



Vertrauensbasierte Führung – Credo und Praxis

Untersuchung bei Vorständen und Geschäftsführern von 15 Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema Vertrauensklima beschäftigen

Reflexion der Erfahrungen

Wir haben 15 Fälle von Unternehmen analysiert, über die uns jeweils der Mann an der Spitze etwas zur Erfahrung mit der Entwicklung eines Vertrauensklimas und zur Entwicklung des Unternehmenserfolgs mitgeteilt hat.

Es geht bei dieser Reflexion darum, die konkreten Erfahrungen dieser Führungspraktiker zu 3 Fragen zu dokumentieren:

- Sind die Auswirkungen von Vertrauen auf die Performance von Unternehmen nachweisbar?
- Ist Vertrauensklima gestaltbar?
- Wie kann der Übergang zu einer vertrauensbasierten Organisation bewirkt werden?

Die alles überragende Erkenntnis aus den Aussagen der Führungspraktiker ist, dass zwischen ihrem Verhältnis zum Phänomen Vertrauen, aus dem sich ihre persönliche Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbereitschaft ableiten lassen, und dem Vertrauensklima ihres Unternehmens eine enge Wechselbeziehung besteht.

Wir ziehen zunächst die Indikatoren des **Vertrauensprofils von Führungskräften** heran, um die wesentlichen Gemeinsamkeiten der Führungskräfte in puncto Vertrauensprofil zu charakterisieren. Im Anschluss daran betrachten wir die **Merkmale des Vertrauensklimas** in den Unternehmen als Ergebnis vertrauensbasierter Führung, um auch hier Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Schließlich fassen wir die Aussagen der Führungspraktiker über die Auswirkungen von Vertrauen auf die von ihnen genannten Performance-Merkmale ihrer Unternehmen zusammen, um daraus die Konklusionen zu ziehen.

1. Vertrauensprofile der Führungskräfte

Selbstvertrauen

Bei allen Führungspraktikern ist das profunde Selbstvertrauen in ihre ethische Überzeugung und die daraus entspringenden Werte die entscheidende Basis ihres Tuns und Wollens.

Wie auch immer diese ethische Überzeugung entstanden ist, in den meisten Fällen von früher Jugend an, so resultierte daraus ihr starker Wille, auch in schwierigen Situationen sittlich zu handeln, bei persönlichem Erfolg nicht abzuheben sondern die ihnen anvertrauten Menschen wertzuschätzen, um sie vertrauensvoll führen zu können.

Dahinter steht bei ihnen die Erkenntnis, dass Wertschätzung und faire Behandlung der Menschen deren Potenziale in oft unerwarteter Weise zur Entfaltung kommen lassen und dass dafür bestimmte Werte der Führung ausschlaggebend sind, nämlich Offenheit, Glaubwürdigkeit und Bescheidenheit, aber auch Mut und Vision.

Ihre dadurch gewonnene Vertrauenswürdigkeit nach innen und außen betrachten die Führungspraktiker als Voraussetzung, um vertrauensbasiert führen zu können. Dazu gehört ihre Grundüberzeugung, dass Führung nicht durch Kontrolle der Geführten sondern durch Vertrauensbereitschaft erfolgreich ist, in der Erwartung, dass „die Menschen von sich aus das Richtige tun wollen“ und bestrebt sind, durch Verantwortungsbewusstsein das ihnen entgegen gebrachte Vertrauen zu rechtfertigen.

Denn vertrauensbasierte Führung weckt und stimuliert, so die Führungspraktiker, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, etwas Sinnvolles für andere leisten zu wollen, gemeinsam für andere tätig zu sein.

Das so geartete Selbstvertrauen der Führenden fußt auf einem Menschenbild und einer Unternehmensvision, in denen das gemeinsame Wirken der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, nicht als reine Leistungserbringer sondern als Individuen, die selbstverantwortlich zu agieren bereit und fähig sind.

Diese Vertrauensbildung zwischen den Beteiligten erfordert aus der Erfahrung der Führungspraktiker Zeit, um ein gemeinsames Wertegerüst zu bilden, zu dem gegenseitige Wertschätzung und Verantwortungsbewusstsein für das längerfristige Unternehmenswohl gehören.

Denn Vertrauensbereitschaft ist im Selbstbewusstsein der Führungspraktiker nicht selbstlos – vertrauensbasierter Respekt für die Menschen und verantwortungsbasierte erfolgsorientierte Steuerung sehen sie als zusammengehörend und sich gegenseitig stützend an. Ehrliches Feedback und Orientierungshilfe in schwierigen Phasen sind Bestandteil dieser Führungsverantwortung.

