschaftsgeschehen unter psychologischem Aspekt. Dabei verknüpft sie wissenschaftlich fundierte und aktuelle Fachinformationen mit strikter Praxisorientierung.

*Wirtschaftspsychologie aktuell* wendet sich an Wirtschaftspsychologen, Personalentscheider, Trainer, Unternehmensberater, Führungskräfte und Marketingexperten.

Testen Sie *Wirtschaftspsychologie aktuell* jetzt im Probeabo und sichern Sie sich dabei eine wertvolle Prämie:

- Bestellen Sie 2 Ausgaben für nur 29,- Euro (inkl. Versand)
- Wählen Sie aus zwei attraktiven Prämien\*
- Faxen Sie uns einfach den ausgefüllten Coupon oder senden ihn per Post an die u.g. Adresse



### BESTELLCOUPON

Fix per Fax an 02 28 – 64 10 23

**Ja**, ich möchte die *Wirtschaftspsychologie aktuell* im Probeabonnement testen. Ich erhalte zwei Ausgaben zum Vorteilspreis von 29,- Euro (inkl. MwSt und Versand). Wenn ich dem Verlag bis acht Tage nach Erhalt der zweiten Ausgabe keine anders lautende Mitteilung zukommen lasse, geht das Probeabonnement automatisch in ein Jahresabonnement über. Im Jahresabonnement erhalte ich 4 x jährlich, jeweils zum Quartalsende, eine Ausgabe zum Abo-Vorteilspreis von 18,- Euro (inkl. MwSt. und Versand). Das Jahresabonnement ist kündbar mit einer Frist von 8 Wochen zum Jahresende.

Organisation/Firma

Name

Strasse

PLZ/Ort

Als Prämie wähle ich folgenden Titel aus dem aktuellen DPV-Verlagsprogramm:\*

- Werner Gross (Hrsg.)  
**Karriere(n) 2010**  
*Chancen, seelische Kosten und Risiken des beruflichen Aufstiegs im neuen Jahrtausend 2005*, 250 Seiten, Broschur, ISBN 3-931589-70-6 (Wert 23,80 Euro)
- Madeleine Leitner, Arne Germann (Hrsg.)  
**Wirtschaftspsychologie: Netzwerke verbinden**  
*Beiträge zur Wirtschaftspsychologie 2006*, CD-ROM, ISBN 3-931589-73-0 (Wert 22,- Euro)



\*Das Angebot gilt zeitlich begrenzt im Aktionszeitraum 01.12. bis 31.12.2006.

Datum/Unterschrift



Deutscher Psychologen Verlag GmbH

Oberer Lindweg 2 · 53129 Bonn · Tel. 0228-98731-18 · Fax 0228-641023 · wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de