

## Was halten Spitzenführungskräfte von Vertrauen?

Von Prof. Dr. Ing. Tom Sommerlatte

**„Was man nicht messen kann, das kann man nicht managen“ ist ein irreführendes Postulat der etablierten Führungsphilosophie.**

Messen kann man Umsatz, Kosten, Produktivität, Rendite, Auslastung, Marktanteile, Kundentreue und deren Entwicklung. Sie zu managen, heißt Ziele zu setzen, Verantwortlichkeiten zu vergeben, Ressourcen zuzuordnen, Prozesse zu gestalten usw.

Das Postulat ist aber insofern irreführend, als die Zielerreichung in starkem Maß auch von Faktoren abhängt, die entweder nicht messbar sind oder nicht für messbar gehalten werden, insbesondere von der Eignung der Führungskräfte für ihre Führungsaufgaben, vom Engagement der Mitarbeiter, von der Kooperationsqualität in der Organisation und vom Vertrauensklima im Unternehmen.

Wenn messbare Ziele nicht erreicht werden, dann werden als Erklärung in den meisten Fällen im Nachhinein nicht messbare Ursachen verantwortlich gemacht, seien es die unzureichende Eignung von Führungskräften, die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, interne Kooperationsprobleme oder Vertrauensmangel. Um hier steuernd Ab-

hilfe zu schaffen, investieren Unternehmen zunehmenden Aufwand in die Eignungsbeurteilung und -weiterentwicklung ihrer Führungskräfte, in Mitarbeiterbefragungen und in Teambildung.

Aber auch dabei stellt sich die Frage, was auf diese Weise eigentlich „gesteuert“ wird. Denn was die Eignung von Führungskräften anbetrifft, so sind Kompetenz, Erfahrung und Potenzial von Führungskräften für eine neue Aufgabe zwar belegbar, reichen aber nicht aus, um die richtige Wahl zu treffen. Die „Chemie“ muss stimmen, wird gesagt - aber wo sind wir da in Bezug auf das eingangs zitierte Postulat?

Was die Motivation der Mitarbeiter anbetrifft, so decken Mitarbeiterbefragungen zwar Schwachstellen der Mitarbeiterzufriedenheit auf, die Anlass zu punktuellen Korrekturbemühungen geben, aber bei der nächsten Befragung tauchen sie dennoch meistens wieder auf. Denn Motivation hängt



---

**Die Führungskultur ist oft noch von dem Bild der tonangebenden Führungspersönlichkeit geprägt, die weiß und bestimmt, wo's lang geht,**

---

auch von anderen Faktoren als den Arbeitsbedingungen, den organisatorischen Gegebenheiten und der als gerecht angesehenen Kompensation ab. Die Unternehmenskultur muss stimmen, wird gesagt – aber wie lässt die sich messen oder gar gezielt gestalten?

Und was die Teambildung anbetrifft, so sind Projektorganisation, Erfolgsmessung und -prämierung pro Team oder Gruppe, Delegation von Handlungsspielraum und Verantwortung zwar Ansätze, die Kooperation fördern, aber ob effektive Zusammenarbeit, Innovationserfolge und „Flow“ entstehen, hängt, so wird gesagt, vom Teamgeist ab. Auch hier ist die Frage, wie sich Teamgeist „messen“ und „machen“ lässt und wo wir da in Bezug auf das eingangs zitierte Postulat stehen.

Die organisationspsychologische und sozialwissenschaftliche Forschung hat längst aufgedeckt, dass die „Chemie“ zwischen Führungskräften untereinander und zwischen ihnen und den Mitarbeitern vom Vertrauensklima in der Organisation abhängt, das seinerseits vom Vertrauensprofil der Involvierten und von der Einhaltung eines ungeschriebenen psychologischen Vertrags im Unternehmen abhängt.

