

Management by Confidence – ein revolutionäres Programm zur Kostensenkung ohne Personalabbau

In der Schweiz werden enorme Ressourcen verschwendet, weil in Unternehmen und Verwaltung nicht konsequent am Aufbau und der Pflege einer Vertrauenskultur gearbeitet wird. Schätzungen zu Folge werden dadurch je nach Situation 30 bis 40 Prozent der Ressourcen nicht genutzt. Der folgende Artikel erklärt Zusammenhänge und zeigt praktische Ansätze, wie dieses brach liegende Potenzial genutzt werden kann.

Vor drei Jahrzehnten baute Volvo in Schweden im Zuge von Restrukturierungen eine nicht-traditionelle Fliessbandfabrik für Autos, die aus 30 kooperativen Arbeitsteams von 15 bis 20 Mitarbeitenden bestand. Wie überwachte und koordinierte man die einzelnen Teammitglieder, die in Gruppenarbeit an jeweils einem bestimmten Komplex am Auto bis hin zur Fertigstellung der Fahrzeuge arbeiteten? Indem man genau dies nicht tat! Das Team entschiedete selbst über die Verteilung seiner Arbeitskräfte, Geschwindigkeit und Pausen, es wählte seinen eigenen Führer aus, entschied, wer aus dem Team entlassen werden sollte, überwachte und motivierte sich selbst. Nicht real? Im Gegenteil – die Ergebnisse schlugen sich erfolgsmässig zu Buche: weniger Pausen, weniger Fluktuation, weniger Abwesenheiten und die Arbeitsmoral war erst noch höher als in anderen Betrieben.

Die in Kleingruppen typisch vorherrschende Norm der Verlässlichkeit bewirkte, dass sich die Teammitglieder ganz einfach grundsätzlich vertrauten. Weshalb hat aber die Unternehmungsleitung sich dafür entschieden, die Mitarbeitenden auf diese Weise zu «führen» und damit ein Risiko einzugehen? Damit sind die dem Artikel zugrunde liegenden **Fragestellungen** angesprochen:

Welcher Art ist dieses «Vertrauen»? Was bedeutet der Begriff und was nicht? Wie sehen die Prozesse der Vertrauensbildung aus? Kann über ein richtig definiertes und verstandenes Vertrauensverständnis Komplexität reduziert und damit Vertrauen zur ökonomischen Grösse umgewandelt werden? Kann richtig eingesetztes Vertrauen unnötige Kontrollmechanismen reduzieren und damit Kosten sparen?



Da Vertrauen in Unternehmungen bereits seit einiger Zeit Gegenstand der Diskussion ist, fand das Thema Widerhall in Beiträgen, Studien, Dissertationen und Büchern wie beispielsweise jene von Reinhard K. Sprenger oder Olaf Geramanis. Dieser Artikel spricht **Praktiker** mit dem Ziel an, sie zu konkreten Schritten zur Bildung einer Vertrauensorganisation zu ermuntern.

Was ist Vertrauen?

Vertrauen wird als positive Erwartung unter Beziehungspartnern definiert, die von der Zuversicht getragen wird, dass keine Partei die Verwundbarkeit der anderen ausnützen wird.

Formen des Vertrauens lassen sich in **drei Gruppen** unterteilen:

1. **Vertrautheit** bezeichnet den Zustand des unbewussten Vertrauens wie beispielsweise das kindliche Urvertrauen. Sie lässt sich nicht willentlich initiieren, sondern ist irgend einmal da gewesen. Man kann sich nicht dafür entscheiden, sich mit jemandem vertraut zu fühlen, wenn das Gefühl nicht an sich schon vorhanden ist.

2. Unter **Zuversicht** wird eine Art Schicksalsergebenheit mit der Hoffnung

auf ein gutes Ende verstanden. Ohne eine solche Zuversicht könnte man nicht leben, da wir uns zum Beispiel ohne die Zuversicht, dass vorbei fahrende Fahrzeuge nicht aus der Bahn geschleudert werden, nicht aus dem Hause begeben würden. Es liegt keine ernsthafte Alternativenprüfung vor, man vertraut einfach darauf, dass die eigenen Erwartungen nicht enttäuscht werden. Falls dies trotzdem eintrifft, ist es äusseren Umständen zuzuschreiben.

