

Scheffer, David; von Studnitz, Andreas

Working Paper

Vertrauenskultur und Unternehmenserfolg: Ergebnisse einer Personalleiter-Befragung aus psychologischer und unternehmenspraktischer Perspektive

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2014-04

Provided in Cooperation with:

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Suggested Citation: Scheffer, David; von Studnitz, Andreas (2014) : Vertrauenskultur und Unternehmenserfolg: Ergebnisse einer Personalleiter-Befragung aus psychologischer und unternehmenspraktischer Perspektive, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2014-04, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/106162>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE

ISSN 1860-0360

Nr. 2014-04

**Vertrauenskultur und Unternehmenserfolg: Ergebnisse
einer Personalleiter-Befragung aus psychologischer
und unternehmenspraktischer Perspektive**

Prof. Dr. David Scheffer, Andreas von Studnitz

November 2014

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:
www.nordakademie.de/de/arbeitspapiere/



Köllner Chaussee 11
25337 Elmshorn
www.nordakademie.de

Prof. Dr. David Scheffer

Andreas von Studnitz

Vertrauenskultur und Unternehmenserfolg:
Ergebnisse einer Personalleiter-Befragung aus
psychologischer und unternehmenspraktischer
Perspektive.

Eine Studie der von Studnitz Management Consultants GmbH
in Zusammenarbeit mit der Nordakademie, Hochschule der Wirtschaft

Inhaltsverzeichnis

Vertrauen: Aktivposten für den Unternehmenserfolg oder Einladung zum Ausruhen?	2
Vertrauen aus psychologischer Sicht	3
Zur Befragung	7
Ergebnisse	8
Diskussion	11
Praktische Maßnahmen und Fazit	12
Literatur	14



Andreas von Studnitz
Geschäftsführer



Prof. Dr. David Scheffer
Professor für Personalmanagement

Rendsburg/Elmshorn, im September 2014

Vertrauenskultur und Unternehmenserfolg: Ergebnisse einer Personalleiter-Befragung aus psychologischer und unternehmenspraktischer Perspektive

Vertrauen: Aktivposten für den Unternehmenserfolg oder Einladung zum Ausruhen?

In der Rede des Bundesministers der Finanzen, Dr. Wolfgang Schäuble, zum Haushaltsgesetz 2010 vor dem Deutschen Bundestag am 19. Januar 2010 in Berlin findet sich der bemerkenswerte Satz: „...dass Geld und Währung eigentlich nichts anderes als geronnenes Vertrauen sind.“ Und etwas weiter: „Vertrauen hängt nun entscheidend mit Nachhaltigkeit zusammen. Beides wiederum braucht eine funktionsfähige Ordnung.“

Lässt sich dieser volkswirtschaftliche Zusammenhang auf die Unternehmensführung übertragen? Bricht ohne Vertrauen das zielgerichtete wirtschaftliche Handeln der Belegschaften zusammen? Und wie viel funktionsfähige Ordnung und Kontrolle braucht Vertrauen?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Personalmanagement seit Langem. In den Lehrbüchern findet sich meistens der allgemeine Hinweis, dass eine Vertrauenskultur äußerst wichtig ist, als Voraussetzung jedoch eine klare Struktur und eine funktionsfähige Ordnung und damit letztlich auch Kontrolle braucht (Hilb, 2012). Unternehmen ohne oder nur mit geringer Vertrauenskultur entwickeln eine sog. „korrosive Energie“ (Bruch & Vogel, 2009), in der sich die Mitglieder gegenseitig bekämpfen und gegen die Ziele des Unternehmens arbeiten, auch wenn das quantitative Energieniveau der Mitglieder dabei sehr hoch sein kann. Aber auch zu viel Vertrauen kann schaden: Erfolge der Vergangenheit, eine große Homogenität der Mitarbeiter und „Gruppendenken“ können eine Form der organisationalen Energie entstehen lassen, die Bruch und Vogel (2009) als „angenehme Trägheit“ bezeichnen.

Hiermit ist die Problemstellung skizziert: Forscher und Praktiker der Unternehmensführung und des Personalmanagements sind sich weitgehend einig, dass eine Vertrauenskultur wichtig ist (Hilb, 2012). Aber wie wichtig ist Vertrauen im Vergleich zu Kontrolle? Worauf sollten Personalmanager und Führungsverantwortliche mehr Wert legen? Wann ist eher ein kontrollierender und wann ein vertrauensvoller Führungsstil richtig (Neuberger, 2002)? Was genau muss getan werden, um Vertrauen auf der Basis einer funktionsfähigen Ordnung aufzubauen?

