

Unternehmenskultur: Wer vertraut, ist klar im Vorteil

Vertrauen ist ein Wert, der Unternehmen nach vorne bringt. Leider haben immer noch zu viele Firmen diese Gleichung nicht begriffen. Selbst Führungskräfte beklagen, dass Vertrauen als Führungsinstrument eine oft noch zu geringe Rolle spielt. Doch Experten sind sich einig: Mit weniger Kontrolle, dafür mit mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiter lässt sich flexibler reagieren, Innovationen schneller voranbringen und letzten Endes die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Inhalte

<u>Unternehmenskultur: Wer vertraut, ist klar im Vorteil</u>	<u>1</u>
<u>Wie es war: Humanisierung der Arbeitswelt</u>	<u>2</u>
<u>Wie es heute ist: Mitarbeiterorientierung als Bedingung</u>	<u>4</u>
<u>Vertrauen als Wettbewerbsvorteil in der Krise</u>	<u>6</u>
<u>Interview mit Frank Hauser</u>	<u>7</u>
<u>Fazit</u>	<u>10</u>
<u>Quellen und weiterführende Links</u>	<u>10</u>

Der Philosoph Peter Sloterdijk hat es einmal prägnant formuliert:

„Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt.“

Folglich gilt dies auch für Unternehmen, und in der Tat scheint bei vielen, zumindest wenn man einige Unternehmen so reden hört, Vertrauen ganz oben in der Unternehmenskultur angesiedelt. Die Realität indes sieht oftmals ganz anders aus, behauptet zum Beispiel der Management-Autor Reinhard K. Sprenger. In seinem Buch „Vertrauen führt - worauf es in Unternehmen wirklich ankommt“, vertritt er die Ansicht, dass Vertrauen kein moralischer Begriff sei, sondern vielmehr ein rationaler Wert, der den Unternehmen zahlreiche Vorteile im

Wirtschaftsleben biete. Zwar werde Vertrauen oft als unverzichtbarer Bestandteil des Wirtschaftslebens bezeichnet, ohne den weder eine erfolgreiche Mitarbeiterführung noch die Bindung eines Kunden oder Geschäftspartners möglich seien, doch im Alltag seien diese Aussagen oft nur Lippenbekenntnisse des Managements. Vertrauen schreibt Sprenger folgende Eigenschaften zu:

- es führt zu Kosteneinsparungen, da Mitarbeiter nicht viel Zeit mit Berichterstattung verbringen müssen und stattdessen produktiv arbeiten können,
- es führt zu mehr Flexibilität im Unternehmen,
- es fördert die Kreativität der Mitarbeiter und dadurch Innovationen,
- es bindet Mitarbeiter und wirkt daher von innen heraus motivierend (intrinsisch) und
- es führt am Ende zu mehr Unternehmenserfolg und zu einer stärkeren Position im Wettbewerb.

Mit seiner doch eher ernüchternden Realitätsanalyse scheint Sprenger Recht zu behalten. Ein Beleg dazu findet sich in der aktuellen Führungskräftebefragung des Vereins „Wertekommission – Initiative für Werte Bewusste Führung“ in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Managerverband. Bei mehr als zwei Drittel der mehr als 500 befragten Führungskräften im Alter zwischen 26 und 40 Jahren besteht Einigkeit darüber, dass in der Umsetzung einer werteorientierten Führung durch das Top-Management eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft. Fast 40 Prozent geben an, ihre Unternehmen bezögen sich nur aus Marketinggründen auf Werte.

