

«VERTRAUENSVERLUST HÄNGT SELTEN MIT FAULEN ÄPFELN ZUSAMMEN»

Wie Unternehmen Vertrauen gewinnen und verlieren können



Antoinette Weibel

Prof. Dr., Ordinaria für Personalmanagement, Direktorin Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Universität St. Gallen

Nina Gerwoll, Chefredaktorin des Expert Focus, befragte die Vertrauensforscherin und HSG-Professorin Antoinette Weibel über die Bedeutung des Vertrauens in Wirtschaft und Gesellschaft.

Nina Gerwoll: Was ist Vertrauen?

Antoinette Weibel: Der US-Journalist und Gesellschaftskritiker Henry Louis Mencken sagte einmal: Vertrauen ist das Gefühl, einem Menschen sogar dann glauben zu können, wenn man weiss, dass man an seiner Stelle lügen würde. In der psychologisch-motivierten Forschung definieren wir Vertrauen viel unpoetischer, nämlich als Wille, sich verletzlich zu machen, und zwar in Situationen, in denen ein Austausch nur durch die eigene risikobehaftete Vorleistung zustande kommen kann. Beide Aussagen zeigen jedoch, dass Vertrauen ein Wagnis ist und man dieses Wagnis eingeht, weil man hofft, glaubt oder fühlt, dass sich das Gegenüber als meines Vertrauens würdig erweist. Generell kann man Vertrauen als Dreiklang sehen: Erstens ist Vertrauen abhängig davon, ob ich bereit bin, mich einzulassen. Es hat also immer etwas mit dem/der Vertrauenden zu tun und auch mit der persönlichen Neigung, offen und vertrauensvoll auf Andere zuzugehen. Zweitens ist Vertrauen eng verknüpft mit

der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmenden – wie schon im Zitat von Mencken anklingend, spielt der Charakter eines Menschen eine wichtige Rolle, und drittens: Vertrauen existiert zwischen Menschen (oder auch zwischen Menschen und Systemen); ist also auch eine Eigenschaft der Beziehung.

Wie wird Vertrauen in Wirtschaft, Gesellschaft und Systemen geschaffen?

Erst muss ich festhalten, dass wir Vertrauen nicht nur anderen Menschen, sondern auch abstrakten Einheiten – wie etwa der Wirtschaft oder Unternehmen schenken können. Ein solches Systemvertrauen macht sich an verschiedenen Bezugspunkten fest. Wenn ich z. B. sage, dass ich der Wirtschaft vertraue, dann spielt hier sowohl das Verhalten prominenter Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft eine Rolle, als auch die Einschätzung abstrakter Prinzipien, Regeln und Normen. Wie soll man sich Letzteres vorstellen? Vertrauen

in ein Wirtschaftssystem, das bspw. insbesondere durch KMU geprägt ist, wird durch das lokal spürbare Verhalten dieser Arbeitgeber, Anbieter und Anbieterinnen und Gönnerinnen und Gönner/Förderer und Förderinnen beeinflusst. Wir beobachten, wie verantwortlich sich diese Akteure und Akteurinnen in der Gesellschaft verhalten, ob sie versuchen, Arbeitsplätze zu retten und ob sie den lokalen Turnverein nicht nur mit Geld, sondern auch mit einer Beiz am Grümpeltturnier unterstützen. Aus diesen manifesten Erlebnissen entsteht eine globale Einschätzung, wie man der Wirtschaft vertraut.

Wie können Unternehmen ihre Vertrauenswürdigkeit nach aussen signalisieren?

Zwei Aspekte sind wichtig: Erstens, wie tritt die Geschäftsleitung nach aussen auf? Hier scheinen moralische Integrität und verantwortungsvolles Handeln wieder an Bedeutung zu gewinnen. Zudem sind in Zeiten grosser gesellschaftlicher Herausforderungen Führungskräfte gefragt, die Mitgefühl und Mut zur Menschlichkeit mitbringen. Der zweite wichtige Aspekt sind spürbare Prinzipien und Normen der Interaktion. Wenn ich mich etwa bei einem Unternehmen bewerbe ist entscheidend, wie zuverlässig, ehrlich, offen und freundlich mit mir umgegangen wird. Ein konsistentes Bild kommt jedoch nur zustande, wenn diese Prinzipien in der Unternehmenskultur verankert sind und in entsprechenden Prozessen umgesetzt werden.

