

Vertrauen als Werttreiber für Unternehmen

Prof. Dr. Erich Klaus

Duale Hochschule BW Villingen-Schwenningen

AGENDA

- 1. Zur Person**
- 2. Das interdisziplinäre Verständnis von Vertrauen**
- 3. Vertrauen als Werttreiber**
- 4. Fazit und Ausblick**

1. Zur Person

- **Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg**
- **wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Stuttgart-Hohenheim**
- **Promotion zum Thema „Vertrauen in Unternehmensnetzwerken“**
- **10 Jahre Praxiserfahrung**
- **seit 2009 Leiter des Studiengangs BWL-Industrie an der DHBW Villingen-Schwenningen**

2. Das interdisziplinäre Verständnis von Vertrauen

Was ist Vertrauen?



Vertrauen als Thema...

- „Das Zeichen des Vertrauens“ (Edeka 1962)
- „Vertrauen Sie Ihrem Verstand“ (Toyota 1980)
- „Dem können Sie vertrauen“ (Hansaplast 1986)
- „Vertrauen ist der Anfang von allem“ (Deutsche Bank 1995)
- „Arzneimittel Ihres Vertrauens“ (Hexal 2003)
- „Kompetenz schafft Vertrauen“ (Jenapharm 2004)
- „Die Bank – das Vertrauen – der Erfolg“ (Sparkasse 2004)



Vertrauen als Thema...

Eigentlich sollte hier unser Glückwunsch zum 25. Jahrestag der Wiedervereinigung stehen.

Eigentlich wollten wir an dieser Stelle sagen, wie sehr wir uns freuen,
dass Deutschland wieder zu einem Land zusammengewachsen ist.

Eigentlich wollten wir sagen, wie stolz wir sind, gemeinsam mit allen
dieses Land in den letzten 25 Jahren gestaltet zu haben.

Eigentlich wäre es der richtige Augenblick gewesen, um Danke zu sagen – für das
Vertrauen unserer Kunden in unsere Fahrzeuge und den großen Zuspruch,
den Volkswagen in dieser Zeit in Deutschland erfahren hat.

Eigentlich wollten wir an dieser Stelle die Arbeit all unserer Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter sowie Handelspartner aus allen Teilen Deutschlands würdigen.

All das wäre eigentlich richtig gewesen.

Aber wir möchten jetzt nur einen einzigen Satz sagen:

Wir werden alles tun, um euer Vertrauen zurückzugewinnen.



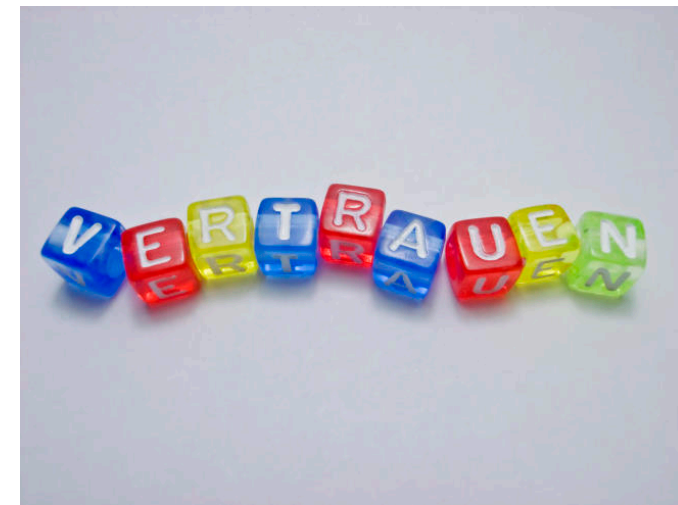
Vertrauen in der Psychologie (Teil 1)

- In der Sozialpsychologie wird Vertrauen als **kooperatives Verhalten** interpretiert
- Mit dem freiwilligen Entschluss zu vertrauen wird eine bezüglich des Ergebnisses **unsichere Entscheidung** getroffen
- Der Einfluss **situationsspezifischer Determinanten** ist entscheidend für Vertrauen



Vertrauen in der Psychologie (Teil 2)

- die Psychoanalyse interpretiert Vertrauen als **personen-spezifische Einstellung** - geprägt durch frühkindliche Erfahrungen
- das **Ur-Vertrauen** eines Kindes befähigt zur ersten sozialen Leistung
- Vertrauen ist die Grundlage für die Entwicklung einer **gesunden Persönlichkeit**



Vertrauen in der Psychologie (Teil 3)

