

# Vertrauen durch Sinnstiftung

Franz-Rudolf Esch / Jana Schneider

## Vertrauen zählt: bei Kunden wie bei Mitarbeitern

„Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ war ein zentrales Motto von Robert Bosch. Vertrauen basiert vereinfacht gesprochen darauf, dass sich Menschen auf ein Versprechen verlassen können. Menschen vertrauen in sich selbst, in ihre Mitmenschen, in Systeme (Unternehmen, Marken, Politik etc.) und in die Gesellschaft. Ohne dieses Vertrauen wäre der Alltag nicht zu bewältigen und eine funktionierende Gesellschaft und wirtschaftliche Transaktionen nicht möglich. Gerade in Zeiten der Unsicherheit und des Wandels, wie er sich durch die Digitalisierung und Globalisierung in einer geradezu atemberaubenden Weise vollzieht, wird das Vertrauen in Unternehmen und Marken immer wichtiger. Wir wissen um die positive Wirkung des Markenvertrauens bei Kunden: Marken wie Miele, Persil oder Nivea sind Marken, denen die Deutschen vertrauen. Sie führen die Rankings der Most Trusted Brands in ihrer Kategorie seit Jahren an. Markenvertrauen wirkt positiv auf Käufe und Bindung. Doch wie sieht es in Unternehmen aus? Auch hier sollte es eine positive Beziehung zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen und der Bindung an das Unternehmen geben.

## Vertrauen und Commitment beflügeln Mitarbeiter

Zak hat dazu eine aufschlussreiche Studie durchgeführt. Er hat auf neurowissenschaftlicher Basis analysiert, wie Vertrauen in Unternehmen wirkt. Menschen, die vertrauen, stoßen Oxytocin aus und sind glücklicher als andere. Unternehmen, denen Mitarbeiter ein hohes Vertrauen entgegenbringen, wiesen eine um 50 Prozent höhere Profitabilität aus als Unternehmen, denen die Mitarbeiter wenig vertrauen. Mitarbeiter in Unternehmen, denen hohes Vertrauen entgegengebracht wurde, zeigten weniger Stress, mehr als doppelt so viel Energie bei der Arbeit, entsprechend mehr Engagement und eine höhere Zufriedenheit und waren zudem seltener krank oder Burnout gefährdet.

Diese Ergebnisse erinnern frappierend an Vergleiche zwischen Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter ein hohes bzw. ein niedriges Commitment haben. Auch hier ergeben sich ähnliche Werte, wenn man Analysen von Gallup und anderen Instituten folgt. Vertrauen ist ein wesentlicher Einflussfaktor für Bindung.

Doch was tun Unternehmen, um eben dieses Vertrauen und Commitment zu stärken? Dazu kann die Studie von Zak keinen Aufschluss geben, wohl aber die Commitmentstudien. Hier hat sich seit Jahren in Deutschland nichts geändert. Die Zahlen sind stabil – auf niedrigem Niveau: 84 Prozent der Mitarbeiter haben laut Gallup in Deutschland ein nur geringes bzw. kein emotionales Commitment zu ihrem Unternehmen. Warum sollte es beim Vertrauen anders sein?

Gerade in Unternehmen, in denen Strategiewechsel an der Tagesordnung sind, wird Vertrauen häufig durch Zynismus und Sarkasmus als Überlebensstrategie bei den handelnden Personen ersetzt. Die Folge: Mitarbeiter warten, was passiert und wann der nächste Wechsel kommt. Ganz anders ist dies bei Unternehmen, wo eine Vertrauenskultur herrscht.

## Wie können Unternehmen Vertrauen bei Mitarbeitern aufbauen?

Vertrauen hat eine generalisierende und eine spezifische Komponente: Es gibt Menschen, die mehr oder weniger vertrauen (generalisierende Komponente). Spezifisches Vertrauen bezieht sich in unserem Fall hingegen auf Unternehmen und Marken. Aus kognitiver Sicht wird die Kompetenz eines Unternehmen bewertet, aus emotionaler Sicht die Zuverlässigkeit, Integrität und Wohlwollen, also das Ausmaß, in dem Unternehmen auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen.

Das Vertrauen der Mitarbeiter bedarf eines Fundaments (Abbildung 1). Hierfür sind folgende Punkte wesentlich, die aus Unternehmenssicht gesteuert werden können.