Besonders gilt das für die Themen Vertrauen und Ehrlichkeit, die bei den jungen Führungskräften als wichtigste Werte ganz oben stehen. Sven Korndörffer, Vorstandsvorsitzender der Wertekommission, sagt:

„Klar ist, dass ein neuer Standard für Unternehmenswerte entsteht: Gefragt sind nicht mehr lockere, frei interpretierbare Absichtserklärungen, sondern verbindliche, belastbare und berechenbare Abmachungen. Werte sind aus Sicht junger Führungskräfte längst kein weicher Faktor bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes mehr. Sie sind vielmehr ein hartes Kriterium für die Beurteilung des eigenen Unternehmens geworden.“

Wie es war: Humanisierung der Arbeitswelt

Wenn man sich den Überwachungsskandal des Discounters Lidl ansieht oder an die Bespitzelungsaffäre bei der Deutschen Telekom denkt, fällt es schwer zu glauben, dass wir uns im 21. Jahrhundert befinden. Unternehmen werden nicht müde zu betonen, wie wichtig der globale Wettbewerb für sie ist, wie schnell und flexibel sie heute auf Marktsituationen reagieren müssen. Schafft da eine Mitarbeiterüberwachung per Videokamera etwa die nötigen Voraussetzungen oder wäre es nicht wichtiger, seinen Mitarbeitern zu vertrauen, in dem man ihnen ein gehöriges Maß an Eigenverantwortung zugesteht?

Permanente Kontrolle und Vertrauen passen per se nicht zusammen. Unternehmen, die so verfahren, scheinen einem veralteten Bild der Beziehung des einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen anzuhängen und ihre Methoden nach dem Sprichwort zu wählen:

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“

Mitte der 1970er Jahre setzte sich die Politik, vor allem die SPD und ihr damaliger Bundeskanzler Willy Brandt, mit den Wirkungen unmenschlicher Arbeitsbedingungen beziehungsweise Arbeitsformen wie etwa Fließbandarbeit auseinander. Es wurde ein Programm aufgelegt, das sich auf eine „Humanisierung der Arbeitswelt“ konzentrierte und mit dem unter anderem auch Richtwerte und Mindestanforderungen an Maschinen, Anlagen und Arbeitsstätten erarbeitet wurden. Es ging um die Frage, wie Arbeit besser organisiert und Arbeitsplätze besser gestaltet werden könnten.

In den 1980er Jahren beschäftigte sich das Programm mit den Auswirkungen des sogenannten Taylorismus. Als Antwort wurden neue Produktionskonzepte entworfen, die auf eine Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung durch eine Strukturierung von Arbeit setzten wie zum Beispiel die Flexibilisierung von Arbeitszeit. Das von dem US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor aufgestellte Modell ging der Frage nach, wie Arbeiter bei gleichem Lohn zu mehr Arbeit zu bewegen seien. Seine These: Abläufe in Unternehmen stellen sich als ein Machtkampf zwischen Management und Arbeitern dar, bei dem immer nur die Arbeiter gewinnen könnten, da nur sie die Arbeit kennen und beherrschen. Seine Schlussfolgerung: Um das Management zu stärken, müsse Arbeit anders organisiert, Betriebsabläufe neu strukturiert werden. Heraus kam ein mechanistisches Bild des Arbeiters, das Taylor mit dem blumigen Satz umschrieb:

„Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine.“

Damit war alles gesagt. Künftig sollten Planung und Kontrolle der Produktion sowie deren Ausführung – also Kopf- und Handarbeit – strikt getrennt werden. Arbeit sollte auf präzisen Anleitungen beruhen, vorgegeben vom Management, und durch hohe Arbeitsteilung ausgeführt werden. Geld, das von der erbrachten Leistung abhängig gemacht wurde, fungierte als zentraler Motivationsfaktor. Dass diese Form der Arbeitsorganisation nicht gut gehen konnte, lag im Naturell des Arbeiters, des Menschen, selbst begründet. Auf Dauer wirkten monotone Tätigkeiten, die eigenständiges Denken nahezu komplett überflüssig machten, ernüchternd und demotivierend. Viele Arbeiter identifizierten sich nicht mehr mit ihrer Arbeit, mit dem Betrieb und mit den hergestellten Produkten.

