
Einstieg: Warum dieses Buch – und für wen?

Dieses Buch richtet sich an Verantwortungsträger an der Spitze eines Unternehmens. Ihnen soll es helfen, die ihnen anvertrauten Menschen sicherer und erfolgversprechender zu führen.

Der Inhalt dieses Buches betrifft Sie, wenn Sie

- sich immer stärker gefordert sehen, bei den Menschen, die Sie führen, Teamgeist und Einsatzbereitschaft zu wecken und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken,
- gemeinsam besser gegen die Herausforderungen und Verunsicherungen gewappnet sein wollen, die der Wettbewerb und der wachsende Leistungsdruck hervorrufen,
- sich immer wieder die Frage stellen, wie Sie in Ihrem Unternehmen das Vertrauen herstellen können, dass es zuverlässig geführt wird und aufgrund seiner Fähigkeiten und Innovationskraft Zukunft hat.

Es geht in diesem Buch jedoch nicht um neue organisatorische Lösungen, nicht um neue Ansätze der Effizienzsteigerung und Rationalisierung oder um Prozessoptimierungen. Vielmehr geht es um die Voraussetzung dafür, dass derartige Veränderungen, wenn sie für die Entwicklung Ihres Unternehmens erforderlich sind, den größtmöglichen Erfolg zeitigen.

In unserer 40-jährigen Führungs- und Beratungstätigkeit haben wir für zahlreiche Unternehmen und in Zusammenarbeit mit vielen Führungspersönlichkeiten Maßnahmen entwickelt und deren Umsetzung organisiert, die dazu dienen, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen. Fast immer meinten wir, gut vorangekommen zu sein, und konnten Erfolge vermelden. Und dennoch empfanden wir oft ein Unbehagen, dass etwas auf der Strecke geblieben, dass das Ergebnis nicht vollständig war, dass viele der involvierten Menschen auch weiterhin Hintergedanken hegten und sich defensiv verhielten. Der Wille, sie die Veränderungs-

prozesse mitgestalten zu lassen, um ihr „Buy-in“ zu gewinnen, war nicht fruchtlos, aber zwischen der Führung und den Geführten blieb meist ein uneingestandenes Absicherungsverhalten, besonders wenn es darum ging, Ziele zu vereinbaren, Verantwortung zu übernehmen und Neues anzugehen. Die Bemühungen, Bedenken und Zweifel auszuräumen, schienen selten nachhaltige Wirkung zu haben. Die Menschen betrachteten sich bei genauerem Hinsehen im Endeffekt meist als manipuliert.

Warum war bzw. ist das so? Und kann man diese latente Schwächung der inneren Kraft der Unternehmen weiter hinnehmen?

Wir diskutierten intensiv mit Kollegen, beobachteten uns selbst und lasen uns in die überraschend reichhaltige wissenschaftliche Literatur über Vertrauensforschung ein. So sahen wir allmählich immer klarer, was die Ursache unseres so lange verdrängten Unbehagens ist: In vielen Unternehmen herrscht ein *Vertrauensschwund*, der sich in einem Mangel an innovativer Initiative, in einem steigendem Abstimmungsaufwand selbst bei alltäglichen Geschäftsabläufen und in unproduktivem Absicherungsdenken und -verhalten niederschlägt. Wer die Augen vor dieser Situation verschließt, leistet dem Vertrauensschwund weiter Vorschub.

Viele Unternehmen versuchen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie ihre Prozessorganisation immer stärker durchoptimieren und ihre IT-Systeme ausbauen. Diese Maßnahmen verstärken jedoch häufig den Vertrauensschwund, denn sie zielen darauf ab, die Abhängigkeit von menschlicher Performance immer mehr durch technische Systeme zu ersetzen, denen eine höhere Effizienz und Zuverlässigkeit beigemessen wird. Aber das Vertrauen in die Systeme erodiert in dem Maß, in dem diese komplexer und anfälliger werden, ihrerseits Abhängigkeit erzeugen und innovative Veränderungen erschweren. Dagegen bilden Menschen, denen die Unternehmensführung vertrauen kann und die ihrem Unternehmen ein Mindestmaß an Vertrauen entgegenbringen, die treibende Kraft, die die Unternehmen lebendig erhält.

Deshalb messen wir der Fähigkeit, ein gutes Vertrauensklima zu schaffen, heute eine existenzielle Bedeutung bei. Vertrauen ist in erster Linie ein Phänomen menschlicher Beziehungen und beruht auf Gegenseitigkeit. Es geht hier nicht um blindes Vertrauen und nicht darum, Skepsis und Vorsicht zu eliminieren. Vielmehr gilt es, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Zusammenarbeit durch gegenseitige Würdigung, Verlässlichkeit und Offenheit zu beflügeln und dadurch gemeinsam mehr zu erreichen als mit „Dienst nach Vorschrift“.

Dieses Buch entspringt dem Versuch, langjährige und kritisch reflektierte Führungserfahrungen mit Erkenntnissen aus der Vertrauensforschung zu verbinden, um praktikable Denkanstöße zu geben und Ansätze einer vertrauensorientierten Unternehmensführung darzulegen.



<http://www.springer.com/978-3-642-31384-4>

Quintessenz der Vertrauensbildung
Sommerlatte, T.; Fallou, J.-L.
2012, VI, 136 S. 17 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-31384-4