

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Voraussetzung für innovative Arbeitsmodelle

(Langfassung)

Einreichung für den
Wolfgang-Heilmann-Preis 2017 der Integrata-Stiftung
- Führung in der eSociety -

Autoren

Dr. Stefan Birk

*Vorstand des ifaz - Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologie e.V.
Geschäftsführer der Arbeitslabor GmbH*

Dr. Andreas Schiel

*arbeit:morgen
Buchautor, Blogger, freier Wissenschaftler*

Dr. Jan Vitera

Institut für Psychologie, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abschnitt 1 – Problemstellung.....	3
Einführung.....	3
Komplexe, dynamische Umwelt als Herausforderung für bewährte Führungsmechanismen.....	4
Neue Arbeitsmodelle als Herausforderung für klassische Managementmethoden.....	6
Abschnitt 2 – Forschungsstand.....	8
Was ist Vertrauen?.....	8
Kann man Vertrauen beeinflussen bzw. gezielt erzeugen?.....	10
Vertrauen aus psychologischer Sicht.....	10
Die Herausforderung: Wie Strukturen gezielt verändern um kulturelle Veränderung zu bewirken?.....	12
Abschnitt 3 – Relevante Fragestellungen für die Praxis.....	13
Themenfeld 1 – Erarbeitung eines differenzierten, unternehmensspezifischen Verständnis von Vertrauen.....	13
Themenfeld 2 – Die Grundlage: Analyse des Vertrauensniveaus in Organisationen aus zwei Richtungen.....	14
Themenfeld 3 – Vertrauen und Kontrolle: Weg vom Gegensatz, hin zur Komplementarität.....	14
Themenfeld 4 – Ein nötiger Abschied: Weg vom KPI-Denken.....	15
Bedingungen für die Entwicklung einer Vertrauenskultur in der virtuellen Arbeitswelt	15
Abschnitt 4 – Projektskizze.....	16
Aktionsforschung als Transferriemen.....	16
Beschreibung eines Aktionsforschungsprojekts.....	18
Referenzen.....	22

Abschnitt 1 - Problemstellung

Einführung

Gute Kaufleute wissen seit jeher: Vertrauen unter Geschäftspartnern ist die Voraussetzung für gute Geschäfte. Aber es herrscht auch Einigkeit darüber, dass dies nicht nur für die externen Beziehungen gilt, sondern auch innerhalb von Organisationen. In der Unternehmenspraxis existiert ein wenig hinterfragtes Vorverständnis, dass ein gewisses Maß an Vertrauen unter Kollegen und gegenüber der Führung für den Erfolg unabdingbar ist.

Obwohl das durchaus erklärungsbedürftige „Phänomen Vertrauen“ in der Unternehmenspraxis eine unbestritten große Rolle spielt und laufend explizit thematisiert wird, existiert dort weitgehend die Haltung, das Entstehen und die Pflege von Vertrauen den individuellen, nicht weiter spezifizierten menschlichen Fähigkeiten des jeweilig zuständigen Managers zu überlassen. Mit anderen Worten: Es fehlen in der Praxis Ansätze, um Vertrauen im Unternehmen systematisch zu bewirtschaften bzw. zu managen.

Dies erstaunt umso mehr, als es zu jeder Zeit Bemühungen in Wissenschaft und Praxis gab, das Thema „Vertrauen“ in den Fokus zu rücken (in Abschnitt 2 wird im Rahmen eines Überblicks der Stand der Forschung dazu kurz skizziert). Man erhofft sich dabei einen signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg. So zeigt sich der Organisationsforscher Paul J. Zak in seinem aktuellen Artikel für die Harvard Business Review aus dem Januar 2017 überzeugt, dass sich Vertrauen in Unternehmen messen bzw. managen lässt und sich diese Bemühungen auch betriebswirtschaftlich auszahlen (z. B weniger Stress, höhere Produktivität).

Auch in populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen steht das Vertrauen hoch im Kurs. Der bekannte Wirtschaftsjournalist Wolf Lotter spricht in der mit „Vertrauen“ getitelten Ausgabe der Brandeins im Oktober 2014 zum Beispiel davon, dass Vertrauen „das Bindemittel der Wissensgesellschaft“ ist. Und auch aus der Unternehmensberaterszene melden sich namhafte Verfechter des Themas. Der Managementberater und Autor Reinhard K. Sprenger (2007) postuliert „Vertrauen führt!“. Und Tom Sommerlatte – Ex-CEO der internationalen Unternehmensberatung Arthur D. Little – hat mit dem Trust Management Institut sogar eine Institution geschaffen, die sich vollständig auf die Beratung zum Aufbau von Vertrauenskulturen in Unternehmen konzentriert (Sommerlatte & Keuper, 2016).

Die wesentlichen Fragen, denen sich die Führung eines Unternehmens vor dem Hintergrund der oben skizzierten Diskussion stellen muss, sind:

1. Spielt das Thema Vertrauen in der heutigen, zunehmend digitalisierten Geschäftswelt

mit vollautomatisierten Geschäftsprozessen, ausgefuchsten IT- Controllingtools und der Messung relevanter KPIs zu jeder Sekunde, tatsächlich noch so eine zentrale Rolle? Also in anderen Worten: Ist das Thema auch in Zukunft relevant und aktuell?

2. Wenn man die Frage 1. bejaht: Wie „managed“ man Vertrauen auf systematische Art und Weise? Für den Forscher und Berater stellt sich dann konsequenterweise die Frage: Wie kommt man zu praxisrelevanten Denkmodellen und Instrumenten, mit deren Hilfe sich Vertrauen als betriebswirtschaftlich relevanter Erfolgsfaktor managen lässt? Dieser Frage werden wir uns im Abschnitt 4 widmen.

Zunächst also zu ersten Frage, die auch gleich grundsätzlich beantwortet wird: Es mag kontra-intuitiv klingen, aber unserer Meinung nach wird in Zukunft die „Vertrauensfrage“ sogar noch verstärkt gestellt werden müssen. Dies hat im Wesentlichen mit zwei Entwicklungen zu tun, denen sich das Management in Zukunft verstärkt ausgesetzt sieht:

- Einerseits machen technische Innovationen und damit einhergehende Kostendegressionen neue Arbeitsmodelle - Stichwort „Arbeit 4.0“ - möglich, die die Bedingungen für effektives Management massiv verändern. Dies hat auch deutliche Auswirkungen auf die Methoden, wie in Teams Vertrauen hergestellt werden kann.
- Andererseits bewegen sich heute nicht nur Unternehmen in sogenannten innovationsgetriebenen High-Tech-Branchen zunehmend in einer komplexen und dynamischen Umwelt. Im Zuge von Digitalisierung und Globalisierung drohen auch in vielen klassischen Industrien jederzeit sogenannte „disruptive“ Innovationen sozialer und technischer Natur, die ganze Märkte in wenigen Monaten komplett umstrukturieren. Es geht also in vielen Fällen weniger darum eine gut definierte Aufgabenstellung routiniert und effizient zu erledigen (Bsp. Massenfertigung), sondern um komplett neue Problemstellungen. Dies erfordert Führungsmodelle, die ein Höchstmaß an Kreativität und Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter auf möglichst effektive Weise entwickeln und nutzen können.

Komplexe, dynamische Umwelt als Herausforderung für bewährte Führungsmechanismen

Wie kann Führung in einer komplexen und dynamischen Umwelt funktionieren? Oder mit anderen Worten: Welche Koordinationsmechanismen setzt die Führung ein, um sicherzustellen, dass unter diesen schwierigen Bedingungen verwertbare Ergebnisse erzielt werden? Zur Beantwortung dieser Fragen ist es sinnvoll, sich die Optionen des Managements in einem kurzen Überblick deutlich zu machen.

Orientiert man sich an der Einteilung des Organisationstheoretikers Henry Mintzbergs existieren grundsätzlich sechs Mechanismen, mit denen eine arbeitsteilige Organisation koordiniert - und damit letztlich gesteuert - wird:

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

- *Mutual Adjustment* ist die Koordinationsform, die sich auf natürliche Weise in kleinen Teams automatisch ergibt – man stimmt sich mittels direkter Kommunikation über die Aufgaben und nächsten Schritte ab und passt sich dementsprechend gegenseitig an. Man könnte auch davon sprechen, dass es sich um eine Form der Selbstorganisation auf Zuruf handelt. In der Gründungsphase von Unternehmen („Startups“) dürfte dieser Koordinationsmechanismus vielfach vorherrschen. Paradoxerweise wird diese Koordinationsform aber nicht nur in sehr kleinen, übersichtlichen Teams genutzt, sondern ist auch besonders erfolgreich bei großen Vorhaben unter extrem schwierigen Umweltbedingungen. Dazu später mehr.

- In kleineren Teams sehr junger Organisationen wie zum Beispiel Start-ups wird neben dem „Mutual Adjustment“ auch oft ein Modell existieren, das den „heroischen“ Gründer in der wesentlichen Rolle sieht. Dieser kennt sein Produkt, seine Märkte und seine Technologien und hat eine meist radikal fokussierte, aber umso klarere Vorstellung davon, welche Aufgaben wie zu erfüllen sind. Hier wird oftmals „*Direct Supervision*“ praktiziert. Auf diese Weise wird die eigentlich bestehende komplexe Umwelt künstlich vereinfacht. Dynamisch bleibt sie natürlich dennoch.