So weist der Begriff Unternehmenskultur, den viele im Munde führen, ohne ihn als „messbar“ und „managebar“ zu betrachten, als ein wesentliches Element das Vertrauensklima auf.

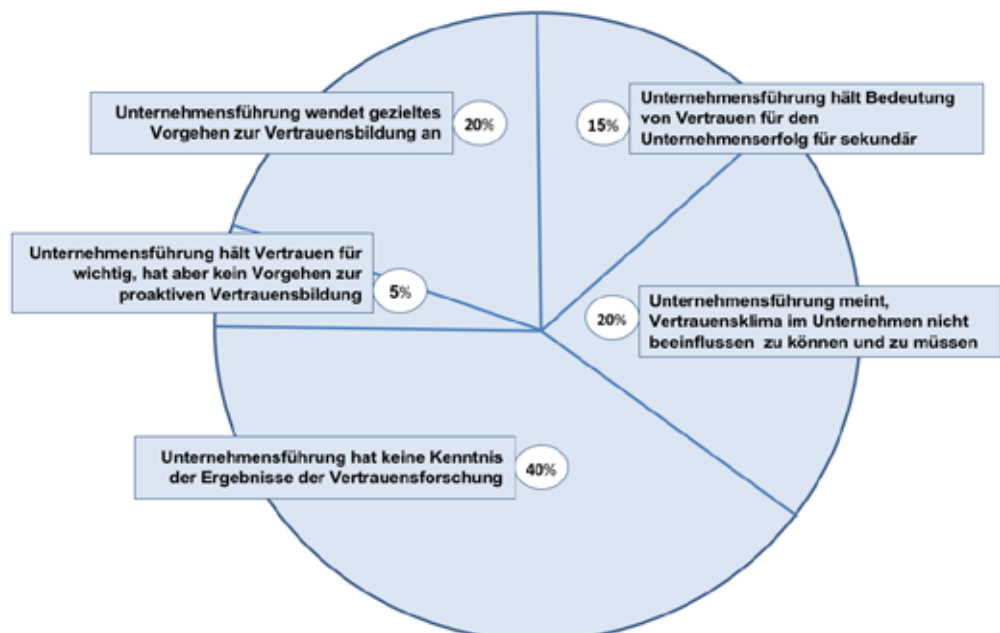
Und auch der beschworene Teamgeist wird entscheidend vom Vertrauensverhältnis im Team und zum Team bestimmt.

Angesichts dieser empirisch nachgewiesenen Bedeutung des Phänomens Vertrauen im Unternehmen fand es das Trust Management Institut interessant, aus unseren vielfältigen Kontakten mit Spitzenführungskräften Schlüsse zu ziehen, wie sie die Rolle von Vertrauen im Unternehmen einstufen und welche Verhaltensweisen sie daraus ableiten.

Aus einer Stichprobe von insgesamt 44 Unternehmen ist das Management von 70% der Unternehmen überhaupt nicht über die Erkenntnisse der Vertrauensforschung informiert. Davon stufen 15% der Führungskräfte die Bedeutung von Vertrauen in ihren Unternehmen als sekundär ein, und in 20% der Unternehmen bestreitet die Führung, das Vertrauensklima selber beeinflussen zu können oder zu müssen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Führung von drei Viertel der Unternehmen keine proaktiven Bemühungen unternimmt, die Vorteile hohen Vertrauens anzustreben. Bei etwa einem Drittel der Unternehmen herrscht denn auch noch ein autoritäres und stark hierarchisch orientiertes Führungssystem vor. Nur 20% der Unternehmen der Stichprobe besitzen ein durchdachtes Vorgehen zur Vertrauensbildung.

