

VERTRAUEN IST BESSER!

Jährlich zeigt der bekannte Edelman Trust Barometer: Vertrauen ist wertvoll, bleibt aber Mangelware. Dieser vermeintliche Mangel an Vertrauen offenbart sich in so unterschiedlichen Phänomenen wie dem gesellschaftlichen Ruf nach mehr Regulierung, der Zunahme von «Fake News», aber auch in der vielbeklagten Änderungsabwehr von Mitarbeitenden. Zur wichtigen Frage wird deshalb, wie man Vertrauen aufbaut. Dieser Beitrag zeigt: Kommunikation allein reicht nicht.

Von Antoinette Weibel

Investitionen in Vertrauen sind lohnenswert

Viele Studien zeigen, dass Vertrauen Kontrollkosten senkt und den Zufluss wichtiger Ressourcen positiv beeinflusst. Wo Vertrauen vorherrscht muss weniger massiv in Compliance investiert werden, können mündliche und spontane Absprachen aufwendige formale Regelwerke ersetzen und es braucht weniger «Bullshitjobs»-Beaufichtigter, die überwachen, ob Andere Unsinn veranstalten. Zudem zieht Vertrauen Ressourcen an, etwa weil Talente die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Unternehmen suchen oder weil Investoren Kompetenz, Zuverlässigkeit aber auch zunehmend gesellschaftliche Sensibilität von Unternehmen und deren CEOs als wichtig erachten. Vertrauen als hoffnungsvolle Einschätzung des Gegenübers ist aber vor allem auch in Zeiten grossen Wandels wertvoll, wenn «sich verletzlich zu zeigen, sich auch auf Unsicherheit einzulassen» zur notwendigen Bedingung für das Gelingen des Neuen wird. Wandel gelingt, wenn Mitarbeitende (aber auch andere Stakeholder) der Geschäftsleitung vertrauend folgen, weil deren Ideen, Glaubenssätze und Pläne nachvollziehbar, sinnhaft aber auch mit der richtigen «Gesinnung» daherkommen. Wandel zehrt aber auch von Top-down-Vertrauen – wer den Wandel mittragen soll, muss auch gestalten können und mitdenken dürfen.

Vertrauen aufbauen in der Kommunikation ...

Wer Vertrauen aufbauen will, muss verstehen, dass Vertrauen aus zwei Komponenten besteht. Vertrauen ist einerseits ein Zuschreibungsprozess, und zwar geht es um Zuschreibung von Verlässlichkeit, Kompetenz, Integrität und menschlicher Wärme. Andererseits ist Vertrauen aber auch ein «Leap of Faith», ein mutiger und gleichsam besonnener Akt, sich einzulassen und Vertrauen zu wagen. Den Lesern dieser Zeitung dürfte die Rolle der Kommunikation bei Zuschreibungsprozessen natürlich klar sein. Das eingangs erwähnte Kommunikationsunternehmen Edelman rät zum Beispiel, dass CEOs authentisch, direkt und persönlich kommunizieren sollen, um Vertrauen zu gewinnen. Zudem wird als neues, vertrauensförderliches Kommunikationsthema «die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich heiklen Themen» gefordert. Die andere Seite der Vertrauensmedaille hingegen, das «just do it», wird stärker durch unternehmenskulturelle, aber auch personalpolitische Entscheide geprägt.

... und durch kulturprägendes Personalmanagement

Aus Sicht eines (vertrauens-)kulturprägenden Personalmanagements stehen zwei Themen besonders hoch auf der Agenda: vertrauende Führungskräfte und humanzentrierte HR-Instrumente. Wer Vertrauen aufbauen will, muss Vertrauen schenken, und im Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnis sollte die Führungskraft den ersten mutigen Schritt wagen. Warum? Nur wer Vertrauen schenkt, kann das Gegenüber wirklich kennenlernen. Zudem reagieren Menschen auf ein Geschenk meist mit einem Gegengeschenk. Und schliesslich führt «gefühltes Vertrauen» nachweisbar zu einem Motivationsschub, der sich letztendlich auch für Vorgesetzte positiv bemerkbar macht. Eine solche Haltung – probiers mal mit Vertrauen – fällt einigen Menschen einfacher als anderen. Wir wissen, dass Menschen mit einer hohen Vertrauensneigung schneller den ersten Schritt zum Vertrauensaufbau wagen und zudem auch mehr Talent haben, Vertrauensbeziehungen zu vertiefen. Vertrauensneigung sollte also Auswahlkriterium für Einstellung und Beförderung sein. Man kann sich diese Haltung aber auch aneignen. Moderne Führungsentwicklung setzt hier bei Selbstreflexion und Erfahrungslernen an.

Mindestens so wichtig ist allerdings auch, die Kerninstrumente des Personalmanagements auf den Vertrauensprüfstand zu stellen – aktuell im Fokus steht dabei das Performancemanagement. Gefordert wird das (neue) Primat der Mitarbeiterzentrierung. Performancemanagement soll nicht nur sicherstellen, dass Unternehmensziele (und Kennzahlen) erreicht werden, sondern auch Motivation, Lernprozesse und Gesundheit der Mitarbeitenden fördern. Ein Spagat, der sich aus Sicht der Vertrauensforschung lohnt. So führen etwa durchaus noch ver-



PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL ist Vertrauens- und Organisationsforscherin und Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie ist leitende Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen (FAA-HSG) und Präsidentin des Geschäftsausschusses des Instituts für Systemisches Management und Public Governance.

breitete Evaluationsinstrumente wie die von oben angeordnete Zuordnung der Mitarbeitenden in «Top oder Flop»-Kategorien, aber auch der exzessive Einsatz von Bonus-Karotten, zwar manchmal zu einer kurzfristigen Leistungssteigerung. Langfristig sind sie aber fast immer schädlich für die intrinsische Motivation, die Zusammenbeitskultur und sogar für die Gesundheit. Zudem signalisieren diese Instrumente ganz klar Top-down-Misstrauen. Besser sind kontinuierliche, ehrliche Dialoge zur Leistungsverbesserung, aber auch zum Anstossen von Lernprozessen. Auch signalisiert das gute alte Fixlohnsystem mit der Gratifikation im erfolgreichen Jahr: Wir ziehen das Unternehmen gemeinsam. Damit wird das Vertrauensklima im Unternehmen klar gefördert.

Wer also Vertrauen im Unternehmen aufbauen möchte, sollte sich an beiden Stellschrauben orientieren: Kommunikation bleibt wichtig, aber humanzentriertes Personalmanagement ist zwingende Ergänzung. So kann die Personalpolitik «Walk the Talk» signalisieren. Liegt es dem Unternehmen wirklich am Herzen, wie es den Mitarbeitenden geht, müssen Mitarbeitergesundheit, -motivation und -wachstum auch tatsächlich gefördert werden.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Osterloh, Margit & Weibel, Antoinette (2006): «Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen», erschienen im Gabler Verlag.
- Kramer, R. M. (2010): «Collective trust within organizations: Conceptual foundations and empirical insights.» In: Corporate Reputation Review, 13(2), 82-97.
- Poppo, Laura & Schepker, Donald J. (2010): «Repairing public trust in organizations.» In: Corporate Reputation Review 13(2), 124-141.