3. Wenn man im Gegensatz dazu in risikoreichen Situationen überlegt, ob man sich auf eine bestimmte Alternative einlassen will oder sich für eine andere entscheiden sollte, erfordert diese Wahl eigentliches **Vertrauen**. Bei Vertrauensbruch würde man sie bereuen.

Vertrauen kann auch als ein **Lösungs-**

verfahren angesehen werden, das aus bestimmten **Situationen** heraushilft. Um welche Situationen handelt es sich dabei und welche Funktion übernimmt das Vertrauen darin?

1. Informationsmangel

Der Vertrauende setzt sich willentlich über einen Mangel an Informationen hinweg, indem er dem Gegenüber vertraut. Vertrauen wird explizit zum Steuermechanismus in der Kooperation.

2. Ungewissheit

Vertrauen wird in Situationen der Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Handlungen des anderen relevant. Wenn alles sicher wäre, bräuhete es kein Vertrauen. Wer gar nichts weiss, kann nicht vertrauen, da ihm Anhaltspunkte für begründetes Vertrauen fehlen.

(Forts. Kasten Seite 1)

3. Komplexität

Vertrauen reduziert die Komplexität der Umwelt. Dadurch entlastet es die Handelnden und spart Überwachungs- und Kontrollkosten.

4. Gesetz des Wiedersehens

Wenn eine Beziehung nur relativ kurz dauert, kann Vertrauen ebenfalls helfen. Die Beteiligten werden sich während der Beziehung so verhalten, dass sie sich auch später «wieder in die Augen blicken können.»

5. Zugehörigkeit zu einer Gruppe

Die Gruppe, deren Mitglieder sich gegenseitig vertrauen, kann mehr erreichen, als eine vergleichbare Gruppe, deren Mitglieder nicht vertrauenswürdig sind. Im diesem Sinne ist Vertrauen eine Ressource sozialen Kapitals.

6. Risiko

Vertrauen ist mit einer Vorleistung verknüpft, die Erwartungen und Hoffnungen auf eine Gegenleistung in der Zukunft erzeugt. Es ist ein Risiko, dass diese Vorleistung vergeblich war, das

heisst, dass das Vertrauen enttäuscht wird. Man macht sich verwundbar.

7. Wahlfreiheit

Aufgrund des Risikos ist im Vorfeld genau abzuwägen, ob es sinnvoll ist, sich auf Vertrauen einzulassen. Wer Vertrauen schenkt, gesteht sich bewusst seine Verwundbarkeit ein. In diesem Sinne wählt der homo oeconomicus eine rationale Handlungsstrategie, die unter gegebenen Präferenzen die Optimierung des individuellen Nutzens ermöglicht.

Ist Vertrauen wirklich notwendig?

Eine sich **immer schneller verändernde Umwelt** verlangt von Unternehmungen hohe Anpassungsfähigkeit. In traditionellen Hierarchien entstehen daher Kosten durch zeitaufwändigen Interessensausgleich und Koordinationsaufwand zwischen den Abteilungen und Bereichen.

Im Zeitalter der Industrialisierung und Massenproduktion, in dem Arbeitsteilung als Zerteilung des Arbeitsablaufes verstanden wurde, wirkten die Doktrinen von Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts wegweisend für die Entwicklung von Managementkonzepten, in denen Motivation, Kooperation und Eigenverantwortung keine notwendigen Grössen waren. Der Übergang von der Massenproduktion der Industriegesellschaft zu einem System flexibler Spezialisierung einer Wissensgesellschaft stellte in den 70er Jahren einen Wendepunkt dar.

Damit tauchte auch die Frage nach neuen Arbeitsformen auf und seither wurde auch die Humanisierung der Arbeit thematisiert, Begriffe wie Human Resources und Human Relations, soziale Kompetenz oder Kooperation prägen das Vokabular der Managementliteratur. Trotz der teilweise stattgefundenen Umstrukturierungsprozesse im Sinne eines Einbezugs der Mitarbeitenden als denkende Person mit Verantwortungsbereitschaft stellt man jedoch vielerorts Unzufriedenheit unter Mitarbeitenden fest.