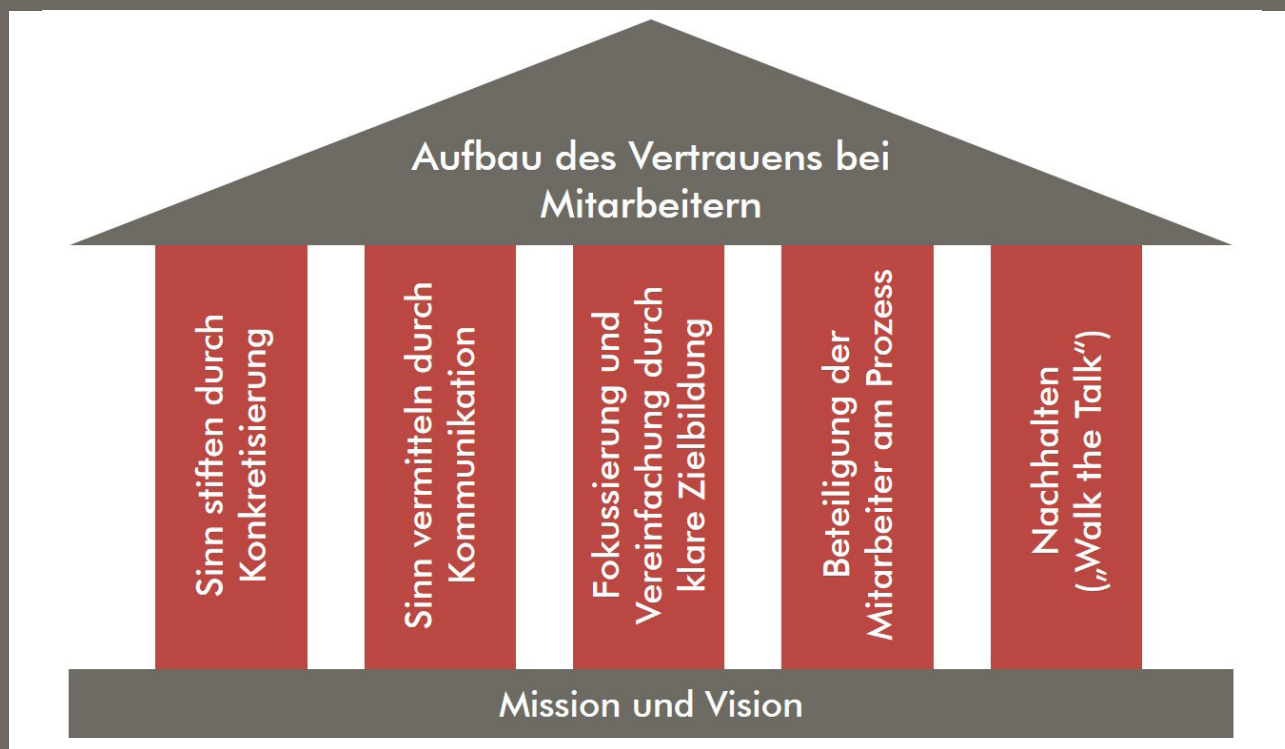


Abb. 1: Mission und Vision als Fundament zum Vertrauensaufbau bei Mitarbeitern

### 1. Sinn stiften – Mission und Vision konkretisieren:

Mitarbeiter wollen wissen, warum es das Unternehmen gibt und welchen Zielhafen man anstrebt. Diese grundlegenden Fragen sind überzeugend zu beantworten. Die Frage nach dem „Warum gibt es uns, was treibt uns an?“ schafft Orientierung und gibt Halt. „To solve unsolved

problems innovatively“ ist ein klarer Auftrag bei 3M (Abbildung 2). Die Vision hingegen stellt eine Ambition dar, für die es sich lohnt anzustrengen: Wenn ein Weltmarktführer für C-Teile als Vision hat, mit mindestens einem Teil in jedem Fahrzeug zu sein, ist dies ein großer Ansporn.

### 2. Sinn vermitteln:

Egal, wie gut Mission und Vision abgeleitet sind: Ohne des Buy-Ins der Mitarbeiter können Unternehmen nicht reüssieren. Deshalb ist eine vorrangige Aufgabe des Top-Managements, für die Kommunikation von Mission und Vision zu sorgen und den dahinter stehenden Sinn zu vermitteln. Zudem gilt es, Maßnahmen in die Wege zu leiten, dass Mitarbeiter sich daran orientieren und Beiträge leisten können. Hier ist ein zentraler Engpass in Unternehmen zu erkennen. Die meisten Mitarbeiter kennen Mission und Vision ihres Unternehmens nicht. Wofür sollen diese sich dann anstrengen? Was soll Mitarbeiter dann motivieren, Höchstleistung zu bringen? Und worin sollen Mitarbeiter vertrauen?