Sobald die Organisation größer wird bzw. sich der Fokus zwangsläufig erweitern muss, ist dieses Modell oft nicht mehr praktikabel. Nach den Regeln der Organisationstheorie kommen nun verstärkt „Standardisierungsstrategien“ zur Koordination in Frage, die allerdings in einer komplexen und dynamischen Umwelt klare Schwächen aufweisen:

- Die in einer typischen Bürokratie übliche Definition von festen Regeln (oder Prozessen) im Sinne eines „*Standardization of Work*“ ist in einer komplexen und dynamischen Umwelt nicht zielführend, da nie genug Regeln erfunden werden können, die die Umwelt adäquat abbilden. Darüber hinaus ändert sich die Umwelt zu schnell und macht die definierten Prozesse wieder obsolet.

- Auch das Planungs- und Kontroll-Paradigma, das auf „*Standardization of Outputs*“ setzt, hat in einer dynamischen Umwelt offenkundige Schwächen. Dieses an Zielen orientierte Management setzt nämlich voraus, dass die Führung das gewünschte Ergebnis schon zu Beginn klar definieren kann und entsprechend dieser Zielsetzung durch Kontrollmechanismen steuert. Unter den Bedingungen einer beschleunigten Dynamik zum Beispiel in Produktentwicklungsprozessen kann man auf diese Weise ebenfalls nicht mehr Schritt halten.

- Der Koordinationsmechanismus über die Fähigkeiten („*Standardization of Skills*“) ist in diesem Zusammenhang schon deutlich interessanter. Hier wird auf eher indirekte Weise Koordination hergestellt, indem man durch die (oft extrem spezialisierte) Ausbildung sicherstellt, dass die einzelnen Teammitglieder optimal zusammenarbeiten. Mit anderen Worten: Hier werden die Arbeiter standardisiert

und nicht die Prozesse. Ein Beispiel ist die durchaus komplexe Zusammenarbeit eines Chirurgenteams im Operationsaal. Aber auch dieser Koordinationsmechanismus stößt an Grenzen. Wie der Fall des Chirurgenteams zeigt, befindet man sich dort in einem komplexen, aber relativ stabilen Umfeld. Natürlich entwickelt sich die Medizin weiter, aber nicht mit der Dynamik anderer Bereiche, in denen Wissen sehr schnell veraltet sein kann.

- Bleibt der Koordinationsmechanismus „*Standardization of Norms*“. Bei diesem (von Mintzberg erst später noch hinzugefügten Mechanismus) werden die Aktivitäten durch zentrale Glaubensvorstellungen koordiniert. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Katholische Kirche - hinsichtlich Überlebensfähigkeit die wohl erfolgreichste Organisation aller Zeiten. Dieses Beispiel zeigt aber auch gleich die Schwäche dieses Konzepts: Der Aufbau von Glaubens- und Werteprinzipien - in Unternehmen oftmals durchaus explizit verankert in der Organisationskultur - ist ein extrem langwieriges Unterfangen und sehr selten in jungen Organisationen oder Teams mit hoher Fluktuation zu finden.

Der einzige Koordinierungsmechanismus, der aus heutiger Sicht (und schon aus damaliger Sicht Mintzbergs) für hoch-komplexe und sehr dynamische Umwelten angemessen ist, ist das „Mutual Adjustment“ - also die gegenseitige, laufende direkte Abstimmung. Dies entspricht auch aktuellen Entwicklungen, die man in der Unternehmenspraxis beobachten kann. Um den Herausforderungen einer komplexen und dynamischen Umwelt zu begegnen, werden heute oftmals sogenannte „agile“ Managementmethoden propagiert. Es werden zum Beispiel für innovative Aufgaben kleine, marktorientierte und selbständig arbeitende Teams etabliert, die innerhalb der Organisation eng vernetzt sind. Diese Teams arbeiten z.B. in Entwicklungsprojekten im Sinne des „agile engineering“, also ohne detailliert festgelegte und wohl-definierte Ziele. Vielmehr wird auf Basis nur weniger wesentlicher inhaltlicher Festlegungen in einem ständigen Ausprobieren (mit den entsprechenden Fehlern) und in kurzen Entwicklungsphasen gearbeitet. Diese Strukturen kommen - so in der Praxis oftmals zu beobachten - meistens auch ohne detaillierte Planungs- und Kontrollsysteme aus. Für eine möglichst offene, aber effiziente Kommunikation im Team ist auch eine starre Hierarchie hinderlich und es wird stark auf die Selbstorganisationskräfte der Teams vertraut. Das Management beschränkt sich darauf, die wesentlichen Unternehmensziele transparent zu machen und stellt sicher, dass diese im ausreichenden Maße berücksichtigt werden.

Für Führungsmodelle, die weitgehend ohne feste Regeln, Prozesse und Hierarchien auskommen, wenig Koordination über klar definierte Zielsetzungen liefern und auf die laufende, sehr enge Abstimmung der Mitarbeiter untereinander baut, ist das Element Vertrauen von höchster Relevanz. Aus der Perspektive der Unternehmenspraxis ist es unmittelbar einleuchtend, dass ohne eine vertrauensvolle und offene Kommunikation zwischen allen Mitgliedern eines Teams Führungsmodelle wie oben beschrieben nicht überlebensfähig sind oder mindestens massive Effizienzprobleme aufweisen. Welcher Art das Vertrauen ist und zwischen welchen Beteiligten es in welcher Ausprägung

bestehen muss, ist damit natürlich nicht beantwortet.

Neue Arbeitsmodelle als Herausforderung für klassische Managementmethoden

Eine weitere, oben bereits angedeutete Entwicklung innerhalb der Organisationen gewinnt im Zusammenhang mit Generierung und Pflege von Vertrauen immer mehr Praxisrelevanz. Es ändern sich nämlich wie oben gesehen nicht nur die externen strategischen Herausforderungen für das Management, sondern die Digitalisierung hat auch massiven Einfluss auf die Entwicklung der Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen.

Unter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ sind in jüngster Zeit eine ganze Reihe von Trends in den Blick geraten, die in den Unternehmen zum Beispiel im Zusammenhang mit „Home Office“, „Flexiblen Arbeitszeitmodellen“, „Virtual Workplace“ uvm. diskutiert werden. Auch die Forderung nach „agilen Strukturen“ im Management ist Ausdruck dieser grundlegenden Änderung der Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen.

Wodurch unterscheiden sich nun diese neuen Bedingungen der Zusammenarbeit von dem bisher vorherrschenden Modell? Die Änderung vollzieht sich im Wesentlichen anhand dreier Dimensionen:

- *Räumliche Entkopplung*: In der Praxis ist es keine Seltenheit mehr, dass Mitarbeiter je nach Anforderungen der Firma, Arbeitsinhalten oder auch persönlichen Erwägungen außerhalb des klassischen Büros arbeiten.
- *Zeitliche Entkoppelung*: Durch die Zunahme der Zahl der Mitarbeiter, die unterschiedliche Arbeitszeitmodelle nutzen, kommt es in den Unternehmen zunehmend zu einer zeitlich „asynchronen“ Arbeit. Dies ist natürlich in Unternehmen, die an verschiedenen Standorten global tätig sind, in erhöhtem Maße der Fall.
- *Organisatorische Entkoppelung*: Flexibler Einsatz in verschiedenen, kurzlebigen Teams und auch die in manchen Bereichen sichtbare Tendenz zu kürzeren Arbeitsverhältnissen führen dazu, dass die Mitarbeiter wesentlich weniger Gelegenheit haben, einander kennenzulernen und zusammenzuarbeiten.

Man kann zusammenfassend davon sprechen, dass man es grundsätzlich mit einer von der Technik getriebenen Tendenz zur Entkoppelung von herkömmlich engeren menschlichen und organisatorischen Beziehungen zu tun hat. Diese Entwicklung hat konsequenterweise einen fundamentalen Einfluss auf den Aufbau und die Pflege des Vertrauens innerhalb von Unternehmen, da durch diese Entkopplung das Management des Vertrauens zu einem Thema wird, dem man sich explizit und systematisch zu

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

widmen hat. Denn man kann sich nicht auf die beschriebenen informalen Effekte „am Kaffeeautomaten“ oder an langen Arbeitstagen bei der gemeinsamen Pizza verlassen, die in stabilen und langjährigen Arbeitsteams sozusagen automatisch greifen.

Dort wo Vertrauen fehlt, wird es zu Problemen der Effektivität und Effizienz der Teams bzw. Organisationen kommen. Anhand der Erfahrungen mit heute bereits bestehenden sogenannten „virtuellen Teams“ kann man leicht nachvollziehen, dass dem Thema Vertrauen zwischen Teammitgliedern untereinander und Vertrauen zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und dem Management sehr hohe praktische Bedeutung zukommt. Durch die Entwicklung von modernen Kommunikationsmitteln und Tools zur Kollaboration ist es heute möglich, relevante Aufgabenstellungen an sogenannte „virtuelle Teams“ zu delegieren. Mit dem Begriff „virtuelles Team“ ist gemeint, dass sich die Zusammenarbeit der Teams in den virtuellen Raum verlagert und somit die Team-Mitglieder lokal verteilt und zu unterschiedlichen Zeiten (manchmal auch in unterschiedlichen Zeitzonen) relativ friktionslos zusammenarbeiten können. Virtuelle Teams spielen aufgrund der Vorteile bezüglich Kompetenz und Geschwindigkeit in der Praxis eine immer größere Rolle: Die meisten Wissensarbeiter arbeiten regelmäßig in virtuellen Teams (Greenlight, 2016) und ein Großteil der multinationalen deutschen Unternehmen nutzen dieses Instrument bereits (Hay, 2013).