In diesem Beitrag soll diese Fragestellung aus einer psychologischen Perspektive beantwortet und mit einer Umfrage von Personalleitern empirisch untermauert werden.

Vertrauen aus psychologischer Sicht

Auch wenn man im Gehirn die Zentren der für das Entstehen von Vertrauen zuständigen Areale nicht exakt lokalisieren kann, so lässt sich doch Einiges über die Merkmale des Systems sagen, welches für Vertrauen zuständig ist. Vertrauen ist ein Zustand, der dem Glauben ähnlich ist (Scheffer & Kuhl, 2005). Das heißt, dass jemand voraussetzt, dass etwas wahr ist, auch ohne dieses wirklich zu wissen. Am Beispiel des Geldes und der Währung lässt sich das verdeutlichen: Wir glauben an den Wert einer Währung, ohne zu wissen, dass deren Geldmenge auch wirklich durch entsprechende reale Werte gedeckt ist. Da der Goldstandard längst nicht mehr gilt, ist dieser Glaube im Grunde nicht objektivierbar – er kommt einer Ideologie nahe (Harari, 2013). Entsprechend katastrophal sind die Folgen eines plötzlichen Vertrauensverlusts, ein Zustand an dem Deutschland während der Finanzkrise knapp vorbeigeschrammt sein könnte, wie der gemeinsame Auftritt von Bundeskanzlerin Merkel und Finanzminister Steinbrück zur Beruhigung der deutschen Bankkunden nahelegen.

Der Psychologe und Nobelpreisträger Kahneman (2011) bezeichnet das für Vertrauen und viele andere emotionale und automatisierte Prozesse zuständige System als System 1 oder „schnelles Denken“. Es steuert weitgehend unbewusst in unserem Alltag die meisten Entscheidungen und Verhaltensweisen. Zaltman (2003) schätzt den Anteil der Entscheidungen, die durch System 1 getroffen werden, auf ca. 95%. Scheffer und Heckhausen (2010) sehen ebenfalls den Großteil der individuellen Persönlichkeit als unbewusst an. Nur ca. 5% der Entscheidungen werden folglich im sog. System 2 – von Kahneman auch als „langsames Denken“ bezeichnet – getroffen. Dieses evolutionsgeschichtlich jüngere System 2 hat in seiner Funktionsweise eine gewisse Ähnlichkeit mit dem in der Ökonomie als Axiom geltenden Modell des „Homo Oeconomicus“. Es entscheidet bewusst, rational, widerspruchsfrei und den eigenen Nutzen maximierend. Es will nicht glauben, sondern wissen (Scheffer & Kuhl, 2005; 2009). Und darum sammelt es alle verfügbaren Informationen und unterwirft sie einer kritischen, objektiven Prüfung.

Algorithmen mit den Funktionsmerkmalen von System 2 wurden während des Kalten Krieges zur Bewahrung des Gleichgewichts des Schreckens eingesetzt, wie Schirmacher (2013) in seinem letzten Buch eindringlich beschrieben hat und sie haben sich seitdem immer weiter verbreitet. Heute prüfen sie ganze Volkswirtschaften auf ihre Kreditwürdigkeit. Bereits kleinste Schwankungen in den Aktienkursen werden ausgenutzt, um Gewinn zu machen, ein computergestützter Prozess der in Bruchteilen von Sekunden abläuft. Das menschliche System 2 ist dagegen um ein Vielfaches langsamer. Dennoch sind die Funktionsmerkmale von System 2 identisch mit dem, was Schirmacher (2013) als Agent 2 bezeichnet hat, sicherlich in Anlehnung an die Bezeichnung System 2 von Kahneman (2011).

In der Psychologie gibt es weitere Differenzierungen von den beiden Systemen. Kuhl und Scheffer (2005; 2008) unterscheiden das rationale Planen („Thinking“) vom ganzheitlichen Fühlen („Feeling“) und weisen ihnen motivationale Funktionen zu. Während das ganzheitliche Fühlen in Verbindung mit positivem Affekt und einer intuitiven Verhaltenssteuerung zu einem vertrauensvollen, handlungsorientierten und selbstorganisierten Umgang mit sich und anderen führt, ist das rationale Planen stärker mit Misstrauen, Kontrolle und „Lageorientierung“ verbunden.