Das Postulat „Was man nicht messen kann, das kann man nicht managen“, liegt

**Was halten Führungskräfte von Vertrauen ?**  
(TMI-Analyse anhand einer Stichprobe von Spitzenführungskräften aus 44 Unternehmen)



---

diesem distanzierten Verhältnis vieler der Führungskräfte zum Thema Vertrauen zugrunde. Vertrauen ist für sie ein weicher Faktor, über den man im besten Fall Wohlwollendes sagen kann, aber dessen Auswirkung auf die strategischen Erfolgsfaktoren nebulös bleibt. Bis hin zu der Einstellung „Wenn es um Bestehen im Wettbewerb geht, wenn das Unternehmen konsequent und zügig auf technischen und strukturellen Wandel auszurichten ist, dann ist die Unternehmensführung gefordert, ein klares Konzept zu haben und Entscheidungen zu fällen – und die Mitarbeiter müssen mitziehen, Vertrauen hin und Vertrauen her!“

Diese „Denke“ hat sich als eine nachweisliche Hürde für die Steigerung von Produktivität und Innovationsleistung der so geführten Unternehmen erwiesen, die kompensieren zu wollen die Unternehmen zu immer höherem Aufwand von Mikromanagement und Formalisierung veranlasst.

Was sind aus der Erfahrung des Trust Management Instituts die Gründe, warum sich diese Hürde trotz aller Erkenntnisse der Vertrauensforschung nur so langsam aus dem Weg räumen lässt?

Wir begegnen immer wieder 4 hauptsächlichen Gründen, die in den Unternehmen einzeln oder kombiniert auftreten können:

- Überlieferung einer „eingefleischten“ Führungskultur
- Zurückschrecken vor Verhaltenswandel der Führungskräfte, wenn für ihn keine Erfolgsgewähr besteht
- Mangelnde Erfahrung mit der Wirksamkeit vertrauensbasierter Führung
- Beharren der Führungskräfte auf ihrer angestammten Rolle.

Die aus der langjährigen Entwicklung vieler Unternehmen hervorgegangene Führungskultur ist von dem Bild der entschlossenen und tonangebenden Führungspersonlichkeit geprägt, die weiß und bestimmt, wo's lang geht, und der die Mannschaft als funktionierende Ausführende zu folgen hat. Diese Art von Führungspersonlichkeit wird noch immer vom Gros der Medien glorifiziert und auf Titelseiten porträtiert. In den von ihr geprägten Organisationen weist Vertrauen eine seltsam einseitige Ausprägung auf: Vertrauen in den starken Mann, solange der Geschäftserfolg ihm recht zu geben

scheint – wenn nicht, dann Abberufung und Neubesetzung durch eine ähnlich geartete Führungspersonlichkeit, die das Vertrauen in sie unter kritischer Beobachtung mit entschlossener Konsequenz zeitnah rechtfertigen muss. Vertrauensklima in der Organisation ist bei dieser Führungskultur kein Thema – allerdings sind auch inhärente Motivation, Kooperation und Innovationsleistung keine Merkmale. Erfolg muss vielmehr von Rationalisierung, Restrukturierung, Akquisitionen und Durchgreifen kommen. Was, wenn's gut geht, auch für eine Weile klappen kann.

In diesem Umfeld schrecken Führungskräfte vor einem Verhaltenswandel in Richtung Vertrauensbildung in der Organisation zurück, selbst wenn ihnen plausibel erscheint, dass es auf längere Sicht etwas Vorteilhaftes bringen könnte und selbst wenn es Beispiele von erfolgreichen Unternehmen mit vertrauensbasierter Führung zu geben scheint. Aber verglichen mit anderen, kausaler wirksam erscheinenden Maßnahmen schätzen sie die Erfolgsgewähr des Verhaltenswandels dann doch zu unsicher ein.

In der Tat ist es eine nicht zu unterschätzende Investition, eigene Erfahrung mit vertrauensbasierter Führung zu sammeln, deren Merkmale insbesondere eine Vorleistung in offene dialogische Kommunikation, in Verantwortungsdelegation, in gemeinsame Entscheidungserarbeitung und in explizite Würdigung des Beitrags der involvierten Mitarbeiter sind.