Allerdings bleiben diese virtuellen Teams oftmals hinter den Erwartungen des Managements zurück. Ein Großteil scheitert bei der Erfüllung von Kundenanforderungen. Für das Scheitern werden allerdings anders als in früheren Zeiten weniger technologisch begründete Probleme als Grund angegeben. Der Grund für diese Mängel liegt - wie einige empirische Studien zeigen - tiefer und ist in vielen Fällen in einer grundlegenden Pathologie begründet: Dem Mangel an Vertrauen im Team.

Dieser Mangel entsteht laut den Projektteams in erster Linie durch fehlende Gelegenheit zum persönlichen Kontakt zwischen den Teammitgliedern, die oft über eine Reihe von Kontinenten verteilt sind und sich nie persönlich begegnen. Unter diesen Bedingungen ist der Aufbau von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern schwierig. Aber auch systematische „Teambuilding“-Maßnahmen durch das Management sind in solchen Teams aus Praktikabilitätsgründen und auch aus Kostenerwägungen nicht immer möglich. Hier erkennt man schnell die Limitierung der Empfehlung, ein menschlich stabiles Vertrauensverhältnis aufzubauen, um effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die in Praxisratgebern empfohlene intensive Kennenlernphase mit persönlichem Kontakt und gemeinsamer Zielfindung unterminiert dabei die eigentlichen Vorteile und ursprüngliche Absicht der Unternehmen, relevante Experte unmittelbar und unkompliziert zu verbinden und im Projektverlauf flexibel Mitglieder hinzuzufügen. Man muss also andere Ansätze finden, um in einer verstärkt virtuellen Welt Vertrauen in Teams aufzubauen und zu pflegen.

Zusammengefasst zeigen sich also Anhaltspunkte dafür, dass in Zeiten der

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Digitalisierung die Bedeutung von Vertrauen als wichtiger „Produktionsfaktor“ wächst. Aber unter den Bedingungen der modernen virtuellen Arbeitswelt wird es auf der anderen Seite immer schwerer Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass die Lösung dieses Problems für Unternehmen zu einer scharfen Waffe im Wettbewerb werden kann. Diejenigen, die in der Lage sind, Vertrauen adäquat zu managen, können schneller, zielgerichteter und erfolgreicher agieren und sich so im Wettbewerb signifikant abheben. Hierzu ist ein differenziertes Wissen über das Phänomen „Vertrauen“ und eine genaue Kenntnis der Mechanismen unabdingbar, wie dieses beeinflusst werden kann. Im zweiten Teil soll deshalb im Rahmen eines Überblicks der Stand der Forschung zusammengefasst werden.

Abschnitt 2 – Forschungsstand

Wer sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht mit dem Thema Vertrauen befasst, erhält ambivalente Auskünfte: Einerseits gilt Vertrauen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als wichtiger, ja bisweilen entscheidender Faktor für die positive Wahrnehmung von Führungskräften sowie der Unternehmenskultur, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter und nicht zuletzt für den ökonomischen Erfolg. Jedenfalls zählt Gilbert (2007) in einem Überblicksartikel zum Thema dutzende empirische Studien der letzten Jahrzehnte auf, die einen solchen Einfluss nachweisen oder zumindest nahelegen. Das deckt sich mit der fast schon zum Stereotyp gewordenen Alltagsweisheit, dass Vertrauen eine eminent hohe Bedeutung für das Wohlergehen und den Erfolg eines Unternehmens habe.

Was ist Vertrauen?

Andererseits ist Vertrauen aus Sicht der heute weithin vorherrschenden (neoklassischen) ökonomischen Theorie schwer bis gar nicht zu erklären. Wie kommt es zur Kooperation zwischen rational und dabei opportunistisch kalkulierenden Individuen, die sich von einer Zusammenarbeit nicht zuverlässig und eindeutig einen Vorteil erhoffen können? Bei Gilbert (2006) heißt es: „Für den homo oeconomicus sind alle Partner gleich; Vertrauen spielt bei seinen Entscheidungen dementsprechend keine Rolle.“ Wirtschaftswissenschaftler müssen also damit leben, dass ihnen in der Praxis ein Phänomen begegnet, zu dessen Erklärung ihnen der angemessene methodische Rahmen fehlt. Somit verwundert folgende Feststellung Gilberts nicht: „Trotz der wachsenden Bedeutung, die man dem Vertrauen zumisst, hat sich bislang noch kein einheitliches Begriffsverständnis, respektive kein umfassender und auf breite Akzeptanz stoßender Ansatz zu dessen Analyse herausgebildet.“

Weitet man allerdings die Perspektive um sozialwissenschaftliche Ansätze, die auch Beziehungen zwischen Menschen und/oder systemische Zusammenhänge beschreiben und erklären können, bietet sich ein breiteres Bild. Osterloh und Weibel, die in ihrem Buch *Investition Vertrauen* (2006) diese zu Grunde legen, finden so immerhin zu einer Minimaldefinition, die sie als „kleinste[n] gemeinsame[n] Nenner“ beschreiben: „Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen.“ Und tatsächlich lässt sich im Rahmen einer soziologischen Betrachtung noch mehr über Vertrauen sagen, was relativ unstrittig, um nicht zu sagen allgemein akzeptiert ist. Eine maßgebliche und für viele Ansätze prägende Beschreibung findet sich bei Luhmann (2014), der Vertrauen als „riskante Vorleistung“ charakterisiert, als Vorwegnahme einer bloß möglichen Zukunft durch den- oder diejenige, die Vertrauen schenkt. Das ist aus Luhmanns Sicht in Situationen der Komplexität, also der Unüberschaubarkeit gegenwärtiger Zustände und zukünftiger Ereignisse, ein nahezu unverzichtbares Verhalten: „Der Augenblick, in dem ich sehen kann, was andere tun und mich sehend darauf einstellen kann, ist kurz. [...] Es

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

ergäben sich mehr Chancen [...] wenn ich auf ein bestimmtes künftiges [...] Handeln anderer Vertrauen möchte. Wenn ich das Vertrauen haben kann, am Gewinn beteiligt zu werden, kann ich mich auf Formen der Kooperation einlassen, die sich nicht sofort und nicht in meinem unmittelbaren Zugriffsbereich bezahlt machen“ (S. 28).

Dazu passt Gilberts (2007) Bemerkung: „Vertrauen erlangt [...] erst in der Theorie unvollkommener Märkte Relevanz für den Ökonomen.“, was im Umkehrschluss heißt: Solange ich über vollkommenes oder zumindest doch umfassendes Wissen verfüge, über das, was um mich herum geschieht oder geschehen wird, benötige ich kein Vertrauen. Vertrauen beschreibt vielmehr den bewussten Entschluss mich auf ein „Wagnis“ (Luhmann 2014) einzulassen, dessen guten Ausgang mir niemand garantieren, auf den ich lediglich mit guten Gründen setzen darf.

Des Weiteren gilt: Als risikobewusste Entscheidung, die von Individuen stets freiwillig gefällt werden muss und nur so gefällt werden kann, gilt Vertrauen allgemein als fragil. „Der Vertrauensgeber ist sich hinsichtlich der Fairness, des Entgegenkommens und des guten Willens der Partner stets unsicher. Es besteht jederzeit die Gefahr, dass der Vertrauensnehmer Handlungs- und Ermessensspielräume bewusst zu Ungunsten des Vertrauensgebers ausnutzt.“ Weil aber Vertrauen gerade darin besteht, derartige prinzipiell nicht ausschließbare Risiken nahezu vollständig auszublenden (wenn auch nicht zu verleugnen), wird sein möglicher Entzug an Schwellen gemessen, wie Luhmann schreibt: Vertrauen wird (erst) dann entzogen, wenn positives Verhalten des Vertrauensnehmers gegenüber dem Vertrauensgeber in eindeutiger und schwerwiegender Weise unterbleibt.

Wie schnell oder langsam Vertrauen entzogen wird, wenn es enttäuscht wird, hängt natürlich entscheidend auch von dessen Qualität ab. Dass man zwischen verschiedenen Formen, besser gesagt vielleicht Stufen, des Vertrauens unterscheiden kann und muss, auch dafür findet sich in der Literatur weitgehende Übereinstimmung. Ein solches Modell findet sich beispielsweise bei Lewitzky und Bunker (1995). Es unterscheidet situationsbasiertes Vertrauen von eigenschaftsbasiertem Vertrauen sowie identifikationsbasiertem Vertrauen. Während situationsbasiertes Vertrauen zum Teil noch auf opportunistischen Erwägungen fußen kann, entsteht eigenschaftsbasiertes Vertrauen auf der Basis wahrgenommener Kompetenzen und Eigenschaften der Vertrauensnehmerin. Identifikationsbasiertes Vertrauen schließlich entsteht durch das Teilen gemeinsamer Normen und Werte. Ein anderes Stufenmodell ist das Luhmanns, welches zwischen personalem Vertrauen (das durch gegenseitige, persönliche Kenntnis entsteht und somit auf eher subjektiven Überzeugungen gründet), Systemvertrauen (das aus dem Vorhandensein objektiv nachvollziehbarer Sicherungs- und Kontrollmechanismen in Institutionen und Organisationen resultiert), sowie durchschauendem Vertrauen (das Elemente von personalem und Systemvertrauen verknüpft und dadurch eine hohe Stabilität erreichen kann) unterscheidet.