Die Führungspraktiker halten es für elementar, die aus ihrer ethischen Überzeugung entstammenden Werte vorzuleben und ihre Überzeugung täglich neu zu beweisen. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass sich ethisch fundiertes Verhalten mittel- und langfristig auszahlt und einen wichtigen Beitrag zu ihrem eigenen Erfolg geleistet hat.

Von diesem Selbstvertrauen getragen, brauchen sich die Führungspraktiker in ihrem Führungsverhalten nicht zu profilieren, sie können in selbstsicherer Gelassenheit der sein, der sie sind. Einige der Führungspraktiker betonen, dass dazu auch eine gesunde Work-Life-Balance gehört, bei ihnen selbst und bei ihren Mitarbeitern.

Zwischenmenschliche Beziehungen

In ihren zwischenmenschlichen Beziehungen zu Peers, Führungskräften und Mitarbeitern vertrauen die Führungspraktiker auf die Eigeninitiative und Orientierungsfähigkeit der anderen und darauf, dass ihr eigener Führungsstil abfährt. Sie praktizieren ein aktives Controlling, das dem Steuern und Befähigen ihrer Mitarbeiter im gegenseitigen Vertrauen dient, und kultivieren ihre zwischenmenschlichen Beziehungen unabhängig von hierarchischen Stellungen. Dabei sind sie sich des Bedürfnisses ihrer Mitarbeiter nach einer emotionalen Beziehung über die funktionale Rolle hinaus bewusst. Den Menschen Vertrauen entgegen zu bringen, hat für die Autoren über die berufliche Dimension hinaus daher eine menschliche. Um dem gerecht zu werden, bieten sie verschiedene Plattformen des direkten Austauschs an, in denen die Mitarbeiter ihre Ideen, aber auch ihre Kritik und Sorgen vorbringen können. Zielbewertungsprozesse für Führungskräfte auf allen Ebenen dienen dazu, ihnen individuelle Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten. Das setzt nach Ansicht der Führungspraktiker voraus, dass immer der Respekt gegenüber den anderen Führungskräften im sachlichen und persönlichen Dialog deutlich wird, denn kritisches Feedback darf nicht ihr selbständiges und produktives Arbeiten in Frage stellen.

Vertrauen im Team

Die Führungspraktiker betonen, dass ihre Agilität, mit der sie Umsicht, Mut und ihr Vertrauen in den Erfolg der Unternehmensvision vorleben, wesentlich für die Bildung eines starken Teamgeistes ist, der sich in immer wieder auftretenden schwierigen Phasen, beispielsweise bei innovativen Projekten, als besonders wichtig erweist. Dazu muss Führung sichtbar und nachvollziehbar sein und ausreichende Kenntnis für langfristige Entscheidungen beweisen, sie muss in einem kooperativen, integrativen Stil unter Einbeziehung aller relevanten Players erfolgen, um Teams zu befähigen, an einem Strang zu ziehen und in eigener Initiative und mit ihrer intrinsischen Motivation zu agieren. Junge Führungskräfte ermutigen die Führungspraktiker von Anfang an, sich intensiv mit Vertrauensbildung im Team auseinanderzusetzen. Dabei gilt es, zwischen echtem Vertrauen und Effekthascherei zu unterscheiden.

Ziel der Führungspraktiker ist es, ihre teamorientierte Unternehmensidee zu verwirklichen, in der selbständig denkende und eigenverantwortlich handelnde

Menschen gemeinsam tätig sind. Der Erfolg stellt sich, so die Führungspraktiker, dann von alleine ein.

Vertrauen in kritischen Situationen

Ein wichtiges Feld vertrauensbasierter Führung ist die Herstellung vertrauensvoller funktions- und bereichsübergreifender Kooperation im Unternehmen. Von Mitarbeitern, die auf das Vertrauensangebot nicht eingehen sondern in Gegnerschaft verharren, trennen sich die Führungspraktiker so umgehend wie möglich, um das Vertrauensklima in der Organisation nicht unterminieren zu lassen. Offenheit der wechselseitigen Kommunikation und eine solide Vertrauensbasis bewirken in kritischen Situationen, dass die Führungskräfte Probleme in ihrem Verantwortungsbereich in einem frühen Stadium vorbringen, so dass gemeinsam mit der Geschäftsführung Abhilfe geschaffen werden kann. Auch hier bewirken Transparenz und vertrauensbasierte Führung, dass kritisches Feedback nicht zur Defensive sondern dank Dialogorientierung zu weiterem selbständigen und kreativ-produktiven Arbeiten führt.