Funktionsanalytisch dient das bewusste Denken also der Kontrolle der intuitiven und gefühlsbetonten Handlungsorientierung, indem es in Verbindung mit negativem Affekt die voreilige Umsetzung von noch nicht ausgereiften Plänen unterbindet (Kuhl, 2001). Natürlich erfüllt es damit die überlebenssichernde Funktion, impulsive und damit potenziell schädliche Handlungen zu verhindern. So wie Agent 2 nach Schirmmacher ja ebenfalls durch rationales Kalkül ein Gleichgewicht des Schreckens zwischen den Atommächten aufrechterhalten und impulsive Kriegslust verhindern konnte.

Beide Systeme sind daher ohne Frage für das Überleben und das gedeihliche Zusammenarbeiten in Organisationen wichtig. Mit dem auf Schulz von Thun (1989) zurückgehenden Wertequadrat könnte man sagen: Nur durch komplementäre Ergänzung sind das aus dem ganzheitlichen Fühlen (System 1) stammende Vertrauen und die aus dem rationalen Planen (System 2) stammende Kontrolle wertvoll. Würde eines der beiden Systeme fehlen, entstünden unweigerlich entwertende Übertreibungen. Ohne Kontrolle würde aus dem Vertrauen ein alles Zulassendes „anything goes“ oder impulsives, korrosives Verhalten, an dem Organisationen unweigerlich zugrunde gehen müssten. Und ohne Vertrauen würde aus Kontrolle ein unerträgliches Arbeitsklima, in dem nur die „Paranoiden überleben“. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang in Anlehnung an Schulz von Thun (1989).

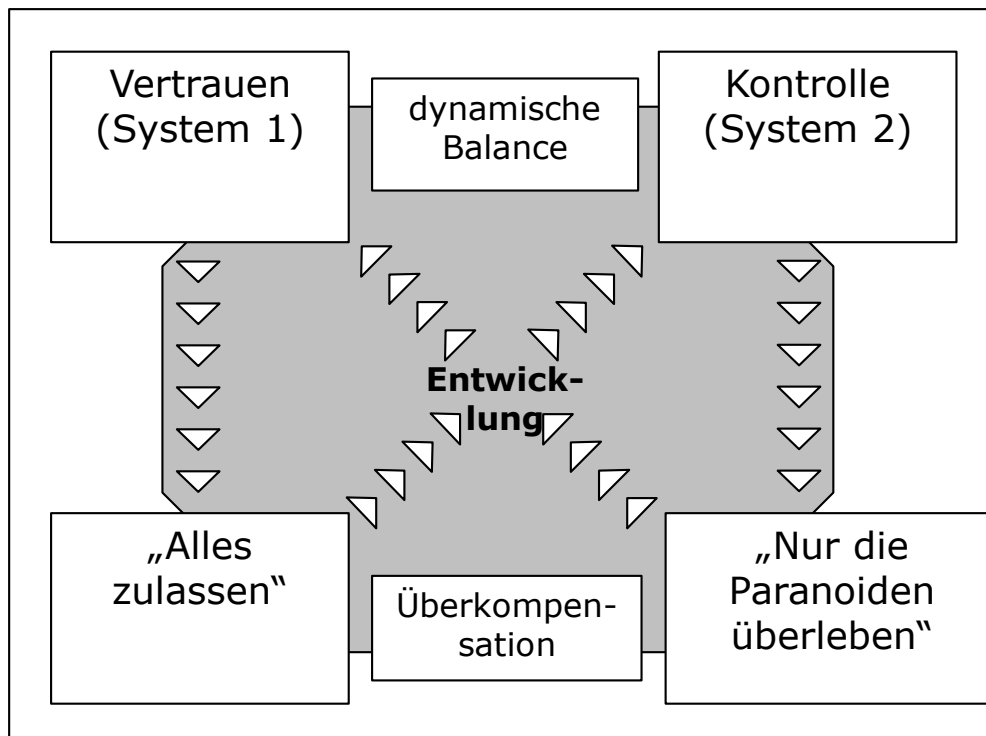


Abbildung 1: Wertequadrat nach Schulz von Thun (1989) für die dynamische Balance aus Vertrauen und Kontrolle

Bereits dieser kurze Abriss der Psychologie verdeutlicht, dass Vertrauen und Kontrolle als komplementäre Werte angesehen werden können, die erst durch eine dynamische Balance ihren Nutzen entfalten. So weit plausibel.