Beiden Modellen gemein ist die Einsicht, dass man kurzfristig entstehendes von

langfristig gewachsenem Vertrauen unterscheiden muss, sowie eher subjektiv bedingtes von eher objektiv bedingtem. Der Zeithorizont von Vertrauen, das auf der Basis vieler Erfahrungen wachsen, aber eben auch zerstört werden kann, ist also ein wichtiger Aspekt. Dieser beeinflusst, neben anderen Faktoren, die individuelle Disposition und Bereitschaft, Vertrauen zu schenken und zu erwecken. Deren Vorhandensein bzw. Entwicklung ist essenziell, weil „objektive“ Gründe allein zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Vertrauen nur in den seltenen Fällen eines oberflächlichen und vergleichsweise fragilen Systemvertrauens ausreichen.

Kann man Vertrauen beeinflussen bzw. gezielt erzeugen?

Bei allen Differenzen und Unklarheiten im Detail existieren also durchaus brauchbare und plausible Beschreibungen und Definitionen von Vertrauen. Sie mögen nicht „objektiv richtig“ oder allgemeingültig sein, aber doch alltagstauglich und für den gesunden Menschenverstand einsichtig. Aus Sicht von Management und Führungspraxis stellt sich allerdings eine andere, weitaus schwierigere Frage: Wie kann man Vertrauen, das offenbar eine wichtige Rolle für gute Beziehungen zwischen Führenden und MitarbeiterInnen, zwischen Kunden und Anbietern, für den Erfolge von Teams und ganzen Unternehmen spielt, in seinem Bestand oder seiner Entstehung aktiv und wirksam beeinflussen? Das ist die zweite zentrale Ambivalenz beim Thema Vertrauen: Alle wollen es haben und, ist es erst einmal da, tunlichst bewahren. Wie das aber gelingt, dazu bleiben die Auskünfte sowohl aus wissenschaftlichen Quellen als auch der an Umfang reichen Ratgeberliteratur zur Unternehmensführung und Organisationsentwicklung recht vage.

Die wohl ernüchterndste Antwort gibt hier Luhmann, der auf der Basis einer systemtheoretischen Analyse bestehender Strukturen feststellt, dass die Ursprünge des Vertrauens zumeist im Dunkeln liegen und von Faktoren abhängig sind, deren Beeinflussung schwierig bis unmöglich ist. Angesichts der großen „Vielfalt von Wegen der Vertrauensbildung“ verbiete es sich, „nach allgemeinen Rezepten zu suchen.“

Ungleich optimistischer sind AutorInnen, die auf der Grundlage eines transformationalen Führungsbegriffes von stark veränderlichen Kulturen in Organisationen und Unternehmen ausgehen. Aus dieser Perspektive sind es vor allem und zuerst Führungskräfte, die durch bewusste Verhaltensänderungen Vertrauen erhalten oder auch erstmals herbeiführen können. Beispielhaft ist hier die Position von Covey (2006), die Vertrauen dezidiert als durch Führungshandeln gezielt beeinflussbaren Faktor beschreibt. Im Mittelpunkt stehen dabei Verhaltensweisen, die Covey in eigener Führungspraxis und Beratungstätigkeit als vertrauensförderlich identifiziert hat. Seine Einschätzungen decken sich weitgehend mit der Grundidee der transformationalen Führung, wonach Führungskräfte durch ihr Verhalten eine innere Wandlung der Werte und Einstellungen ihrer Mitarbeiter herbeiführen. Covey selbst verweist, nach den Erfolgsaussichten und -gründen solcher Maßnahmen gefragt - wie

viele andere UrheberInnen von Beratungsliteratur und Führungskräfte trainings - weniger auf (organisations)psychologische Studien oder sonstige empirische Belege, als auf anekdotische Berichte erfolgreicher Transformationsprozesse aus Fallbeispielen.

Vertrauen aus psychologischer Sicht

Was aber sind eigentlich die Grundlagen der Vertrauensbildung aus psychologischer Sicht? Lässt sich Vertrauen tatsächlich derart leicht aufbauen, wie von Covey postuliert? Zunächst ist intuitiv einsichtig, dass das Vertrauen gegenüber anderen Menschen ein besonderes Qualitätsmerkmal der Beziehungen zu ihnen darstellt: In Situationen, in denen Gefühle wie Unsicherheit, fehlende Kontrolle, Abhängigkeit oder Risiko vorherrschen könnten, nimmt Vertrauen deren Platz ein. Jeder kennt den Unterschied beider Gefühlslagen. Und jeder weiß um den besonderen Stellenwert des Vertrauens, sowohl aus Sicht des Vertrauenden, als auch aus der Perspektive desjenigen, dem vertraut wird.

In den meisten familiären und freundschaftlichen Beziehungen ist es faszinierend zu beobachten, wie das Geben und Nehmen von Vertrauen allgegenwärtig und doch zugleich unsichtbar ist. Die Akteure teilen eine Historie an Erfahrungen, wonach sich zu vertrauen immer wieder auszahlt und Enttäuschungen und Verletzungen ausbleiben. Infolgedessen wird Vertrauen in diesen Beziehungen fortwährend unausgesprochen vorausgesetzt. Es wird zu einem scheinbar selbstverständlichen Merkmal des Miteinanders. Wie wenig selbstverständlich Vertrauen tatsächlich ist und welcher hohen Stellenwert ihm für das Entstehen und Gelingen des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens zukommt, ist überall dort sichtbar, wo es fehlt und gebraucht wird. Gerade für Kontexte, in denen kostspielige und aufwendige Kontrollen Vertrauen ersetzen, in denen notwendige Kooperationen an einem Vertrauensdefizit scheitern, entsteht der Wunsch, Vertrauen zu befördern und zu lenken. Es stellt sich daher die Frage nach den psychischen Mechanismen des Vertrauens - Wovon hängt es ab, ob sich Menschen vertrauen?

Abseits aller konzeptuellen Diskussionen zu Vertrauen finden sich in der psychologischen Forschungsliteratur wiederholt zwei wesentliche Typen an Faktoren, die beeinflussen, ob Menschen vertrauen. Hierbei geht es zum einen um die Dispositionen der vertrauensgebenden Person, zum anderen um die Merkmale des potentiellen Vertrauensnehmers und das, was man darüber weiß (z. B. aufgrund von persönlichen Erfahrungen) oder glaubt zu wissen (z. B. auf der Grundlage von Vorinformationen, Reputation, etc.). Mit Dispositionen sind hier die unveränderlichen, personenspezifischen Anlagen gemeint, welche die jeweilige Tendenz beeinflussen, unbekanntem Personen initial zu vertrauen. Hierbei spielen frühkindliche Erfahrungen die ausschlaggebende Rolle (Erikson, 1981; Rotter 1980).

Gemäß des zweiten Typs an Einflussfaktoren sind die Merkmale derjenigen Person

entscheidend, der vertraut werden soll. Die Forschungslandschaft ist hier in der Breite betrachtet recht uneinheitlich, wenn es darum geht, zu spezifizieren worauf es ankommt. Allerdings integrieren Mayer, Davis und Schoorman (1995) in ihrem Modell drei Merkmale, die wiederholt in der Literatur auftauchen und deren Bedeutsamkeit metaanalytisch fundiert ist (Colquitt, Scott & LePine, 2004): Die Fähigkeiten (d. h. kontextspezifisch zugeschriebene Kompetenzen und Fertigkeiten), das Ausmaß an Fürsorge (d. h. altruistische Motive und Verbundenheit) und die Integrität (d. h. der Grad, zu dem das Handeln beiderseits akzeptierten Grundsätzen folgt). Zu vertrauen setzt also voraus, einer anderen Person zuzutrauen, für eine Aufgabe oder das eigene Wohl Sorge zu tragen, davon überzeugt zu sein, dass dieser Person Wohlergehen des anderen wichtig ist und sie in ihrem Verhalten den gleichen Prinzipien folgt wie man selbst.

Wie deutlich wird, sind diese Einschätzungen und Zuschreibungen von der subjektiven Perspektive der vertrauenden Person abhängig. Das heißt, Menschen können in ihren Wahrnehmungen der Vertrauenswürdigkeit derselben Person voneinander abweichen. Der neuralgische Punkt scheint hierbei folgender zu sein: Kein Vertrauen ohne persönliche Beziehung. Denn während sich die Fähigkeiten und Integrität im Zweifel durch Beobachtungen und Sekundärquellen (z. B. Reputation) beurteilen lassen, setzt der Aspekt der wahrgenommenen Fürsorge voraus, dass sich Vertrauensgeber und -nehmer kennenlernen, austauschen und gemeinsame Erfahrungen gesammelt haben.