2. Vertrauensklima

Die Vertrauensprofile der Verantwortlichen an der Spitze eines Unternehmens und seiner Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen und in den einzelnen Verantwortungsbereichen spielen, mehr oder weniger aufeinander abgestimmt, zusammen und bewirken das in der Organisation, in der bewussten und unbewussten Wahrnehmung der Mitarbeiter wirkende Vertrauensklima, das ihr Verhalten in starkem Maß mitbestimmt. Dieser Zusammenhang wird in den betrachteten Unternehmen deswegen besonders deutlich, weil sich infolge des stark ausgeprägten Vertrauensprofils der Verantwortlichen an der Spitze auch eine starke Prägung des Vertrauensklimas feststellen lässt. Die hierfür determinierenden Indikatoren werden in der folgenden Querschnittsbetrachtung den 6 Fragen zugeordnet, die als Bewertungsmesslatte für das Vertrauensklima einer Organisation verwendet werden können:

- Wie offen und glaubwürdig wird kommuniziert?
- Wie verlässlich funktioniert das Unternehmen?
- Welche Perspektive hat das Unternehmen?
- Wie stehen die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen?
- Wie hoch ist die Wertschätzung durch das Unternehmen?
- Wie ausgeprägt ist das Gemeinschaftsgefühl?

Wie offen und glaubwürdig wird kommuniziert?

In den betrachteten Unternehmen kommuniziert die Unternehmensleitung explizit in die Organisation hinein, welchen hohen Wert sie Vertrauen in die Zusammenarbeit und die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens beimisst. Sie baut darauf, dass

die Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen nicht missbrauchen, und wahrt ein ausgewogenes Verhältnis von Vertrauensbereitschaft und faktischer Steuerung der Leistungserbringung.

Den Mitarbeitern werden Aufgabenbereiche anvertraut, nicht nur Jobs gegeben, mit denen sie eine für sie erkennbar wichtige Rolle für das Unternehmen spielen und bei deren verantwortungsvoller Bearbeitung sie immer auf die nötige Unterstützung bauen können.

Das Verhältnis zwischen effizienzorientierten Strukturen und Offenheit der Kommunikation über Ebenen und Bereiche hinweg ist von einem hohen Freiheitsgrad der Kommunikation geprägt. Die Kommunikation ist ehrlich und respektvoll.

Durch häufige persönliche Begegnungen der Unternehmensleitung mit den Führungskräften und Mitarbeitern wird das Bewusstsein aller aufrecht erhalten, wie wichtig vertrauensvolles und verantwortungsbewusstes Mit- und Zusammenwirken für das Unternehmen ist.

Dass die Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens sind, hat sich in den betrachteten Unternehmen auch in schwierigen Zeiten als glaubwürdig erwiesen und das Vertrauensklima gefestigt.

Zu den wichtigsten Kernkompetenzen der Führungskräfte gehört in diesem Umfeld die Fähigkeit, zu vermitteln und die Menschen zu kooperativem Verhalten zu motivieren. Dazu dienen die offene direkte Kommunikation und intensiver Erfahrungsaustausch. Dabei muss Kooperations- und Vertrauensbereitschaft von oben nach unten gelebt werden, um zur Bildung eines nachhaltigen Vertrausklimas zu führen.

Die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele werden in den betrachteten Unternehmen kontinuierlich vermittelt. Ziel ist die Transparenz der Unternehmenssituation, aber auch das Einholen von Anregungen und Kritik.

Dazu werden vielfältige Kommunikationsformen genutzt: Intranet-Foren, Betriebsversammlungen, Zukunftskonferenzen, Mitarbeiter-Dialoge, Mitarbeiterzeitung, Informationsbroschüren und Strategie-Schulungen u.a.m.

Die Unternehmen verfolgen die Philosophie, dass zusätzlich zu fachlicher Führung und Leistung eine überfachliche Führung zur Förderung von Zusammenarbeit und unternehmerischem Denken gehört, die auch der Stärkung des Wir-Gefühls dient.

Vom Vorgesetzten spürbar geschätzt zu werden, bewirkt, dass die Menschen Freude an ihrer Arbeit haben. Dem Autoritätsbedürfnis mancher Mitarbeiter geben die Führungskräfte in den betrachteten Unternehmen nicht nach, sie sprechen stattdessen immer wieder das Selbstvertrauen der Mitarbeiter an, denen sie Können und Leistung zutrauen und denen gegenüber sie sich Offenheit und Zugänglichkeit erhalten.