Aus einer praktischen Sicht des Personalmanagements stellt sich nun aber die Frage, in welchem Stärkeverhältnis beide komplementären Werte gefördert werden sollten. Hierbei ist insbesondere zu beachten, dass die Ausübung von Kontrolle aufwendig ist. Auch hier gibt es eine Parallele zu System 2. Das bewusste Planen („Thinking“) ist um ein vielfaches energieverbrauchender als die parallel distribuierten und automatisierten Prozesse von System 1 (Kahneman, 2011). Der Verbrauch der im Blut enthaltenen Glucose als Energielieferant des Gehirns ist bei Aktivität von System 2 derart viel höher, dass im Laufe der Evolution ein starker Selektionsdruck darauf gelegen haben muss, dieses System 2 nur im Notfall einzusetzen. Zaltman (2003) schätzt, wie erwähnt, den Anteil an der täglichen Verhaltenssteuerung durch System 2 auf lediglich 5%.

Gigerenzer (2007) kommt zu einer ähnlichen Einschätzung und rechtfertigt diesen geringen Anteil von System 2 damit, dass intuitive Bauchentscheidungen im Alltag hervorragend ihren Dienst tun. Dies wiederum sieht Kahneman (2011) ganz anders. Auch wenn er beklagt, dass System 2 einen viel zu geringen Anteil an menschlichen Entscheidungen hat, verweist er da-

rauf, dass zumindest in Organisationen rationale Prozesse und Routinen dafür sorgen müssen, dass System 2 stärker das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt.

Zusammenfassend können wir also Folgendes konstatieren:

1. Vertrauen und Kontrolle sind komplementäre Werte – beide sind für Organisationen wichtig
2. Die Aufwände und damit Kosten für Kontrolle sind hoch – entsprechend stellt sich die Frage nach dem Stärkeverhältnis von Kontrolle im Vergleich zu Vertrauen
3. Hierüber gehen die Auffassungen auseinander und auch in den Lehrbüchern für Personalmanagement gibt es kaum eindeutige Hinweise

Zumindest eine Schätzung des angestrebten Stärkeverhältnisses von Vertrauen und Kontrolle erscheint aus praktischer Perspektive wichtig. Es bedeutet für konkrete Maßnahmen des Personalmanagements etwas völlig anderes, ob man ein Verhältnis von 95% Vertrauen zu 5% Kontrolle anstrebt, oder ob dieses 50/50 sein soll. Bei Ersterem würde man aus Personalmanagement-Sicht empfehlen, oftmals den Dingen seinen Lauf und den Mitarbeitern ihren Willen zu lassen, flankiert von Maßnahmen, die eine reibungslose, emotional positive und hierarchiefreie Kommunikation fördern. Auch hier sei nochmals auf die verblüffende Ähnlichkeit einer solchen Organisationsform mit den Funktionsmerkmalen von System 1 verwiesen. Ein Verhältnis von 50/50 würde dagegen eine stärkere Fokussierung auf den Ausbau von Controlling-Prozessen bedeuten. Die Entwicklung und Implementierung von quantitativen Kennzahlen und deren konsistente und widerspruchsfreie Messung sowie die Sicherstellung ihrer verhaltenssteuernden Wirkung hätte dann eine stärkere Bedeutung.

Leider ist es heute noch zu früh, genaue Schätzungen abzuleiten. Eine wissenschaftlich fundierte Quantifizierung dieses Größenverhältnis setzt voraus, dass wir das Ausmaß von Kontrolle und Vertrauen in Organisationen messen und in empirischen Studien mit Erfolgsparametern von Organisationen verknüpfen können. Dieses wollen wir auch in den nächsten Jahren tun.

Für den Moment jedoch müssen wir uns damit zufriedengeben, dass Personalleiter oft über ein ausgedehntes Erfahrungswissen verfügen, wie Vertrauen und Kontrolle ausbalanciert werden müssen. Dieses Erfahrungswissen zu erheben, war Ziel der im folgenden Abschnitt vorgestellten Umfrage.

Zur Befragung

Alljährlich befragen die von Studnitz Management Consultants GmbH und die NORDAKADEMIE, Hochschule der Wirtschaft, Personalverantwortliche in ganz Deutschland zu ausgewählten Themen rund um das Personalmanagement. Mit diesen Befragungen sollen Trends erkennbar, Probleme der Personalarbeit konkretisiert und wissenschaftlich untermauerte und praktisch realisierbare Lösungsvorschläge angeboten werden. Die Leitung dieses Kooperationsprojektes obliegt Andreas von Studnitz und Prof. Dr. David Scheffer. Insgesamt nahmen 109 Personalverantwortliche an dieser Befragung teil. Die Beantwortung der Fragen war freiwillig, so dass nicht alle Fragen beantwortet werden mussten. Die Befragten wurden zu je einem Drittel aus kleinen, mittleren und größeren Unternehmen rekrutiert. Damit ist die Teilnehmenden-Zusammenstellung repräsentativ für die deutsche Wirtschaft.