Betrachtet man die verschiedenen Einflussfaktoren im Kontext derselben sozialen Beziehung, wird ersichtlich, dass die Faktoren zu unterschiedlichen Zeitpunkten wirksam sind. Während zu Beginn dispositionelle Einflüsse dominieren, gewinnen die persönlichen Erfahrungen mit der Zeit immer mehr an Gewicht. Je mehr man über sein Gegenüber weiß, umso genauer und differenzierter lassen sich dessen vertrauskritische Merkmale beurteilen. Allen voran zählen hierzu natürlich gerade die Erfahrungen, ob sich Vertrauen ausgezahlt hat oder enttäuscht wurde. Spannend ist, dass sich die Dynamik von Beziehungen, die sich mit diesen Erfahrungen und dem fortlaufenden Kennenlernen des anderen verbindet, nicht nur darin widerspiegelt, wie stark dem anderen vertraut wird. Auch die Grundlage des Vertrauens wandelt sich und mit ihr die Wahrnehmung der anderen Personen. Vereinfacht gesagt bedeutet das, Vertrauen ist - auch aus psychologischer Sicht - nicht gleich Vertrauen. Der Gegenstand ist und bleibt komplex, gleich aus welcher (fachlichen) Perspektive man ihn betrachtet.

Die Herausforderung: Wie Strukturen gezielt verändern um kulturelle Veränderung zu bewirken?

Wie also kann Vertrauen zwischen Menschen entstehen und erhalten werden, insbesondere unter den Bedingungen moderner, digitalisierter und über räumliche und zeitliche Distanz operierender Unternehmen, wie sie im ersten Teil geschildert wurden? Wer hier Vertrauen beeinflussen will, ist sicherlich besser beraten, statt der

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Kulturveränderung im Großen durch strukturelle Rahmgebung im Kleinen die Weichen richtig zu stellen. Solche kleinteiligen, sozusagen smarten Ansätze schrittweiser Kulturveränderungen, die auf die dezentrale und zusehends komplexe Struktur von Organisationen Rücksicht nehmen, sind noch relativ selten bzw. bis dato kaum vorhanden. Dabei dürften sie für den Erfolg der Zusammenarbeit plural zusammengesetzter und nur virtuell kommunizierender Teams im Arbeitsalltag der Zukunft von erheblicher Bedeutung sein.

Immerhin einen ersten Ansatz kann eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Kontrolle liefern, der in der Literatur übereinstimmend als wichtiger Faktor für den Aufbau von Vertrauen gesehen wird. Dabei kommt es allerdings entscheidend auf den Umfang von Kontrollsystemen und -mechanismen an, die Vertrauen auch verunmöglichen können. Vielversprechend aber sind solche Ansätze, die durch die Einrichtung gezielter Kontrollmechanismen, sozusagen mittels punktuellen Misstrauens, Verlässlichkeit herstellen und damit auch den Aufbau von Vertrauen ermöglichen. Denkbar ist hier etwa eine Form der Kontrolle, die eine „Vertrauensspirale“ in Gang setzt und das gegenseitige Vertrauen bei stetig abnehmenden Kontrollmaßnahmen wachsen lässt. Das kann zum Beispiel bei der Einarbeitung einer neuen Mitarbeiterin im Unternehmen gelingen, deren Arbeit zunächst von ihrer Führungskraft zeitnah und eingehend überprüft wird, indes mit der Perspektive einer zukünftig hohen Selbstständigkeit und -verantwortung der Mitarbeiterin. Solche Ansätze gehen von einem hohen Autonomiebedürfnis der Individuen bei ihrer Arbeit aus und eignen sich prinzipiell gut für Situationen, in denen der Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeitern bzw. zwischen Teammitgliedern stark eingeschränkt ist.

Wie aber können praxisnahe Ratschläge zum Vertrauensaufbau in diesem Zusammenhang aussehen, jenseits von der grundsätzlichen Erkenntnis, dass eine kleinteilige (und misstrauische) Verfahrenskontrolle hier kaum möglich und überdies ohnehin wenig ratsam ist? Und ist Kontrolle der einzige Ansatzpunkt für gezielte Strukturveränderungen, die kulturelle Faktoren in den virtuellen Teams und dezentralen Organisationen der Zukunft beeinflussen und Vertrauen ermöglichen können?

Abschnitt 3 - Relevante Fragestellungen für die Praxis

Die vorausgehenden beiden Teile der Arbeit verdeutlichen zwei Punkte. Erstens, es ist bereits viel über die Rolle, Bedeutung und die allgemeinen Mechanismen von Vertrauen in Organisationen bekannt. Dennoch fehlen bislang eindeutige Analysen, Definitionen und Ansätze, um Vertrauen zuverlässig zu generieren. Zweitens, die digitalisierungsgetriebenen Veränderungen und Gestaltungsspielräume der Arbeitswelt lassen sich bereits vereinzelt in der Praxis beobachten, teils kündigen sie sich deutlich an oder können zumindest erahnt werden. Sie steigern die Dringlichkeit, Wege aufzuzeigen, über die sich in der Praxis Vertrauen erzeugen und vermehren ließe. Es existieren perspektivisch also verschiedene Konstellation. Solche, in denen Vertrauen so, wie bisher auch, ein wichtiges Element von Arbeitsbeziehungen darstellt, und solche, in denen Vertrauen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Gerade mit Blick auf letztere drängt sich die Frage auf, ob unser ohnehin lückenhaftes Wissen zum Vertrauen, das im analogen Zeitalter gewonnen wurde, zu den Herausforderungen der digital durchzogenen Arbeitswelt passt. Die Antwort lautet: Ja und nein.

Ja, vieles, was wir über Vertrauen wissen, befindet sich auf einer abstrakten, theoretischen Ebene, beansprucht seine Gültigkeit also losgelöst vom spezifischen - analogen oder digitalen - Anwendungskontext. Und nein, gerade dieser Umstand hat schon in der Vergangenheit zur Schwierigkeit geführt, konkrete Handlungsempfehlungen für die hochgradig diversen Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen abzuleiten. Auch für die digitale Arbeitswelt, mit ihren neuartigen Problemlagen, ist dieses Transferproblem zu erwarten. Hinzukommt, dass es weitestgehend offen ist, welche Gestaltungsspielräume sich auftun werden, in deren Rahmen Vertrauensfragen wichtig werden.

Aktuell kann man daher nur auf der Basis eines praktischen Vorverständnisses Hypothesen über die relevantesten Fragestellungen formulieren. Die tatsächlichen Fokusthemen, die in der individuellen Führungspraxis eines Unternehmens die wesentliche Rolle spielen, können sehr unterschiedlich gelagert sein. Es haben sich jedoch eine Reihe von Themenfeldern herauskristallisiert, die zumindest als Kandidaten für die weitere theoretische und insbesondere praktische Arbeit in den in Abschnitt 4 dargestellten Aktionsforschungsprojekten gelten können. Im Anschluss werden diese in einer kurzen Beschreibung charakterisiert.

Themenfeld 1 - Erarbeitung eines differenzierten, unternehmensspezifischen Verständnis von Vertrauen

In der Praxis herrscht grundsätzlich nur ein vergleichsweise undifferenziertes

Verständnis des Phänomens Vertrauen vor. Das Thema wird im Unternehmenskontext praktisch nie explizit analytisch untersucht oder definiert, sondern man lässt es in der Kommunikation immer mit einem sozusagen menschlichen Vorverständnis bewenden. Voraussetzung für eine tatsächliche systematische „Bewirtschaftung“ ist allerdings, dass man die unterschiedlichen Ausprägungen von Vertrauen, die ja – wie der kurze Überblick über den Forschungsstand zeigt – aus den theoretisch vorliegenden Konzepten ableitbar sind, im jeweiligen Unternehmenskontext diskutiert und eine Definition erarbeitet.

Für ein Praxisprojekt bedeutet dies, dass der erste Schritt, Vertrauen tatsächlich zu managen, in einer Begriffsbestimmung besteht, die nicht von außen in das Unternehmen hereingetragen wird, sondern von den betroffenen Akteuren gemeinsam erarbeitet werden muss. Hierbei ist zu erwarten, dass interindividuelle Unterschiede im Vertrauensverständnis zwischen den Beschäftigten und Führungskräften sichtbar werden, die als notwendiger Ausgangspunkt des Prozesses zu verstehen sind. Denn das gezielte Herstellen eines Zustandes, in welchem sich die Akteure ihrer Verschiedenartigkeit bewusst werden, provoziert eine Annäherung und Verständigung auf einen gemeinsamen Vertrauensbegriff. Während das Ergebnis dieses Prozesses unternehmensspezifisch oder gar teamspezifisch sein wird, ist der Prozess der angeleiteten Reflexion und Konzeptualisierung durchaus verallgemeinerbar. So könnte im Idealfall mittels eines universellen Methodenbaukastens zuverlässig, aber stets organisationsspezifisch, in jedem Unternehmen ein gemeinsamer, ein unternehmenseigener Begriff von Vertrauen generiert werden. Dieser könnte in einem Veränderungsprozess als Zielgröße dienen. Um diese zu erreichen, bedürfte es allerdings weiterer Schritte. Der erste wäre sicherlich eine Analyse des Vertrauensniveaus.