Vertrauensbasierte Führung betrachtet das Unternehmen als Lerngemeinschaft für Menschen, die gemeinsam aus der inneren Haltung der Wertschätzung für einander und die Kunden eine hohe Wertschöpfung erbringen wollen. Ihre Ideen dazu werden stimuliert und im Rahmen einer gemeinsamen Vision weiterverfolgt. Das beste Argument zählt, unabhängig davon, wer es in die Diskussion eingebracht hat. Daraus entsteht eine Atmosphäre, in der die Mitarbeiter bereit sind, ihre Ideen und Meinungen vorzubringen. Vertrauen zeigt sich darin, wie direkt, aber auch respektvoll in den betrachteten Unternehmen mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird. Konflikte werden offen ausgesprochen und gemeinsam gelöst.

Den Mitarbeitern wird zeitnaher und umfangreicher Zugang zu Informationen gewährt, sie haben Anspruch auf alle Informationen des Unternehmens, die nicht ausdrücklich als vertraulich oder datenschutzwürdig gekennzeichnet sind. Diese Informationsgroßzügigkeit, die auf allen Ebenen besteht, schafft Glaubwürdigkeit und Sicherheit und vermittelt den Mitarbeitern das Selbstbild, mündiger Teil des Unternehmens zu sein. Allerdings müssen die Mitarbeiter Verständnis dafür aufbringen, dass die interne Offenheit mit den Anforderungen taktischen Informationsverhaltens des Unternehmens gegenüber dem Kapitalmarkt vereinbar sein muss und daher gewisse Grenzen hat.

In den Unternehmen gibt es mit dem Betriebsrat verabschiedete Leitlinien, die die vertrauensvolle Zusammenarbeit, die offene Kommunikation, die Transparenz von Informationen und faire Geschäftspraktiken festhalten und die in Betriebsversammlungen kommuniziert und zum Bestandteil der Schulungsprogramme gemacht wurden.

Wie verlässlich funktioniert das Unternehmen?

Ein wichtiger Aspekt des Vertrauensklimas in den betrachteten Unternehmen ist der faire Umgang mit den Sozialpartnern. Mit ihnen besteht eine verlässliche Arbeitsweise zur Abstimmung von Veränderungen, eine Business Partnership auf der Basis von Transparenz.

So ist die Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Betriebsrat vertrauensvoll und offen, man schätzt sich als Mensch und pflegt einen fairen Umgang miteinander, auf den man sich verlassen kann. Vor Tarifverhandlungen bemühen sich beide Seiten zu verstehen, was die andere Seite will, um einen Kompromiss zu finden, den beide Seiten „ihrem Lager“ gegenüber vertreten können.

Stabile Unternehmenswerte bewegen die Führungskräfte zu Respekt und hohem Verantwortungsbewusstsein, die Regeln für Leistung sind transparent und betonen die Eigenverantwortlichkeit und die Bedeutung von guter Kooperation als Basis hoher Innovationsleistung. Bestehende Kontrollmöglichkeiten werden nicht als Zeichen fehlenden Vertrauens angesehen, sie dienen in erster Linie dazu, den Menschen zu erlauben, ihr eigenverantwortliches zielorientiertes Arbeiten im Rahmen ihres Handlungsspielraums selber zu steuern. Das fordert ihre Kreativität heraus und macht die Prozesse im Unternehmen flexibel. Es hilft zu vermeiden, dass

Führungskräfte sich und ihre Mitarbeiter gegen andere Zuständigkeitsbereiche abgrenzen und in ihnen Widersacher sehen.

Stattdessen setzt das Unternehmen auf das gemeinsame Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter für die Unternehmensvision und auf hohe Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensleitung. So können entstehende Missverständnisse immer wieder ausgeräumt und Gegensätze durch selbstkritische Überprüfung des eigenen Verhaltens in partnerschaftliches Denken und Verhalten umgewandelt werden.

Dieses Umfeld fördert Kreativität und Austausch und ist an Prozessen, nicht an der Hierarchie orientiert. Was zählt, sind nicht Positionen sondern Effektivität.

Denn es geht in diesen Unternehmen um Schnelligkeit der Kommunikation, um Transparenz, Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit. Die Basis allen Handelns sind Vertrauen und Wertschätzung.

Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter wird gegen Störungen durch Bürokratie und Entscheidungsbarrieren geschützt, sie sind zur selbständigen und selbstverantwortlichen Erledigung ihrer Aufgaben ermächtigt und erhalten dafür die erforderlichen Arbeitsbedingungen, Werkzeuge und Informationen. Ihr respektvoller Umgang untereinander bewirkt, dass sie sich gegenseitig zuarbeiten und dass niemand durch Nachlässigkeit und Bequemlichkeit andere in ihrer Arbeit stört oder behindert.

So wachsen die Menschen nicht nur an ihren fachlichen Aufgaben sondern gewinnen kontinuierlich Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und können dadurch ihre geistige Produktivität erhöhen.

Welche Perspektive hat das Unternehmen?

Als Grundlage des Unternehmenserfolgs angesehen und behandelt zu werden und in die Entwicklung der Unternehmensstrategie involviert zu sein, vermittelt den Mitarbeitern der betrachteten Unternehmen Vertrauen in eine mitgestaltbare Unternehmensperspektive, für die sie sich auch mitverantwortlich fühlen.

Die selbstvertrauende Gelassenheit der Unternehmensführung und das vertrauensbasierte Empowerment der Mitarbeiter bewirken, dass sich die Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren, dass sie sich als wichtiger Teil einer Familie sehen.

Der konjunkturellen Abhängigkeit des Marktes und den Herausforderungen des Wettbewerbsumfelds sehen sich die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter gleichermaßen durch ihre Bereitschaft gewachsen, ihnen gemeinsam und im gegenseitigen Vertrauen mit Flexibilität, Qualität und der in der Vergangenheit bewiesenen Fähigkeit zu begegnen, sich aus eigener Kraft und durch hohe Einsatzbereitschaft zu behaupten. Diese Einstellung birgt nicht die Gefahr falschen Sicherheitsdenkens, denn sie ist gepaart mit innovativen Impulsen der konsequenten

Markt- und Kundenorientierung und der kontinuierlichen organisatorischen Erneuerung. So sieht Ulrich Weber bei der Deutschen Bahn eine enge Verbindung von vertrauensbasierter und transformationaler Führung als wesentlich an, um eine verlässliche Unternehmensperspektive zu vermitteln und im Unternehmen ein allem Wandel gewachsenes Vertrauensklima zu schaffen und zu erhalten.

Wie stehen die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen?

Die meisten der betrachteten Unternehmen nutzen, wie viele andere auch, turnusmäßige Mitarbeiterbefragungen, um das Verhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmen und den Arbeitsbedingungen zu erkunden.

Die wichtigsten positiven Merkmale, die die Mitarbeiterbefragungen in den betrachteten Unternehmen ergeben haben, sind Aspekte wie Offenheit und Freundlichkeit, das Gefühl, gut aufgehoben und Teil einer Familie zu sein.

Das ist Ausdruck des Vertrauensklimas in diesen Unternehmen und zeigt, dass die Mitarbeiter durch ihr Teilhaben am Strategieentwicklungsprozess und durch das ihnen damit vermittelte Verständnis der Unternehmensperspektive ein Zugehörigkeitsgefühl entwickelt haben und dass sie sich als wertgeschätzter Teil einer Lerngemeinschaft sehen, die ihnen Orientierung vermittelt.

Wie hoch ist die Wertschätzung durch das Unternehmen?

Die betrachteten Unternehmen beweisen ein authentisches und spürbares Interesse am Wohlergehen ihrer Mitarbeiter.

Diese Wertschätzung zeigt sich in der Fürsorge für die Sicherheit, Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter sowie für ihre persönliche Weiterentwicklung. Sie zeigt sich auch in den Bemühungen, viel für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu tun. Angebote dafür sind Familienzeitmodelle, Teilzeitarbeit, Telearbeit und Home-Office-Lösungen.

Die Atmosphäre der Wertschätzung schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter bereitwillig ihr Wissen weitergeben und sich mit anderen austauschen, in dem sie eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und diese bei der Umsetzung begleiten, in dem sie zunehmendes Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten gewinnen und dadurch ihre Energie weniger für Absicherung sondern verstärkt für ihren Leistungsbeitrag einsetzen. Denn gleichzeitig wächst ihr Verantwortungsbewusstsein, das vom Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen auch zu verdienen.