Wie können Unternehmen zeigen, dass sie ihren Mitarbeitenden vertrauen?

Das ist relativ einfach: an die Gestaltungskraft, die intrinsische Motivation und die Zusammenarbeitsfreude von Menschen glauben. Unternehmen sind für Menschen und Gesellschaft da und nicht umgekehrt. Ganz praktisch zeigt sich eine solche Philosophie wie folgt:

- Entscheidungen werden dort gefällt, wo man sachgerecht am besten entscheiden kann.
- Betroffene werden zu Beteiligten gemacht.
- Personalentwicklung stellt ein wichtiges Gut dar.
- Eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des Respekts wird gelebt.

Welche Umstände tragen dazu bei, dass Vertrauen in Institutionen/Unternehmen verloren geht?

Generell ist Vertrauen stabiler, als man denkt. Wichtig ist, dass man Missverständnisse und Unstimmigkeiten offen diskutiert und lernt, stets mit einem gewissen Vertrauensvorschuss aufeinander zuzugehen. Verloren geht Vertrauen also meist nur bei herausragenden Belastungen – etwa bei Betrugsfällen – oder wenn Erwartungen wiederholt enttäuscht werden und man als Unternehmen nicht aktiv auf solche Einschätzungsunterschiede eingetreten ist.

Was sind die Kosten, wenn Vertrauen fehlt (Transparency)?

Wer nicht vertrauen kann, muss kontrollieren. Kontrollkosten sind direkt. So kann man beziffern, wie viele Mitarbeitende in der Compliance-Abteilung arbeiten. Kontrollkosten sind aber auch indirekt, denn feinmaschige, zeitaufwendig-bürokratische Verfahren, die auch noch «wir misstrauen dir» signalisieren, führen meist zu Reaktanz und Demotivation bei allen Beteiligten. Diese Kosten sind meist weniger gut sichtbar, dürften aber in der Realität besonderes Gewicht haben.

Wie können Unternehmen/Institutionen verlorenes Vertrauen wieder herstellen?

Erstens, verstehen, was zum Vertrauensverlust geführt hat. Hier kommen übliche Diagnoseverfahren zum Einsatz. Wichtig scheint mir, dass man wirklich gräbt. Vertrauensverlust hängt selten nur mit faulen Äpfeln zusammen. Es mag zwar notwendig sein, sich von gewissen Verantwortlichen zu trennen. Meist ist jedoch Fehlverhalten nur möglich, wenn Strukturen, Anreizsysteme und Prozesse das Fehlverhalten begünstigen und Unternehmensnormen und das Unternehmensklima das «Wegschauen» gefördert haben. Zweitens, die Ursachen beheben. Drittens, sich bei den Geschädigten entschuldigen und grosszügig (sowie freiwillig) Entschädigung leisten.

Welche Rankings gibt es bzgl. Vertrauenswürdigkeit?

Es gibt viele. Zu viele, um einen Überblick zu haben. Im Rahmen unseres neuen Projektes «Good Organisations» (www.goodorganisations.com) führen wir gerade einen systematischen Vergleich solcher Rankings durch. Die Ansätze, die wir vergleichen, reichen von Rankings im Bereich Corporate Social Responsibility bis hin zu Zertifikationsauszeichnungen von «Gemeinwohlunternehmen». Es lohnt sich jedoch, genau hinzuschauen und kritisch zu fragen, wo solche Rankings mehr dem Reinwaschen dienen und wo diese einigermassen als Abbild der Realität taugen.

Hand aufs Herz: Sind Sie ein vertrauensseliger Mensch? Haben Ihre Forschungen Ihr Vertrauen eher gefördert oder Sie misstrauischer gemacht?

Ich bin tatsächlich vertrauensselig – und bin auch schon ein paar Mal auf die Nase gefallen. Auf der anderen Seite: Ohne meine Neigung, mit Vertrauensvorschuss zu starten, hätte ich auch viel weniger spannende und schöne Momente erlebt. Vertrauen öffnet die Welt!

Vielen Dank für das Gespräch! ■