Diese Erfahrung können Führungskräfte am ehesten in einem Unternehmen oder in einem Unternehmensbereich gewinnen, in dem sich bereits ein ausgeprägtes Vertrauensklima entwickeln konnte – dank eines Führungsteams oder oft einer starken Führungspersonlichkeit, die vertrauensbasierte Führung vorleben, weil sie von den Vorteilen zutiefst überzeugt sind. Mitzuerleben wie Abläufe ohne Absicherungsaufwand und Zeitverlust an Übergängen von einem Verantwortungsbereich zum anderen „flutschen“, wie situative Kooperation funktioniert, wenn Ausnahmefälle auftreten, und wie Ideen für Verbesserungen und neue Marktchancen sprudeln, aufgegriffen und flott umgesetzt werden, erzeugt das Vertrauen in den Erfolg vertrauensbasierter Führung.

Allerdings ist damit ein neues Rollenverständnis verbunden, das weniger auf der

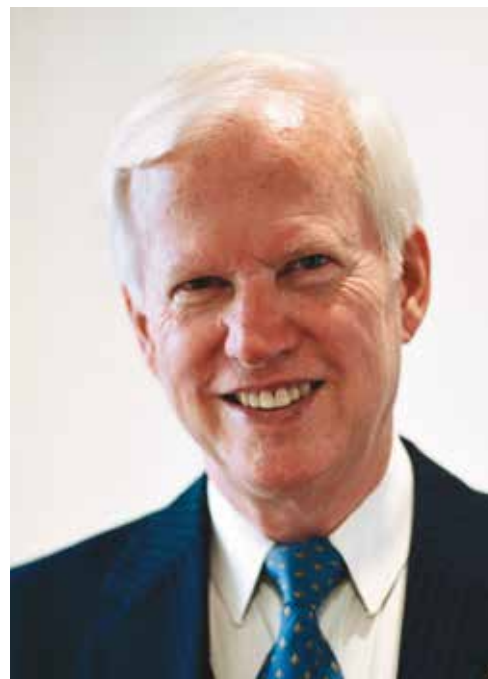
---

**Ein neues Rollenbild von Führung: mehr Vertrauen und weniger „Profilierung durch demonstrative Überlegenheit“.**

---

hierarchischen Position und den Anordnungsmöglichkeiten beruht und weniger Profilierung durch demonstrative Überlegenheit bietet (und erfordert) als die klassische machtorientierte Führung. Dieses angestammte Rollenverständnis aufzugeben, fällt besonders denen schwer, die sich in einem machtorientierten Umfeld „nach oben“ entwickelt haben, oft gerade durch Anpassung an die „eingefleischte“ Führungskultur, von der sie allerdings meistens auch abhängig geworden sind.

Die hier beschriebenen Hürden, die naturgemäß besonders in etablierten, größeren Organisationen anzutreffen sind und eine skeptische bis ablehnende Haltung gegenüber neuen Erkenntnissen der Vertrauensforschung bedingen, treten bei jungen venture-orientierten Unternehmen deutlich weniger auf. Bei ihnen sind die „Chemie“ und das „Klima“ oft das eigentliche Erfolgsgeheimnis. Was ihr Vertrauensklima ausmacht und was es bewirkt, ist – so erstaunlich es den Anhängern des eingangs zitierten Postulats erscheinen muss – dank der Erkenntnisse der Vertrauensforschung inzwischen mess- und kultivierbar.



*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)
- Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer (Lehrstuhlinhaber für Pädagogische Psychologie, Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta)
- Prof. Dr. Antoinette Weibel (Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten Universität St.Gallen, CH-9000 St.Gallen)
- 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

TMI Trust-Management-Institut e.V., Schlichterstraße 18, 65185 Wiesbaden  
E-Mail: [info@trust-management-institut.de](mailto:info@trust-management-institut.de)  
Website: [www.trust-management-institute.org](http://www.trust-management-institute.org)