Themenfeld 2 – Die Grundlage: Analyse des Vertrauensniveaus in Organisationen aus zwei Richtungen

Ebenso wie beim Begriff „Vertrauen“ existieren wenige praktikable, auf den Unternehmenskontext unmittelbar anwendbare Modelle und Instrumente für die Analyse von Vertrauen. Zwar finden wir in der Theorie und Forschungslandschaft diverse Ansätze, diese sind aber sehr spezifisch und beleuchten nur abgegrenzte Teilaspekte. Um sie in der Praxis anzuwenden, bedürfte es einer umfassenden „Übersetzungs“-Leistung, in deren Rahmen die Spezifika des jeweiligen Anwendungsfalls berücksichtigt werden – ein für die Praxis zu anspruchsvolles und zu aufwendiges Unterfangen. Diese Herausforderung wird durch die gemeinhin skeptischen Einstellungen der meisten Praktiker zum Thema Vertrauen noch verschärft. Vertrauen gilt in Unternehmen als „weicher Faktor“, der einer objektiven Messung des Phänomens nicht zugänglich ist

Für die pragmatische Analyse von Vertrauen in einem Praxisprojekt bedeutet dies aus unserer Sicht zweierlei: Erstens sollte man die Kategorien (quantitative ebenso wie

qualitative), anhand derer eine Einschätzung der Ausgangsposition erarbeitet wird, innerhalb eines Projektes unternehmensspezifisch definieren, wie oben angedeutet. Und zweitens sollte ein solches Verfahren nicht ausschließlich am Vertrauen orientiert sein, sondern ebenso Beispiele für Misstrauen in der Organisation identifizieren, was - da Misstrauen meistens an ganz spezifische Ereignisse geknüpft und mit stark aversiven negativen Emotionen besetzt ist - in der Regel leichter ist. Vertrauen wird also damit auch als graduelle Abwesenheit von Misstrauen begriffen. Die erfolgreiche Verbindung beider Analyseprinzipien könnte darin bestehen, konkrete Artefakte (z. B. Regeln, Vorschriften, Prozesse, Anreizsystem, Freiheitsgrade) von Vertrauen und Misstrauen im Unternehmen zu bestimmen und nach den jeweiligen Perspektiven (z. B. Führungskraft vs. Mitarbeiter) strukturierend gegenüberzustellen.

Themenfeld 3 -Vertrauen und Kontrolle: Weg vom Gegensatz, hin zur Komplementarität

In den Abschnitten 1 und 2 des vorliegenden Textes wurde es bereits angedeutet: Vertrauen und Kontrolle sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten. Folgt man dieser These ergibt sich die Frage, ob die Beziehungen gegensätzlicher Natur sind oder ob man sich auch Konstellationen vorstellen kann, in denen Vertrauen und Kontrolle sich gegenseitig befördern. Wir sind zuversichtlich, dass es sich so verhält und erachten der Zugang zum „weichen Faktor“ Vertrauen über den „harten Faktor“ Kontrolle als vielversprechendes Instrument einer schrittweisen und gerade darum nachhaltigen Entwicklung von Unternehmenskultur. Grundsätzlich ist es zwar in unserer durchbürokratisierten Organisationslandschaft wohl unstrittig, dass fehlendes Vertrauen durch Kontrollmechanismen aufgefangen werden kann oder mit anderen Worten: „Wo das Vertrauen geht, kommt der Verwaltungsangestellte.“ Aber auch der umgekehrte Zusammenhang ist jedem Praktiker geläufig. Sowohl theoretische Erkenntnisse als auch unternehmenspraktische Erfahrungen deuten in die Richtung, dass Vertrauen in einem durch Kontrollmöglichkeiten abgesicherten Umfeld unter Umständen sogar verlässlicher entstehen kann als auf Basis sogenannten „blinden Vertrauens“. Das heißt, das Vertrauen in die übergeordneten Mechanismen eines (sozialen) Systems wirkt, als Nährboden für das personale Vertrauen innerhalb der sozialen Beziehungen im System.

Dies bedeutet, dass es integraler Bestandteil eines praktischen Projektes sein muss, die Planungs- und Kontrollsysteme eingehend zu analysieren und ihre Rückwirkung auf den Status des Vertrauens zu untersuchen. Außerdem ist die Frage zu beantworten, welche Struktur das Planungs- und Kontrollsystem besitzen muss, um die Möglichkeit von Vertrauensbildungen innerhalb sozialer Beziehungen von Beschäftigten untereinander und gegenüber Führungskräften zu befördern oder mindestens nicht zu behindern. Dabei ist zu erwarten, dass auch hier wieder sehr unternehmensspezifische Bedingungen vorgefunden werden.

Themenfeld 4 – Ein nötiger Abschied: Weg vom KPI-Denken

Ein weiterer, in der bisherigen Debatte kaum berücksichtigter Aspekt, erscheint uns in diesem Zusammenhang ebenfalls von Bedeutung: Die durch viele Runden der Verwissenschaftlichung und Objektivierung gestählten Manager müssen die Kontrollversessenheit anhand klar definierter, quantitativer Kennzahlen „entlernen“ und sich auf Konzepte einlassen, die – wie gesehen – in Ihren Denkmodellen bisher nicht oder nur als unbeeinflussbare externe Variable vorkam. Doch wie können Führungskräfte lernen, zu vertrauen? Aus dem vorausgehenden Plädoyer für eine Analyse des Systems leitet sich der Auftrag ab, zunächst zu bestimmen, ob Vertrauen in Mitarbeiter eine aus Sicht der Führungskraft und unter Berücksichtigung der (System-)Merkmale eines Unternehmens als sinnvoll und lohnenswert verstanden werden kann. Vor diesem Hintergrund gilt es dann für die jeweilige Führungskraft anhand ihrer (positiven wie negativen) vertrauens- und kontrollbezogenen Erfahrungen individuell zu erarbeiten und zu diskutieren, welche Voraussetzungen für ein Mehr an Vertrauen gegeben sein müssen.

Bedingungen für die Entwicklung einer Vertrauenskultur in der virtuellen Arbeitswelt

Es ist unmittelbar einsichtig, dass die oben genannten vier Felder angegangen werden müssen, wenn ein Unternehmen über eine „Vertrauenskultur“ verfügen möchte. Mit anderen Worten müssen mit Sicherheit erarbeitet werden:

1. Ein geteiltes, hinreichend spezifisches Verständnis des Phänomens Vertrauen
2. Eine Methode, um das Vertrauensniveau zu analysieren
3. Eine modellhafte Vorstellung davon, wie Kontrolle und Vertrauen zusammenwirken und wie System- und Personenebene interagieren.
4. Ein neues Mindset (und zwar nicht nur beim Management, sondern möglichst organisationsweit) das Vertrauen als beeinflussbaren Faktor erkennt.

Allerdings ist anzunehmen, dass diese Elemente zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen sind, um zu einer wahrhaften „Vertrauenskultur“ zu gelangen. Neben den oben genannten Bedingungen ist nämlich in einem Praxisprojekt immer zu fragen, welche unternehmensspezifischen zusätzlichen Bedingungen zum Beispiel hinsichtlich der Organisationsstruktur, den Kommunikations- und Informationssystemen, der Organisationskultur, etc. vorliegen müssen, um von Vertrauen als glaubwürdigem Bestandteil der Kultur zu sprechen. Hierbei spielen

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

insbesondere die in Abschnitt 1 beschriebenen Umstände der (Zusammen)Arbeit in digitalisierten Teams und Unternehmen eine Rolle, da sie eine besondere Herausforderung für die Herstellung von Vertrauen darstellen können.

Für die oben nur sehr kursorisch angerissenen, grundlegenden inhaltlichen Fragestellungen existieren nach unserer Kenntnis keine elaborierten Modelle und Lösungskonzepte aus der wissenschaftlichen Diskussion oder der Unternehmenspraxis. Was allerdings in einer ausreichenden Breite verfügbar ist, sind Basismodelle unterschiedlicher Wissenschaftstraditionen, die bei der Erarbeitung von individuellen Konzepten in einem konkreten Projekt genutzt werden können. Im vierten Abschnitt möchten wir für diese im Einzelfall immer neu zu leistende „Übersetzungsarbeit“ ein konkretes, von der Tendenz her verallgemeinerbares Verfahren im Rahmen eines projekthaften Vorgehens vorschlagen.

Abschnitt 4 – Projektskizze

Im einführenden Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass trotz eminent praktischer Relevanz die „Ressource Vertrauen“ in der Unternehmenspraxis kaum auf systematische Weise bearbeitet wird. Wie erwähnt wird das u.a. auf einen eklatanten Mangel hinsichtlich der Berücksichtigung theoretischer Modelle zurückgeführt, die zwar in verschiedenen Theorietraditionen vorliegen, aber offenkundig am Transfer in die Unternehmenswirklichkeit scheitern. Aus diesem Grund fehlen praxisrelevante Denkmodelle, die von der Führung z.B. beim Aufbau einer vertrauensbasierten Organisationkultur zugrunde gelegt werden können. Nimmt man diesen Befund ernst, muss ein Projekt Alternativen zu den üblichen Theorie-Praxis-Ansätzen empirischer oder anwendungsorientierter Forschung entwickeln.