Das liegt zum einen darin begründet, dass das Phänomen Vertrauen nicht richtig verstanden und demzufolge nicht richtig umgesetzt wird. Im Extremfall heisst das, dass sich Betriebe bei der Übergabe von Selbstverantwortung an die Mitarbeiter völlig der Verantwortung für den Arbeitsprozess entledigen wollen oder doch zumindest eine verantwortungsabschiebende Gleichgültigkeit an den Tag legen. Zum anderen mag die verbreitete Miss-

stimmung unter Angestellten daher rühren, dass zwar Lippenbekenntnisse vorhanden sind, Vertrauen jedoch nicht bewusst ins Management einbezogen wird, nicht «gelebt» wird. Der hierfür notwendige stützende Rahmen in Form von Spielregeln, Routinen und eingespielten Abläufen wurde nicht aufgebaut. Dies ist bedingt durch mangelnde Kenntnisse des Managements über die Thematik, Zeitdruck und/oder ungenügende Bewusstseinsmachung. Vielerorts ist deshalb von einer Vertrauenskrise die Rede.

Ausser der schnellen Veränderlichkeit steht die Wirtschaft auch vor der Herausforderung **zunehmender Komplexität der Umwelt**. Der Mensch hat von jeher Mechanismen gefunden, um Komplexität und Ungewissheit zu reduzieren. Durch Vertrauen kann man sich über den Mangel an Informationen hinwegsetzen, indem der Vertrauende bestimmte Annahmen über das zukünftige Verhalten des anderen macht. Im perfekten Markt ist der Wirtschaftsteilnehmende vollständig über alles informiert. In der realen Welt ist dies nicht der Fall, weshalb Transaktionen mit Risiken behaftet sind und Zeit in Anspruch nehmen. Daraus ergeben sich externe Transaktionskosten (zum Beispiel Kosten für das Vereinbarungstreffen, Kontrolle und Anpassung) sowie interne Kosten (beispielsweise durch das Lenken und Steuern der Beziehung). Vertrauen als soziale Ressource wirkt somit kostensparend (siehe auch Kasten «Was ist Vertrauen?»).

Nicht alles, was glänzt, ist Gold

Oftmals wird ein mit viel Enthusiasmus propagiertes Vertrauen mit **blindem Vertrauen** verwechselt, das jegliches «gesunde» Misstrauen ausschliesst oder mögliche Schattenseiten nicht berücksichtigt. Das kann gravierenden Folgen haben.

Ein eindrückliches Beispiel dafür, wie wichtig es ist, Vertrauen in einen entsprechenden Rahmen innerhalb der Organisationsform einzubinden bezie-

hungsweise explizit zu instrumentalisieren, bildet der Fall der schweizerischen Landesausstellung **Expo 02**. Um den hohen Anforderungen gerecht zu werden, wurde die Form eines «organisationalen Arrangements» gewählt. Durch «Simultaneous Engineering» wurden Projekte parallel in verschiedenen Entwicklungsphasen ausgeführt. Für laufende Vorgänge waren Annahmen zu treffen, um andere Projekte weiterzuentwickeln. Es galt, Interessen von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Obwohl Problemfelder und erfolgskritische Faktoren wie Vertrauen vom Management erkannt wurden, verfügte das organisationale Arrangement nicht über die notwendigen «Werkzeuge», um für diese Faktoren einen stützenden Rahmen zu schaffen und damit die positiven Auswirkungen zum Tragen zu bringen. Vertrauen hätte der Komplexitätsreduktion dienen können. Damit wären Krisen wie Finanzierungslücken, verärgerte Unternehmen und Verbände, Abgänge von Direktoren, eine allgemein hohe Fluktuation von Expo-Mitarbeitenden sowie das grundsätzliche Infrage-Stellen des Anlasses an sich und dessen Verschiebung um ein Jahr geschwächt oder gar eliminiert worden.

Im Fall der Expo verengte allerdings eine Kultur übermässigen Vertrauens die Handlungshorizonte. Es wurden unrealistische Erwartungen geweckt. Es kam zur Signalmissachtung. Man vertraute der Generaldirektion länger, als dies aufgrund der Rückmeldungen angemessen gewesen wäre. Zuzufolge mangelnder Information – aber auch aus Angst, die Situation noch zu verschlimmern – wurde das Vertrauen immer wieder erneuert, bis es zur Eskalation kam.