In den 1990er Jahren schließlich kamen neue Management-Konzepte auf. Lean Management oder Lean Production etwa wurden zu Leitbildern moderner Arbeitsorganisation erkoren. Die strikte Trennung von Arbeits- und Lebenswelt, Hierarchie, Kontrolle und Fremdbestimmung von Mitarbeitern wurden abgelöst durch Modelle wie

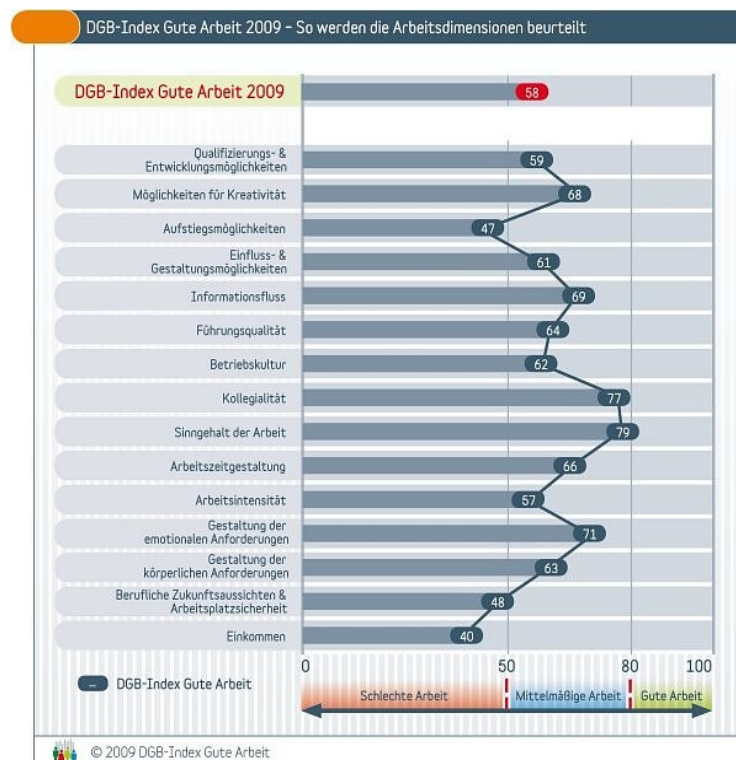
- selbstbestimmte Arbeitszeiten,
- Gruppenarbeit,
- flache Hierarchien oder
- Selbstorganisation.

Wie es heute ist: Mitarbeiterorientierung als Bedingung

In einer globalisierten Arbeitswelt, wie sie sich uns heute zeigt, steht der Mensch beziehungsweise der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Der Grund: Die Beschäftigten, das sogenannte Humankapital, und ihr zum Teil hoch spezialisiertes Fachwissen sind in unserer Wissensgesellschaft eine wichtige und entscheidende Ressource geworden, wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit geht. Auf die Arbeitsbedingungen beziehungsweise auf Unternehmenskulturen bezogen heißt das: Arbeit orientiert sich am Menschen, am Mitarbeiter. Eine Kultur, die auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet ist, eine partizipative Führung, die in der Lage ist, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, wird künftig mehr denn je gefragt sein.

Warum ist dies so? Geändert haben sich die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Gingen frühere Modelle von Unternehmenskulturen noch von einer relativen Stabilität der Märkte aus und waren Unternehmen streng hierarchisch organisiert, hat sich das Blatt heute um 180 Grad gewendet. Märkte sind globalisiert, schnelllebig und unberechenbar geworden. Die jüngste Finanzmarktkrise zeigt dies in einem drastischen Ausmaß. Auch die Mitarbeiter, insbesondere gut ausgebildete Fachkräfte, schreiben sich heute selbst eine andere Rolle im Unternehmen zu. Sie möchten Verantwortung übernehmen, eigenständig arbeiten und sinnvolle Tätigkeiten ausüben.