Aktionsforschung als Transferriemen

Der im Zusammenhang mit dem Thema „Humanisierung der Arbeitswelt“ in jüngerer Vergangenheit wieder als relevant erachtete, ursprünglich vom Sozialpsychologen Kurt Lewin bereits 1946 entwickelte Ansatz der Aktionsforschung verfolgt praktische und wissenschaftliche Ziele gleichzeitig und könnte deshalb ein Kandidat sein, der die oben dargestellte Vermittlung zwischen theoretischen Grundlagen und praktischer Unternehmensführung ermöglichen kann.

Der Aktionsforschung geht es nicht allein um die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis, sondern um die Erarbeitung von praxisorientierten Denkmodellen, die auf der Basis der Erfahrungen verschiedener Anwendungsfälle als Generalisierungen gelten können. Das heißt der Forscher liefert nicht nur relativ unspezifische Modelle zur Analyse der Problemstellung, sondern er ist in der Praxis am Problemlösungsprozess selbst aktiv beteiligt.

In einer typischen „Aktionsforschungsepisode“ werden zunächst Rekonstruktionen der Probleme und Praktiken der Führung individueller Unternehmen vorgenommen. Möglich ist dies am besten, wenn sich der Forscher zum kompetenten Teilnehmer der organisatorischen Lebenswelt macht. Gleichzeitig werden vom Forscher (oder in dieser Rolle durchaus auch als Unternehmensberater) Konzepte verschiedenster Forschungstraditionen eingebracht, die für die Analyse und weitere Gestaltung in diesem spezifischen Fall von Nutzen sein können. Dabei werden vor dem Hintergrund der praktischen Problemstellung systematisch alle relevanten Forschungstraditionen berücksichtigt. Man könnte in diesem Zusammenhang auch von einem „systematischen Eklektizismus“ sprechen. Auf dieser Grundlage und einem gemeinsamen Problemverständnis von Forschern bzw. Beratern und den Praktikern der jeweiligen Organisation sind dann gemeinsame Entwürfe für Lösungsansätze möglich.

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Im Falle einer Serie von Aktionsforschungsprojekten kommt es im Zeitablauf zu einem „reasoning-from-case-to-case“, bei dem die Erkenntnisse der früheren Projekte in den gerade zu bearbeitenden Fall einfließen. Im Laufe der Zeit kristallisieren sich Generalisierungen (oder „sichere bzw. robuste Techniken“) heraus, die in dieser Form von Praktikern auch in anderen Fällen genutzt (und ggf. auch weiterentwickelt) werden können. Mit den auf diese Weise entwickelten Denkmodellen, Methoden und Vorgehensweisen wäre das heute bestehende „gap“ zwischen Theorie und Praxis geschlossen.

In der Abbildung wird der „Vermittlungs- bzw. Übersetzungsprozess“ noch einmal in der Gesamtheit dargestellt. Dabei sieht man, dass in jedem Projekt (Ebene 3) ausgehend von den Problemstellungen der Praxis (Ebene 4) praxisrelevante Generalisierungen (Ebene 2) entwickelt werden können. Diese sind aber nicht denkbar ohne eine ernsthafte und laufende Beschäftigung mit theoretischen Erkenntnissen aus den für die spezifischen Problemstellungen als relevant erachteten Forschungstraditionen (Ebene 1).

Auf mögliche Kandidaten für relevante Problemstellungen in der Praxis (Ebene 4) haben wir in Teil 1 und etwas spezifischer in Teil 3 des Arbeitspapiers bereits hingewiesen. In Teil 2 des vorliegenden Papiers sind in einem Überblick potentiell relevante Forschungstraditionen und erste theoretische Denkmodelle der Psychologie, der Soziologie und der Managementwissenschaften dargestellt worden (Ebene 1). Im abschließenden Abschnitt soll nun kurz und relativ cursorisch ein Überblick über den Ablauf von konkreten Projekten gegeben werden (Ebene 3).

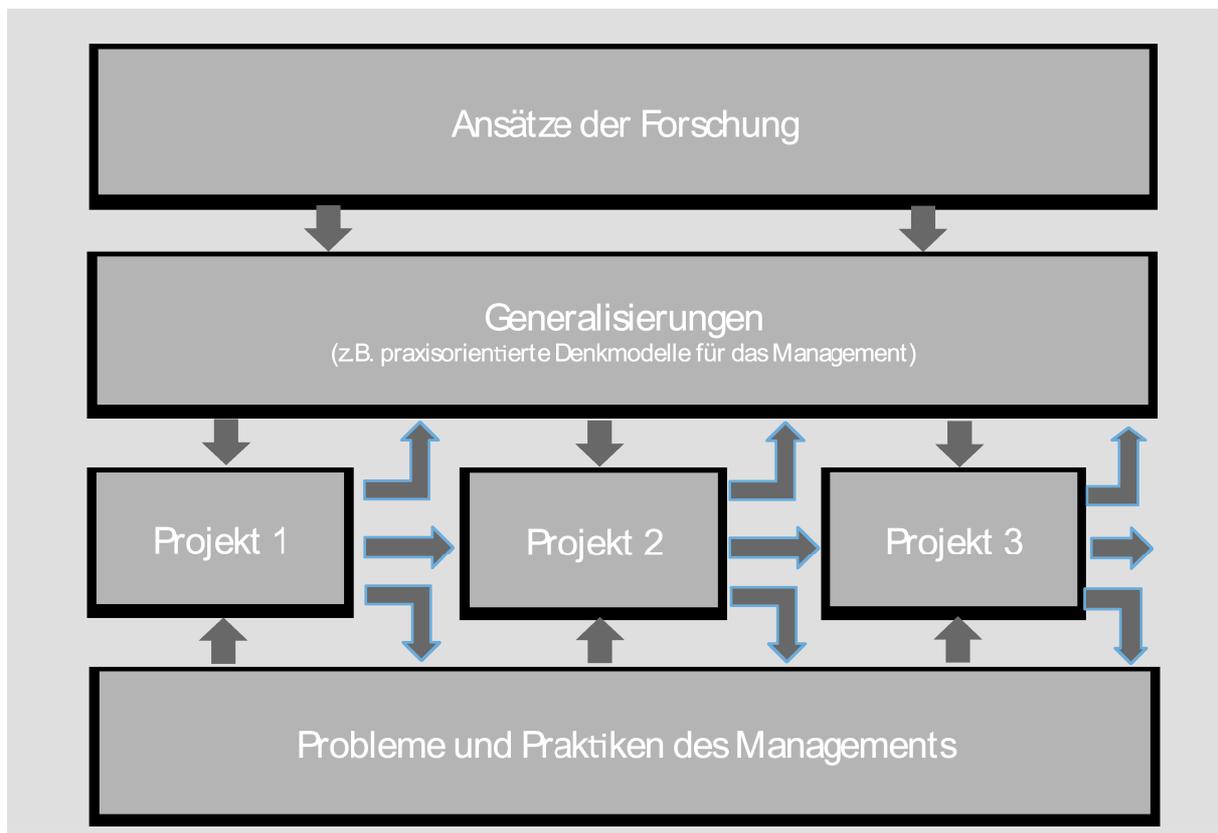


Abbildung: Vermittlungs- bzw. Übersetzungsprozess der Aktionsforschung

Beschreibung eines Aktionsforschungsprojekts

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten grundsätzlichen Entwicklungslogik werden Praxisprojekte definiert, die im Folgenden in einer ersten Projektskizze beschrieben werden. In diesen Projekten arbeiten interne Unternehmensmitarbeiter gemeinsam mit externen Aktionsforschern an der Erreichung der Projektziele.

Projektziele

Wie bereits dargestellt verfolgt man in den Praxisprojekten sowohl wissenschaftliche als auch praktische Ziele:

- Verbesserung der Vertrauenskultur der jeweiligen Organisation
- Erarbeitung eines organisationsspezifischen Managementinstrumentariums zur systematischen und nachhaltigen Bearbeitung der Vertrauensthematik
- Erprobung von Denk-, Analyse- und Klassifizierungsmodellen hinsichtlich Praxistauglichkeit
- Entwurf, praktische Anwendung und Evaluation von robusten Lösungsmodellen und Verfahrensweisen zum Vertrauensmanagement
- Entwicklung eines flexiblen und detaillierten Prozessberatungskonzepts für das externe Projektteam

Projektteilnehmer

Im Rahmen einer ersten Welle von Anwendungsfällen ist es nötig, mindestens drei Unternehmen bzw. Organisationen zu gewinnen, die am skizzierten Aktionsforschungsprojekt teilnehmen. Die Organisationen können aus verschiedensten Branchen oder Bereichen rekrutiert werden. Es ist nicht sinnvoll, die gesamte Organisation als Untersuchungsobjekt zu definieren, es sei denn die Mitarbeiterzahl liegt unter 50 Mitarbeitern. Vielmehr können Teilbereiche definiert werden (Projektgruppen, Geschäftsbereiche, Tochtergesellschaften etc.), die in der Lage sind, spezifische vertrauenskritische Problemstellungen (z. B. aufgrund des Wandels der Arbeitsorganisation) zu definieren.