In der psychologischen Diagnostik und Meinungsforschung ist es sein Langem bekannt, dass explizite Fragen nach bestimmten Einstellungen nicht sehr valide sind (Zaltman, 2003). Es wird daher empfohlen, explizite Fragen durch implizite zu ergänzen; eine bewährte Methode ist die sogenannte operante Fragemethode, in der Freitexte inhaltsanalytisch ausgewertet werden (siehe Details zu dieser Methode in Scheffer & v. Studnitz, 2013). Diese operante Fragemethode wendeten wir im Kernbereich auch auf diese Befragung an:

- Was sind aus Ihrer Sicht die tragenden Elemente einer nachhaltig wirksamen Vertrauenskultur?
- Wie kann eine Vertrauenskultur in einem Unternehmen so implementiert werden, dass sie nachhaltig wirksam ist?
- Was sind die größten Hindernisse bei der Realisierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen?
- Welche Personen/Funktionen haben strategische Bedeutung für die Realisierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen?

Ergebnisse

Eine Frage der Studie bezog sich darauf, ob eine Vertrauenskultur im Unternehmen des Personalleiters existiert. 45,7% der Befragten geben an, dass es in ihrem Unternehmen eine Vertrauenskultur gibt, eine Mehrheit von 54,3% sagt dagegen, dass es diese nicht gibt. Wenn wir annehmen, dass die über 100 Unternehmen, repräsentativ für die deutsche Wirtschaft sind, dann muss man wohl konstatieren, dass es in vielen Unternehmen auch ohne Vertrauenskultur geht.

Um dies weiter zu hinterfragen, wurde das bekannte, angeblich auf Stalin zurück gehende Zitat „Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser“ in die Studie aufgenommen. Immerhin 23,1 % der Befragten stimmen der Aussage vollkommen oder überwiegend zu: „Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser“. 76,9% stimmen dieser Aussage weniger oder gar nicht zu.



Abbildung 2: Zustimmungswerte in Prozent zu der Aussage „Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser!“

Diese, aus unserer Sicht erstaunlich hohe Zustimmungsrates, untermauert unseres Erachtens die oben getroffene Aussage, dass viele Unternehmen existieren, in denen Kontrolle gegenüber Vertrauen überwiegt.

Eine weitere Zahl unterstützt dies: 34,8% der Befragten halten eine Vertrauenskultur zwar für wichtig, geben aber anderen Faktoren eine höhere Priorität. Es scheint als wäre Vertrauen für über ein Drittel der befragten Personalverantwortlichen eher ein sog. „nice to have“ als ein unabdingbarer Bestandteil erfolgreicher Zusammenarbeit im Unternehmen.

Was sind die tragenden Elemente einer nachhaltig wirksamen Vertrauenskultur?

- Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz in der Kommunikation und Feedback (53)
- Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung (19)
- Klare Ziele, Erwartungen und Handlungsrahmen/Kompetenzen (16)
- Verlässlichkeit und Berechenbarkeit der Führungskräfte (14)
- Vorleben der Führungskräfte (9)
- Fehlerkultur: Fehler sind zum Lernen, nicht, um Schuldige zu suchen (9)

Sicher sind die genannten Aspekte Ehrlichkeit, Offenheit, Transparenz und Respekt tragende Elemente für eine funktionierende Vertrauenskultur. Aber sollten sie in einem Unternehmen nicht selbstverständlich im Umgang miteinander sein, ohne besonders in Bezug auf eine Vertrauenskultur hervorgehoben zu werden? Die Frage ist auch, warum die Personalverantwortlichen zwar fordern, dass die Führungskräfte das Richtige vorleben müssten, sich selbst allerdings nicht ebenfalls explizit benennen. Erstaunlich ist, bei der zuvor herausgestellten Bedeutung von Kontrolle, dass überhaupt nicht erwähnt wird, dass auch die Einhaltung von „Vertrauensregeln“ natürlich kontrolliert werden muss. Auch jeder Hinweis auf Konsequenzen oder auch Sanktionierung von kontraproduktivem Verhalten Einzelner fehlt.

Wie kann eine Vertrauenskultur in einem Unternehmen so implementiert werden, dass sie nachhaltig wirksam ist?