Schließlich betreiben die Unternehmen ein immer ausgeprägteres Talentmanagement, um über die duale Berufsausbildung, durch eigene Schulungsprogramme und Programme zur Gewinnung qualifizierten akademischen Nachwuchses sowie die Besetzung von Managementpositionen aus den eigenen Reihen sicher zu stellen, dass sie auch in Zukunft über die erforderlichen Talente und den vertrauensbasierten Geist einer überlegenen Leistungsgemeinschaft verfügen.

Wie ausgeprägt ist das Gemeinschaftsgefühl?

Den betrachteten Unternehmen ist bewusst, dass ein starkes Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter sie zu hoher Leistung befähigt. Sie haben Vertrauen als Basis der gemeinsamen Wertschöpfung erkannt und fördern aktiv die Merkmale einer agilen Gemeinschaft: Initiativen der Teamentwicklung, Freiräume für cross-funktionales Projektmanagement, unternehmensweites Wissensmanagement und offener Gedankenaustausch, flexible Prozesse, selbstverantwortliche Steuerung unterstützt durch Zugang zu einer gemeinsamen Informationsbasis, gemeinsame Aktivitäten auch außerhalb des Arbeitsumfelds, Kultivierung der Unternehmenswerte und der persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung, Mitarbeiterschaft und Betriebsrat, gemeinsame Weiterentwicklung der Unternehmensvision und des daraus abgeleiteten strategischen Denkens.

3. Auswirkungen des Vertrauens

Insgesamt haben die Führungspraktiker 12 ausgeprägte **Performance-Wirkungen** vorgebracht, die sie aus ihrer Erfahrung und kritischen Bewertung in starkem Maß dem Vertrauensklima in ihren Unternehmen zuschreiben:

- Ein starkes Vertrauensklima fördert die Effizienz der Arbeitsabläufe, der Organisationsentwicklung, der Nutzung digitaler Lösungen und der Social Media
- Das Vertrauensklima wirkt sich positiv auf die Qualität der Kundenkontakte aus
- Das durch ein starkes Vertrauensklima geförderte Mitdenken der Menschen im Unternehmen und ihre eigenen Initiativen befruchten die Produktivität und die Innovationsleistung des Unternehmens
- Ein starkes Vertrauensklima verschafft dem Unternehmen einen deutlichen Vorsprung bei den Kunden
- Durch das Vertrauensklima wird der Energieverlust ständigen Absicherungsaufwands überwunden
- In einem Vertrauensklima nehmen Qualität und Quantität kreativer Ideen zu
- Vertrauensklima substituiert Druck- und Angstklima
- Vertrauensklima führt zu einem Rückgang der Fluktuation
- Vertrauensklima schafft eine Atmosphäre der Offenheit
- Vertrauensklima ermöglicht es, dass Probleme und kritische Themen offen angesprochen werden
- Vertrauensklima führt zu hohem Verantwortungsbewusstsein und hoher Einsatzbereitschaft
- Vertrauensklima erhöht die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für herausfordernde Projekte zur Verfügung zu stellen.

Gegenüber den meisten in der Vertrauensliteratur beschriebenen Erhebungen und statistischen Auswertungen von Korrelationen zwischen einzelnen

Vertrauensaspekten (wie Wohlwollen, Integrität, Kompetenz, Kommunikationsqualität, Transparenz) und Verhaltensweisen (wie Aufgabenleistung, Arbeitsengagement, Innovationsbereitschaft, Kooperationsbereitschaft), haben die Aussagen der Führungspraktiker das Merkmal, dass sie auf langjähriger Führungspraxis und praktischer Erfahrung beruhen und daher für andere Unternehmensführer direkt verständlich, nachvollziehbar und „echt“ sind.

Auf der Basis dieser Reflexion über das Vertrauensprofil der Führungspraktiker, über das Vertrauensklima und über die Auswirkungen von Vertrauen in ihren Unternehmen können wir als Konklusion unsere Antworten auf die drei eingangs gestellten Fragen von vertrauensskeptischen Führungspraktikern geben:

- Ja, die stark positiven Auswirkungen von Vertrauen auf die Performance von Unternehmen sind nachweisbar.
- Ja, Vertrauensklima ist gestaltbar.
- Der Übergang zu einer vertrauensbasierten Organisation kann durch Bewusstseinsbildung an der Unternehmensspitze, Commitment zu vertrauensbasierter Führung und systematische vertrauensbildende Maßnahmen vollzogen werden.

Prof. Dr. Tom Sommerlatte
Vorsitzender des Vorstands
Trust Management Institute GmbH
Schlichterstraße 18
65185 Wiesbaden
www.trust-management-institut.de