- die soziale Lerntheorie interpretiert Vertrauen ebenfalls als **personenspezifische Einstellung**
- Vertrauen ist eine **generalisierte Erwartungshaltung** - erworben im Laufe der Jahre
- Vertrauen entwickelt sich zum **stabilen Persönlichkeitsmerkmal**: Differenzierung in low bzw. high trusters



Vertrauen in der Soziologie (Teil 1)

- Nach Luhmann ist Vertrauen ein **Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität**
- Das Problem der **riskanten Vorleistung** resultiert aus der prinzipiellen Handlungsfreiheit von Personen
- Differenzierung in **Systemvertrauen** und **persönliches Vertrauen**



Vertrauen in der Soziologie (Teil 2)

- Vertrauen ist eine bewußte und zeitlich versetzte **Tauschhandlung**
- Es wird dann erwiesen wenn der **potentielle Gewinn** größer ist als der Verlust (Vertrauen als Wette)
- Gleichzeitig ist Vertrauen eine Form **sozialen Kapitals**, auf das bei Bedarf zurückgegriffen werden kann



Vertrauen in der Soziologie (Teil 3)

- Vertrauen ist ein nicht **rational zugängliches Phänomen**
- Es stellt eine von mehreren **sozialen Praktiken** dar, die auch zur Machtausübung dienen
- Im Rahmen von **positiven Vertrauensspiralen** zeigen sich die zyklischen Wirkungen von Vertrauen



3. Vertrauen als Werttreiber

Stufenmodell des Vertrauens

- **Stufe 1: Vertrauen voraussetzen - individuelle Ebene**
- **Stufe 2: Vertrauen bestätigen - institutionelle Ebene**
- **Stufe 3: Vertrauen schützen - institutionelle Ebene**



Stufe 1: Vertrauen voraussetzen - individuell

- Schaffung **motivationaler Voraussetzungen**: intrinsisch motivierte Mitarbeiter
- Bevorzugung von Mitarbeitern mit einem breitem Spektrum an vertrauensbezogenen Erfahrungen: **High Trusters**
- Mitarbeiter mit hoher **Selbstsicherheit** um sich über die bestehenden Wissenslücken in Organisationen hinwegsetzen und einen Vertrauensmißbrauch verkraften zu können



Stufe 1: Vertrauen voraussetzen - individuell

- Mitarbeiter mit **glaubhaften Emotionen** zur schnellen Verständigung in dynamischen Unternehmen
- Förderung prosozialen Verhaltens: **Reziprozität** als Basis der Zusammenarbeit
- Objektive Urteilsbildung: **Selbstreflektive** Bewertung des eigenen Beitrags im Unternehmen



Stufe 2: Vertrauen bestätigen - institutionell

- Sicherstellung von **Information und Kommunikation** in Unternehmen insbesondere durch informelle Kontakte
- Herstellung von **Vertrautheit**: räumliche Nähe, tendenziell niedrige Zahl an Mitarbeitern, physische Präsenz
- Nutzung von **Vertrauensintermediären**: Beziehungen zu einem gemeinsamen Dritten



Stufe 2: Vertrauen bestätigen - institutionell

- Unterstützung der **Reziprozitätsnorm**: langfristiger Ausgleich der sozialen Konten
- Sicherstellung der Erfüllung von **impliziten** Verträgen: Selbst-durchsetzend durch gegenseitige moralische Ansprüche
- Aufbau und Verbreitung einer **Vertrauenskultur**: Bewußtmachung der Vorteilhaftigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens



Stufe 3: Vertrauen schützen - institutionell

- Nutzung der **Reputation** als Möglichkeit zur Sanktion: Verlust des Anspruchs auf die Unterstützung durch Dritte
- Verbreitung von **Informationen** bezüglich der Reputation: schnell und glaubhaft
- Sicherstellung der **Sozialisation**: Bei dauerhaft opportunistischem Verhalten mit Maximierung der individuellen Gewinne Ausschluss aus der Organisation



4. Fazit und Ausblick

- Vertrauen gewinnt **gesamtgesellschaftlich bzw. -wirtschaftlich** stark an Bedeutung
- Vertrauen steht als „psychosoziale Gesundheit“ im Mittelpunkt eines neuen **Kondratieff-Zyklus**
- in vielen Unternehmen wird Vertrauen zur **wichtigsten Ressource** im Wettbewerb

**„Speise und Trank sind zum Leben notwendig,
allein früher oder später muß doch jeder sterben;
ohne Vertrauen aber ist es unmöglich,
daß ein Staat auch nur einen Tag besteht.**

Konfuzius (551 – 479 v. Chr.)



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. Erich Klaus
Duale Hochschule BW Villingen-Schwenningen
klaus@dhbw-vs.de