- Vorleben von "oben" (38)
- Kontrolle der Realisierung durch Einbindung in Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung für Führungskräfte sowie Führungsfeedback/Mitarbeiterbefragungen (13)
- Initiative und konsequentes Wollen der Unternehmensleitung (13)
- Schaffen von Unternehmenswerten/Verhaltenskodex (5)

Interessanterweise betrachtet die Mehrzahl der Befragten auch bei dieser Frage die Notwendigkeit, dass Vertrauen von oben vorgelebt werden muss, wenn es als Kultur implementiert werden soll. Dass allerdings die Unternehmensleitung, wenn sie dies schon nicht initiiert, zumindest ihren diesbezüglichen Willen dokumentieren muss, folgt in den Nennungen mit großem Abstand. Dabei ist gerade dieser Willen der Unternehmensleitung unverzichtbar, denn ohne diesen in das Unternehmen kommunizierte und sodann vorgelebten Willen fehlt jegliche Grundlage, dies in konkrete Aktivitäten, die genannt wurden, umzusetzen. Dass hierbei die Befragten selbst, zum Beispiel bei der Implementierung von Personalmanagement-Instrumenten, nicht

mehr in Erscheinung bei der Benennung treten, ist weiterhin interessant. Auch hier fehlt jeglicher Hinweis auf Konsequenzen, wenn Zielvereinbarungen nicht erfüllt werden, Führungsfeedback schlechte Ergebnisse bringt etc.

Was sind die größten Hindernisse bei der Realisierung einer Vertrauenskultur im Unternehmen?

- Nicht-Teilen/Zurückhaltung von Informationen durch Führungskräfte, Angst vor Einfluss- und Kontrollverlust (22)
- Nichteinhaltung von Zusagen/Inkonsistenz von Führungsentscheidungen (10)
- Kein echtes Commitment von Unternehmensleitung und Führungskräften (10)

Bemerkenswert ist bei diesen Antworten, dass sich die Befragten selbst nicht als potenzielle Hindernisse verstehen. Dabei sind es doch sie, die aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion als Transmissionsriemen dafür sorgen müssten, dass ein echtes Commitment geschlossen wird und die Einhaltung auch instrumentell sichergestellt ist. Sind also wirklich immer nur „die anderen“ (Führungskräfte) Schuld, wenn es mit der Vertrauenskultur nicht klappt? Konterkariert nicht diese abstrakte (also nicht konkret-betriebliche) Schuldzuweisung bereits hier in der Beantwortung die modellhafte Idee einer Vertrauenskultur?

Welche Personen/Funktionen haben strategische Bedeutung für die Realisierung einer Vertrauenskultur?

- Führungskräfte (71)
- Unternehmensleitung/Management (60)
- Personalabteilung/HR (22)
- Betriebs-/Personalrat (21)
- Alle Mitarbeiter (6)
- Personalleiter (5)
- Personalentwicklung (5)

Beim Blick auf die Antworten stellt sich die Frage, ob es reicht, wenn alle genannten Personen Vertrauen geben und dadurch eine Vertrauenskultur quasi von allein entsteht. Auch wenn alle genannten Personen einen wichtigen Teil der Verantwortung tragen, fehlt ein weiterer strategischer Faktor, nämlich die Mitarbeiter, die von den Befragten vollkommen ausgeblendet wurden. Erstaunlich ist auch, dass die Personalleiter als Initiatoren und Treiber, aber auch als „Hüter“ der Personalmanagement-Instrumente sich nicht höher priorisieren, sondern ihre Verantwortung implizit auf andere - nicht Geeignete - delegieren.

Diskussion

Dieser Beitrag versteht sich als Auftakt zu weiteren Studien, in denen größere Stichproben und umfangreichere Messungen erhoben werden müssen. Die im folgenden Abschnitt dargelegten Interpretationen sind daher lediglich als heuristisch anzusehen und müssen in späteren Studien verifiziert werden. Dennoch denken wir, dass die vorliegenden Ergebnisse zumindest qualitativ andeuten, was später durch exakte Quantifizierungen präzisiert werden kann: Es lässt sich – zumindest auf der Basis von Erfahrungswissen von Personalleitern – eine Regel angeben, in welchem Verhältnis Vertrauen und Kontrolle durch das Personalmanagement und die Führungskräfte angeregt werden sollten.