Dazu gehört jedoch eine Führung, die diese Wünsche nicht nur respektiert, sondern auch die Kultur im Unternehmen danach ausrichtet. Beim aktuellen so genannten „DGB-Index Gute Arbeit“, der vom Deutschen Gewerkschaftsbund als ein Maß für die Qualität der Arbeits- und Einkommensbedingungen etabliert wurde und bei dem Arbeitnehmer nach ihrem Urteil über ihre Arbeitssituation sowie nach ihren persönlichen Vorstellungen von guter Arbeit gefragt werden, schneidet die Arbeitsdimension „Betriebskultur“ mit 62 von möglichen 100 Index-Punkten eher mäßig ab.



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit GmbH

Vertrauen als Wettbewerbsvorteil in der Krise

Warum es sich lohnt, die Kultur eines Unternehmens an seinen Mitarbeitern auszurichten, zeigen die Technische Universität München und das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Danach gehören zu optimalen Arbeitsbedingungen unter anderem:

- die autonome Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte,
- eine Vielfalt an Anforderungen,
- die Möglichkeit der Selbstverwirklichung,
- ein gutes Klima im Team,
- eine intensive Kommunikation

Mitarbeiter sind das wichtigste „Kapital“ von Unternehmen. Warum also sollte man sie dann nicht respektvoll behandeln, ihnen so viel wie möglich an Eigenverantwortung zugestehen und ihnen im Endeffekt vertrauen? Gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten wird dieses Vertrauen zwischen Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern auf seine Tauglichkeit und Widerstandsfähigkeit hin überprüft. In äußeren Umständen, die von Arbeitsplatzunsicherheit, zunehmender Mobilität, Singularisierung und – wie die letzte Finanzkrise deutlich zeigte – Misstrauen in große Teile der Wirtschaft geprägt sind, lässt sich Vertrauen nur sehr schwer aufbauen.

Für Unternehmen gilt es daher umso mehr, die Vertrauenskarte zu spielen und sich als fairer und attraktiver Arbeitgeber zu zeigen. Kommt es nämlich zum Vertrauensbruch zwischen der Führungsebene und Mitarbeitern, kann dies ähnliche Folgen haben, als wenn die Leistung von Mitarbeitern zu wenig oder gar nicht gewürdigt wird: einen Einbruch der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, die über die innere Kündigung hinaus auch zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den oder die betroffenen Mitarbeiter führen können.

Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern zeigt sich aber nicht nur im persönlichen Umgang miteinander. Genauso müssen Prozesse und Strukturen, müssen Arbeitsbedingungen im Unternehmen organisiert sein, die den Mitarbeitern Freiräume und Entscheidungsspielräume ermöglichen, ihnen ein großes Maß an Eigenverantwortung übertragen. Die Folgen: Mitarbeiter sind motiviert, kreativ, innovativ und zeichnen sich überdies durch eine bessere Gesundheit aus. Am Ende kann eine antizyklische Personalpolitik in Krisenzeiten bewirken, dass nicht nur

eine vertrauensvolle Unternehmenskultur entsteht, sondern dadurch auch Vorteile im Wettbewerb erwachsen.

Interview mit Frank Hauser

Das Great Place to Work Institute kürt in einem jährlichen Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“. Im Interview mit David Wolf verrät Geschäftsführer Frank Hauser, warum Vertrauen in Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist.

Herr Hauser, welchen Eindruck haben Sie: Vertrauen deutsche Unternehmen ihren Mitarbeitern – mit Ausnahme derjenigen natürlich, die bei Ihrem Wettbewerb gut abgeschnitten haben?

Der Trend geht in die Richtung. Bei der Regelung der Arbeitszeit gehen immer mehr Unternehmen zur Vertrauensarbeitszeit über und verzichten auf strenge Kontrollen. Allgemein gibt es aber noch eine große Spannweite bei diesem Thema. Eine repräsentative Untersuchung, die wir im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt haben, zeigt: Im Bundesdurchschnitt erleben zwei Drittel der Beschäftigten, dass Führungskräfte auf ihre gute Arbeit vertrauen und nicht ständig kontrollieren. In umgekehrter Richtung hat deutschlandweit nur etwa die Hälfte der Mitarbeiter Vertrauen zu ihren Führungskräften.