### 3. Fokussieren und vereinfachen:

Die Vision wird häufig nicht konsequent in Ziele und Strategien heruntergebrochen oder erfolgt in den verschiedenen Bereichen wenig koordiniert. Zudem ist es meist zu viel, was man sich vornimmt. Das Ergebnis: Zielunklarheit



Abb. 2: Die Mission als „guiding star“ von 3M, Quelle: 3M

statt Klarheit, konkurrierende statt kohärente Zielhierarchien und Chaos. Dabei ist bekannt und belegt, dass mehr weniger bringt. Zwei oder drei Ziele sind erreichbar und umsetzbar. Bei vier bis zehn Zielen wird das Ganze schwierig bis unmöglich. Frust ist dann vorprogrammiert. Es gilt demnach, sich auf zwei bis drei Ziele zu konzentrieren und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten, die man a) selbst beeinflussen kann, und b) einen klaren Impact auf die Zielerreichung haben.

#### 4. Am Prozess beteiligen:

Mein Kollege Dan Ariely hat belegt, dass das, was man selbst entwickelt, mehr wertgeschätzt wird als das, was man vorgesetzt bekommt. Man setzt sich entsprechend mehr dafür ein. Wenn beispielsweise als Maßnahme zur Senkung der Umweltbelastung die Maßnahme „Wir führen ein Sonntagsfahrverbot für Autos ein.“ entwickelt und an Mitarbeiter weitergegeben wird, so stehen diese weniger hinter dieser Maßnahme, als wenn sie aus den Satzfragmenten „Führen – Autos für – Sonntagsfahrverbot – wir – ein“ den gleichen Satz bilden. Beteiligung ist alles. Was heißt das nun konkret? Bei dem Zielbildungs- und Maßnahmenprozess sind die Mitarbeiter einzelner Bereiche einzubinden. Mitarbeiter wissen oft am besten, was die wirksamsten Maßnahmen sind, weil sie schließlich tagtäglich mit den Problemen an der Basis zu kämpfen haben.

#### 5. Nachhalten – Walk the Talk:

Gerade bei der zunehmenden Beschleunigung und Komplexität durch die Digitalisierung werden Manager oft durch das Tagesgeschäft völlig gefangen genommen. Große Ziele und das kritische Hinterfragen des Unternehmenszwecks geraten dann schnell in Vergessenheit. Umso wichtiger ist es, Zeit zur Reflektion und zum Abgleich der momentanen Situation mit Vision und Zielen einzuplanen und sich konkrete Gedanken zu machen, durch welche Maßnahmen man diesen strategischen Prozess am Laufen hält. Auch dies setzt ein konkret zu definierendes Maßnahmenbündel und entsprechende Kontrollfunktionen voraus.

Diese Strategien schaffen Vertrauen, weil man Mitarbeitern Orientierung gibt und Sinn stiftet, sie an dem Prozess beteiligt und zeigt, dass man sie mit ihren Bedürfnissen und Wünschen, aber auch Fähigkeiten ernst nimmt, sie sieht und hört. Vor allem zeigt das Dranbleiben, dass man zuverlässig einen eingeschlagenen Weg geht und bei allen Turbulenzen der Umwelt kurzfristige Veränderungsnotwendigkeiten mit langfristiger Orientierung in Einklang bringt.

#### Literaturempfehlungen:

Ariely, D. (2015): Wer denken will, muss fühlen, Droemer Verlag, München.

Collins, J. (2001): Good To Great. Why some Companies make the Leap ... and others don't, Harper Business, New York.

Collins, J. C., Porras, J. I. (1996): „Building Your Company's Vision“, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 5, S. 65–77.

Esch, F.-R. (2016): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Esch, F.-R., Rühl, V., Baumgartl, C. (2017): Messung des Markenvertrauens, Handbuch Markenführung, 5. Aufl., Springer Verlag, Wiesbaden.

Zak, P. J. (2017): The Neuroscience of Trust, in: Harvard Business Review, Vol. 95, No. 1, S. 84 – 90.