Kein Wissenschaftler oder Praktiker des Personalmanagements bestreitet, dass sowohl Vertrauen als auch Kontrolle nötig sind, um Mitarbeiter erfolgreich auf die Ziele des Unternehmens auszurichten. Wie die Befragung der Personalverantwortlichen gezeigt hat, gibt es jedoch erhebliche Varianz, in welchem Stärkeverhältnis beide Wertvorstellungen verwirklicht werden sollten. Bei mindestens einem Viertel bis zu etwa einem Drittel der Unternehmen scheint Kontrolle als Leitbild gegenüber Vertrauen zu dominieren. Gute zwei Drittel der Unternehmen scheinen eine Vertrauenskultur als Leitbild zu präferieren, wobei aber immer Strukturen der Kontrolle diesen Wert dynamisch ausbalancieren.

Aus Sicht der modernen Psychologie, die heutzutage in erheblichem Maße durch die Neurowissenschaften und die Spieltheorie informiert ist bzw. umgekehrt diese Disziplinen in signifikanter Weise beeinflusst, erscheint ein solches Verhältnis aus 1/3 Kontrolle und 2/3 Vertrauen durchaus plausibel. In der Architektur des menschlichen Geistes lässt sich Vertrauen dem System 1 zuordnen, welches auf ganzheitlichem Fühlen und einer intuitiven, selbstorganisierten Verhaltenssteuerung aufbaut. Dieses System ist nach Schätzungen von Experten mindestens für 80%, wahrscheinlich aber sogar ca. 95% aller Entscheidungen von Menschen zuständig, wobei unter Entscheidungen hier auch die „Mikro-Entscheidungen“ gemeint sind, die bspw. getroffen werden müssen, wenn wir ein Auto einparken. System 2 hingegen, welches für rationales Planen und systematische Kontrolle zuständig ist, scheint nur in Notfällen einzuspringen, um System 1 zu überstimmen. Als Analogie kann man sich hier durchaus den Autopiloten eines Flugzeuges vorstellen, der vom Piloten erst dann abgelöst wird, wenn kritische Situationen entstehen.

Aus neuropsychologischer Perspektive könnte man daher das von den Personalleitern implizierte Verhältnis zwischen Kontrolle und Vertrauen von 1/3 zu 2/3 eher noch in Richtung mehr Vertrauen ausbauen. Aber genau diese exaktere Quantifizierung kann erst in späteren Studien und in größeren Stichproben vorgenommen werden. Vorerst bleiben wir bei der groben Dau-

menregel, die vom Verhältnis 1/3 Kontrolle zu 2/3 Vertrauen ausgeht. Dieses Verhältnis erscheint uns dem, was Kahneman (2011) vorschlägt, nahe zu kommen. Auch er leugnet ja nicht die Dominanz von System 1 gegenüber System 2 und erkennt durchaus auch die großen Vorzüge dieser selbstorganierten, ganzheitlichen und gefühlsbasierten Verhaltenssteuerung an, da sie so erstaunlich effektiv und vor allem effizient sein kann. Er kritisiert jedoch bspw. Gigerenzer (2007) dahingehend, dass zwar die Effizienz- keineswegs aber die Effektivitätsvorteile von System 1 nachgewiesen seien und rät Organisationen dringend dazu, durch die Implementierung von Prozessen, Routinen und systematischen Planungen mehr „langsames Denken“ anzuregen.

Praktische Maßnahmen und Fazit

Aus dem angenommenen Größenverhältnis von 2/3 Vertrauen zu 1/3 Kontrolle ergeben sich ganz konkrete Strategien und Maßnahmen, die in den Freitexten von den Befragten auch deutlich benannt wurden. Wenn wir diese Größenverhältnisse als Ressourcenverteilungen auffassen, dann könnte sich exemplarisch das in der folgenden Tabelle skizzierte Maßnahmen-Portfolio ergeben.

Maßnahmen zur Stärkung von Vertrauen (System 1)	Maßnahmen zur Stärkung von Kontrolle (System 2)
Entwicklung und Kommunikation eines Leitbildes: Vertrauenskultur als Wert muss Teil der Vision und der Strategie des Unternehmens sein. Schulungen der Führungskräfte: Risiken eingehen, aus Fehlern zu lernen, Einsicht, dass nicht alles geregelt werden kann und dass durch Vertrauen Kompetenzen, Potenziale der MA erweitert und Ressourcen optimal genutzt werden. Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter: Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz in	Management by Objectives: Vertrauens-Kriterien in die Zielsetzungs- und Kontrollprozesse integrieren. Möglichst exaktes Messen der Performance auf Team- und Individuumsebene; transparentes und quantitatives Feedback durch ein modernes Controlling und Reporting. Mitarbeiterbefragungen: Werden Ziele klar vereinbart und sind Beurteilungen durch Vorgesetzte transparent und fair? Leben die Führungskräfte den Vertrauensprozess vor? Transparente, konsequente und konsistente