Warum tun sich manche Firmen Ihrer Ansicht nach immer noch schwer, ihren Mitarbeitern zu vertrauen? Jüngste Beispiele wie Lidl oder die Deutsche Bahn zeigen dies ja ganz drastisch.

Unternehmen sind darauf angewiesen, dass Mitarbeiter die Mittel – Finanzen, Produkte, Zeit – zum beabsichtigten Zweck verwenden. Das lässt sich über Vermittlung, Integration und Identifikation schaffen, ohne dann aber im Einzelnen Gewissheit zu haben, was geschieht. Diese Offenheit zu ertragen, fällt vielen Managern noch schwer. Eine andere Möglichkeit sind enge Vorgaben und Kontrollen. Das schafft Gewissheit, ist aber aufwendig, unflexibel und wenig motivierend. Die verdeckten Kontrollen sind definitiv Entgleisungen, die letztlich Verschlussheit und Täuschung Vorschub leisten.

Der Philosophieprofessor und Gründungspräsident der Volkswagen AutoUni, Walther Zimmerli, sagte einmal: „Eines der Hauptprobleme unserer – europäischen – Unternehmenskultur liegt darin, dass die Kluft zwischen den individuellen Menschen in den Unternehmen und den Unternehmen selbst zuzunehmen scheint.“ Wie sehen Sie das?

Es gibt immer mehr Unternehmen, die darauf achten, Unternehmenswerte und persönliche Werte der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen. Bei den von uns untersuchten Unternehmen existiert ein Trend in Richtung vermehrter Unterstützung der Mitarbeiter über den Arbeitskontext hinaus wie etwa Familienorientierung und generell Angebote zur Work-Life-Balance. Wer die ganze Einsatzbereitschaft, Kompetenz und Kreativität eines Menschen für sein Unternehmen haben möchte, muss auch den ganzen Menschen berücksichtigen – mit seinen Werten und seinem Leben vor und nach der Arbeit.

„Vertrauen führt“ heißt der Titel eines Buches des Autors Reinhard K. Sprenger. Warum ist Vertrauen ein so wichtiges Führungskriterium?

Vertrauen ist *das* Beschleunigungsmittel für Austausch und Zusammenarbeit im Unternehmen aber auch in der Gesellschaft. Wurde Vertrauen entwickelt, laufen Abstimmungen schneller, werden Innovationen aktiver verfolgt und Veränderungen schneller umgesetzt. Wie wichtig das ist, zeigte sich leider sehr deutlich zwischen Unternehmen und Banken in der aktuellen Wirtschaftskrise, die zu wesentlichen Teilen eine Vertrauenskrise ist. Vertrauen ist auch ein starkes Bindemittel. Wer im Unternehmen Vertrauen in sich und seine Fähigkeiten erlebt, engagiert und entwickelt sich auch langfristig lieber als dort, wo ihm Misstrauen oder Desinteresse begegnen. Vertrauen macht den Unterschied, war eine der grundlegenden Erkenntnisse des Gründers des Great Place to Work Institutes Robert Levering in den 1980er Jahren.

Welchen wirtschaftlichen Nutzen kann es haben, wenn Firmen ihren Mitarbeitern vertrauen?

Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Vertrauen, Veränderungsfähigkeit und Engagement erklären bis zu 31 Prozent der Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen, konnten wir in der oben genannten repräsentativen

Studie herausfinden. Unternehmen mit einer ausgeprägten Vertrauenskultur scheinen auch die aktuelle Wirtschaftskrise besser bewältigen zu können. Eine Kurzbefragung unter Great-Place-to-Work-Siegerunternehmen der Jahre 2008 und 2009 zeigt, dass diese ihre wirtschaftliche Lage deutlich häufiger als die Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland als gut bezeichnen und auch optimistischere Erwartungen bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung in naher Zukunft haben.