Neben dem externen Projektteam (Autoren des Papiers) ist in jedem Einzelfall ein Projektteam der jeweilig teilnehmenden Organisation unabdingbar. Dieses Team beinhaltet unterschiedliche Rollen:

Projektleiter/in

Der/die Projektleiter/in ist Mitarbeiter/in der teilnehmenden Organisation und Hauptansprechpartner/in für das Projekt in inhaltlichen und organisatorischen

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Belangen. Er/Sie stellt die übergeordnete Projektsteuerung (Ressourcen, Inhalte, Finanzen) sicher und hält den laufenden Kontakt zu den externen Projektpartnern.

Projektmitarbeiter

Im Falle umfangreicherer Aufgaben im Projekt ist es denkbar, dass weitere Projektmitarbeiter den/die Projektleiter/in dabei unterstützen, das Projekt operativ durchzuführen. Diese berichten an den/die Projektleiter/in und können sich je nach Fokus des Projekts sowohl aus dem Kreise der Mitarbeiter/innen mit als auch ohne Führungsfunktionen rekrutieren.

Projektbeirat

Im Projekt werden die Geschäftsführung und Personalleitung (sofern nicht in der Rolle als Projektleitung aktiv) zum Zwecke der Steuerung und für wesentliche Entscheidungen im Rahmen einer regelmäßigen Berichterstattung informiert und in regelmäßigen Sitzungen involviert.

Für alle oben genannten Mitarbeiter des Projekts mit definierten Rollen gilt, dass nur ein Anteil der gesamten Arbeitszeit auf das Projekt verwendet werden soll. Im Falle des Projektleiters ist an bis zu max. 20% der Arbeitszeit in besonders intensiven Phasen gedacht, in allen anderen Fällen deutlich weniger.

Andere Mitarbeiter der Organisation sind durch die Teilnahme an Workshops und Einzelinterviews sowie ggf. im Zusammenhang mit der Sammlung von Daten involviert. Diese Zusammenarbeit dürfte ohne signifikante Zeitinanspruchnahme zu bewerkstelligen sein.

Projektablauf

Pro Unternehmen ist an ein ca. 12-monatiges Projekt gedacht, das sich in mehrere Phasen aufteilen lässt und nur in den ersten drei Monaten intensivere Interventionen der externen Projektteilnehmer erfordert. Die Instrumente und Methoden unterscheiden sich von Phase zu Phase.

Phase 1 ist vollständig auf die Steigerung der „Awareness“ und dem Aufbau des Wissens bei allen involvierten Mitarbeitern der Organisation gerichtet. Dabei werden die Mitarbeiter in den von externen Projektmitarbeitern vorbereiteten Workshops zur Wissensvermittlung intensiv mit Konzepten der verschiedenen Forschungstraditionen zum Thema „Vertrauen“ konfrontiert. Auf diese Weise erzeugt man neben dem tieferen Verständnis der Praktiker auch ein gemeinsames Problembewusstsein, eine gemeinsame, unternehmensspezifische Definition von Vertrauen sowie die Einsicht, dass Vertrauen in Organisationen gestaltbar ist. Für die Forschungsseite stellt sich ein Gefühl für die praktische Vermittelbarkeit und Relevanz verschiedener Denkmodelle ein.

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Phase 2 widmet sich der Analyse des Vertrauensniveaus in der spezifischen Organisation. Hier kommen in erster Linie Analyseinstrumente zum Einsatz, die den existierenden Status Quo untersuchen. Dies kann mit Hilfe empirischer Methoden wie z.B. Interviews und Gruppenworkshops, aber auch durch Organisationsanalysen (z.B. Meetingstruktur, Planungs- und Kontrollsysteme etc.) geschehen. Im Zusammenhang mit der Befragung der Mitarbeiter ist insbesondere die Betrachtung von Gründen und Anlässen des Entstehens von Misstrauen von Bedeutung.

Stark überlappend mit Phase 2 wird in Phase 3 ein Konzeptentwicklungs- und Aushandlungsprozess aufgesetzt, an dessen Ende erste von allen Seiten getragene Maßnahmen stehen, die dann auch unmittelbar gemeinsam umgesetzt werden. Dabei geht der Aktionsforscher über die herkömmliche Rolle der Sozialforschung hinaus, indem er in die Umsetzung involviert ist oder sich mindestens im Sinne einer teilnehmenden Beobachtung verhält.

Es ist unmittelbar einsichtig, welchen Nutzen die Phasen 2 und 3 für die teilnehmende Organisation besitzen. Für die Aktionsforscher ergibt sich der Nutzen aus Erkenntnissen über die praktische Durchführbarkeit von Methoden zur Analyse und einem ersten „Set“ an Problemdefinitionen und Lösungsansätzen, die von Praktikern für relevant angesehen werden. Dieser „Set“ ist selbstverständlich organisationspezifisch, kann aber in weiteren Fällen als erste Arbeitshypothese in die Diskussion eingeführt werden, um die Selbstbeschreibung in weiteren Fällen anzuregen bzw. zu bereichern.

Nach ca. 3 Monaten ziehen sich die externen Projektmitarbeiter in Phase 4 zurück, um die Erkenntnisse der vorangegangenen Phasen zu systematisieren und zu dokumentieren („1. Rückzugsphase“). In dieser Phase erarbeitet man die Grundlage für Generalisierungen, die man am Ende des Projekts als potentielle Kandidaten für weitere Praxisfälle zum Einsatz bringen möchte. Wichtig ist, dass die Umsetzung von Maßnahmen durch die Praktiker in der Organisation ohne Beteiligung der externen Projektmitarbeiter weitergehen.

In Phase 5 kehren die Aktionsforscher nach ca. 6 Monaten in die Organisation zurück, um einerseits die in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse über die Wirksamkeit der Maßnahmen zu diskutieren und andererseits vor diesem Hintergrund die in Phase 4 erarbeiteten Generalisierungen zu diskutieren. Gleichzeitig kann zu bestimmten Problemstellungen, die sich in der praktischen Umsetzung ergeben haben, externe Unterstützung in Form von Coaching oder persönlichem Feedback insbesondere für Führungsmitarbeiter geleistet werden.

Phase 6 dient als 2. Rückzugsphase in erster Linie der Überarbeitung der in der 1. Rückzugsphase dokumentierten Modelle und Methoden. In dieser Phase wird auf Basis der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse die nächste Iteration bzw. das nächste Projekt vorbereitet. In dieser Phase kann es sinnvoll sein, mit den involvierten Praktikern gemeinsame Veröffentlichungen vorzusehen, um die Ergebnisse auch für alle

Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Beteiligten noch einmal transparent zu machen.

Was also ist, zusammengefasst, der erwartbare Nutzen unseres nunmehr abschließend beschriebenen Zugangs zum Thema Vertrauen in digitalisierten Unternehmen? Die scheinbare „black box“ Vertrauen, ein klassischerweise im Unternehmenskontext mit vielen Unsicherheiten, Befürchtungen und resignativen Zuschreibungen belegtes Phänomen („Daran kann man ja eh nichts ändern!“), sollte mit dem vorgeschlagenen Vorgehen gestaltbar sein. Das übergeordnete Ziel „Vertrauensaufbau und -pflege“ kann damit in unternehmensspezifische Definitions-, Analyse- und Arbeitspakete verkleinert und so innerhalb organisationsadäquater Praxisprojekte angegangen werden. Im Erfolgsfall sollte der gemeinsam erarbeitete Zugewinn von Vertrauen ein denkbar nachhaltiger sein: Weil er in kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten und in einem kommunikativen und partizipativen Prozess entstanden ist und somit im Idealfall die Handschrift aller Mitglieder einer Organisation oder eines Teams trägt.

Letzterer Aspekt sollte unseren Ansatz übrigens besonders interessant machen für solche Organisationen und Arbeitszusammenhänge, die geprägt sind durch die Kollaboration von in wechselnden Zusammensetzungen arbeitenden und in zusehends nur noch virtuell verbundenen oder entgrenzt arbeitenden Teams weitgehend autonom operierender Wissensarbeiter. Mit anderen Worten: Für die Zukunft (der Führung) digitalisierter Teams und Unternehmen.

Referenzen

- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2004): A meta-analytic test and extension of an integrative model of trust. Unpublished paper, University of Florida.
- Covey, S.M.R. (2006): The Speed of Trust. The one thing that changes everything. New York (Free Press).
- Erikson, E.H. (1981): Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze. Frankfurt/Main (Suhrkamp).
- Gilbert, D.U. (2007): Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie. Ausgewählte theoretische Perspektiven, empirische Einsichten und neue Erkenntnisse. ZfM - Zeitschrift für Management, 1, 60-107.
- Luhmann, N. (2014): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart (UTB GmbH).
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995): An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20, 709-734.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. New York (Prentice-Hall).
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006): Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Berlin, Heidelberg, New York (Springer-Gabler).
- Rotter, J.B. (1980): Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. American Psychologist, 35, 1-7.
- Sommerlatte, T. & Keuper, F. (2016): Vertrauensbasierte Führung. Credo und Praxis. Berlin, Heidelberg, New York (Springer-Verlag).
- Sprenger, R.K. (2007): Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt am Main (Campus Verlag).
- Zak, P.J. (2017): The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review, 1, 84-90.