der Kommunikation und Feedback, gegenseitiger Respekt und Wertschätzung. Maßnahmen zur Stärkung von: Mitarbeiterbindung, individueller Mitarbeitermotivation, besseres Betriebsklima, Probleme durch gegenseitiges Feedback klären.	Sanktionierung von Verstößen gegen Regeln, Nicht-Erreichen von Zielen und Vereinbarungen.
--	---

Tabelle 1: Abriss möglicher Maßnahmen zur Stärkung der dynamischen Balance aus Vertrauen und Kontrolle

Diese Befragung von Personalverantwortlichen hat erste repräsentative Hinweise auf das Vorhandensein, Voraussetzungen und Hindernisse bei der Realisierung einer Vertrauenskultur in deutschen Unternehmen ergeben.

Hervorzuheben ist die von der Mehrzahl der Befragten bestätigte - und durch die Psychologie untermauerte - Notwendigkeit einer ausgewogenen Balance zwischen Vertrauens- und Kontrollaspekten. Unumstritten ist auch die Notwendigkeit hervorgehoben worden, dass die Unternehmensleitung eine Schlüsselrolle zum Gelingen einer Implementierung als Auftraggeber und Vorbild in einem solchen Kulturprozess einnimmt. Insgesamt wird das Vorleben einer Vertrauenskultur insbesondere durch alle Führungskräfte hervorgehoben. Allerdings sehen sich die Befragten selbst weniger im Fokus dieser herausgehobenen Verantwortung, obgleich sie selbst dieses Thema als sehr wichtig, unter anderem für die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen einschätzen. Auffallend ist auch der Umstand, dass die Notwendigkeit für Kontrollen durchaus genannt wird. Hierbei sehen sie folgerichtig „ihre“ Instrumente, wie Mitarbeitergespräche, Führungsfeedback und Mitarbeiterbefragungen als Bestandteile eines balancierten Controllings. Allerdings scheinen die Befragten eine Art „Beißhemmung“ zu haben, wenn es darum geht, Fehlverhalten (von Führungskräften), schlechte Ergebnisse bei Befragungen oder nicht erreichte Ziele auch konsequent und angemessen zu sanktionieren. Insofern verwundert es auch nicht, dass sie sich selbst als potenzielle Hindernisquelle für das Gelingen einer Vertrauenskultur sehen.

Es wäre wünschenswert, wenn dieses als wichtig für die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens identifizierte Thema von den Befragten mehr zu „ihrem“ Thema erhoben würde. Denn sie verfügen über den notwendigen Querschnitts-Fokus im Unternehmen und sind Hüter des Instrumentariums, um die Implementierung, Realisierung und Evaluierung überhaupt erst möglich zu machen.

Literatur

Bruch, H. & Vogel, B. (2009). Organisationale Energie. Springer.

Gigerenzer, G. (2007). Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Bertelsmann.

Harari, Y.N. (2013). Eine kurze Geschichte der Menschheit. DVA.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. London: Penguin Books.

Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit: Interaktion psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, O. (2002) Führen und führen lassen, (6. Aufl.). Lucius & Lucius: Stuttgart.

Schäuble, W. (2010). <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Bulletin/2010/01/05-1-bmf-bt-haushalt.html>

Scheffer, D & von Studnitz, A.: Was Personalverantwortlichen heute wirklich Sorgen bereitet. Arbeitspapier der NORDAKADEMIE, 2013.

Scheffer, D. & Heckhausen, H. (2010). Eigenschaftstheorien der Motivation. In: Heckhausen, Jutta / Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln. 4. Auflage (S. 43-72).

Scheffer, D. & Kuhl, J. (2008). Volitionale Prozesse der Zielverfolgung. In U. Kleinbeck & Schmidt (Eds.), Enzyklopädie der Psychologie, Vol. XX: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe. Heidelberg. Springer Medizin Verlag.

Scheffer, D. & Kuhl, J. (2005). Erfolgreich Motivieren. Göttingen: Hogrefe.

Schirrmacher, F. (2013). Ego: Das Spiel des Lebens. München: Karl Blessing Verlag.

Schulz von Thun, F. (1989). Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung – Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.

Zaltman, G. (2003). How customers think. Boston: Harvard Business School Press.