Gehört Vertrauen heute also nicht mehr nur zu den so genannten „Soft Skills“, sondern ist es längst schon ein „harter Faktor“ geworden?

Ja, das kann man sagen. Die Entwicklung von Vertrauen im Unternehmen ist heute keine Frage sozialromantischen Denkens, sondern ein Gebot kompetenter, vorausschauender Unternehmensführung. Es geht nicht mehr darum, ob eine Vertrauenskultur sinnvoll ist, sondern wie sie im jeweiligen Unternehmen entwickelt oder beibehalten werden kann. Hierbei sind die „Soft Skills“ der beteiligten Personen dann oft noch ein Hemmschuh.

Macht und Geld treten als Motivationsfaktoren heute mehr und mehr in den Hintergrund. Was motiviert Mitarbeiter stattdessen?

An einer sinnvollen Aufgabe als Mitglied einer engagierten und kollegial-freundschaftlichen Leistungsgemeinschaft zu arbeiten hat ein hohes, nachhaltiges Motivationspotenzial. Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung durch die Führungskräfte und das Erleben von Fairness im Geben und Nehmen sind weitere wichtige Aspekte.

Welche konkreten Eigenschaften sollte eine Führungskraft besitzen, damit Mitarbeiter ihr Vertrauen schenken?

Grundlage der Entwicklung von Vertrauen sind Offenheit und Zuverlässigkeit der Führungskraft. Die Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck haben, dass sie relevante Informationen nicht erreichen. Zusagen sollten nur gemacht werden, wenn sie eingehalten werden können. Dann trägt es zur Entwicklung des Vertrauens am Arbeitsplatz bei, wenn die Mitarbeiter seitens der Führungskräfte Interesse an ihrer beruflichen Entwicklung und Interesse an ihrer Person, also Respekt, erleben. Die Fähigkeit, zuhören zu können, ist hier hilfreich. Grundsätzlich gilt die Devise: Wer Vertrauen fördern will, muss Vertrauen schenken. Das heißt für

eine Führungskraft auch, sich verletzlich zu machen. Um damit umzugehen, ist ein gesundes Selbstvertrauen hilfreich. Das ist etwas anderes als die Ansicht, dass man selbst alles besser machen würde.

Fazit

Das Unternehmen eine vertrauensvolle Unternehmenskultur ernst nehmen sollten, belegt auch eine aktuelle Umfrage von 1.000 Erwerbstätigen des FAZ-Instituts im Auftrag von Time Partner. Gefragt wurde nach potenziellen Gründen, die Arbeitsstelle zu wechseln.

Das Ergebnis: Wenn Mitarbeiter sich nicht ausreichend persönlich weiterentwickeln können, ist das für 57 Prozent ein Grund, den Arbeitgeber zu wechseln. Immerhin 44 Prozent könnten sich diesen Schritt bei einer mangelhaften Unternehmenskultur vorstellen. Ein interessanter Aspekt der Analyse ist, dass gerade für unzufriedene Mitarbeiter die Unternehmenskultur eine wesentlich größere Rolle spielt als für zufriedene Mitarbeiter.

Hier schließt sich der Kreis: Wenn Unternehmen es schaffen, eine vertrauensvolle Unternehmenskultur zu etablieren, in der sich Mitarbeiter wohlfühlen, sich entfalten und eigenverantwortlich arbeiten können, werden diese Mitarbeiter auch zufrieden sein und im Endergebnis die Leistungen bringen, die das Unternehmen in Bezug auf Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit nach vorne bringen.

Quellen und weiterführende Links

www.das-halbe-leben.de

www.dgb-index-gute-arbeit.de

www.wertekommission.de

[David Wolf]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)