Vertrauen und Kontrolle

Richtig verstandenes Vertrauen schliesst deshalb Kontrolle nicht aus. Die Worte Lenins «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» sollten gemäss Sprenger richtigerweise «Vertraue, aber kontrolliere auch» lauten. Vertrauen bedeutet also die Entscheidung zu einem Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht.¹⁾

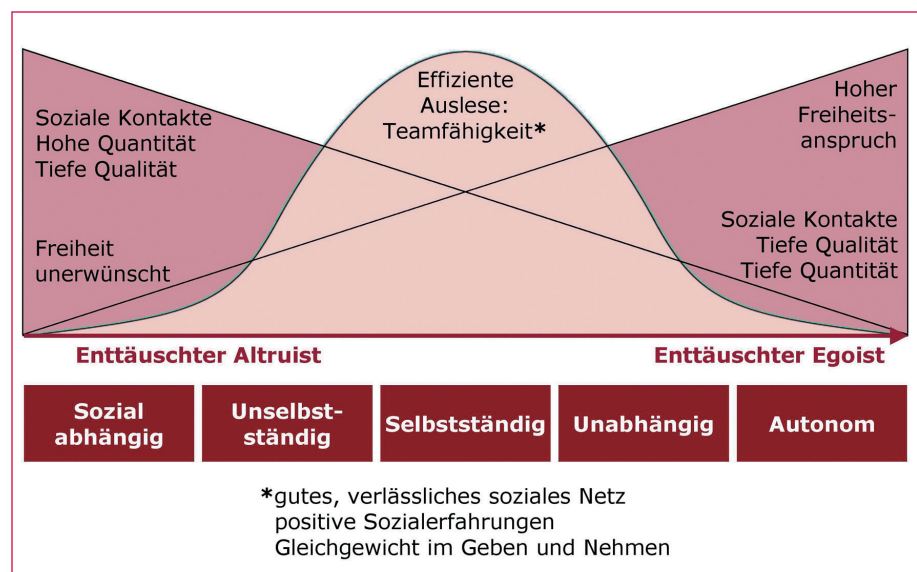
Vertrauen und Loyalität

Eng verbunden mit Vertrauen ist auch Loyalität, wie Carol Kinsey Goman in ihrem Buch «The Loyalty Factor» aufzeigt. Gemäss ihren Ausführungen kann Loyalität als ein Gefühl der Anhänglichkeit verstanden werden, das sich in Sorge und Besorgtheit für jemanden oder etwas manifestiert. Sie ist der menschlichen Natur innewohnend, eine potenzielle Kraft, die zum Guten von allen wirken kann. Im Zeichen von Zeit und Wertewandel sei es für Unternehmungen sehr wichtig, Massnahmen für den Aufbau von gegenseitiger Loyalität und somit auch für Vertrauen in Angriff zu nehmen. Ein Mitarbeitender kann nicht mehr wie früher mit einer «Lebensstelle» rechnen, deshalb fühlt er sich auch nicht mehr «seiner» Unternehmung verpflichtet, sondern plant seine eigene Persönlichkeitsentfaltung.

Eine amerikanische Studie zeigte, dass obwohl die Loyalität in Unternehmungen gesunken war, mittlere Kaderkräfte noch immer wünschten, zu etwas zu gehören, woran sie glauben könnten. Verlorene Loyalität ist – wie verlorenes Vertrauen – sehr teuer.

Liberty Chain

Ein Mensch, der absolute Autonomie beansprucht, kann kein Vertrauen aufbauen. Er verschliesst sich jeglicher Verbindlichkeit, es kommt zu keinen brauchbaren Beziehungen.



¹⁾ Daher hat das am Schluss dieses Artikels vorgestellte ganzheitliche Konzept «Management by Confidence» nicht zum Ziel, das Controlling (im Sinne von Kontrolle und Steuerung) zu ersetzen, sondern dieses zu ergänzen und zu nutzen – und allenfalls entsprechend dem Vertrauensniveau im Unternehmen zu vereinfachen oder anzupassen.

Sie kostet die amerikanische Wirtschaft schätzungsweise 60 bis 70 Milliarden Dollar im Jahr. Der Aufwand, einen Mitarbeitenden zu ersetzen, beträgt im Durchschnitt einen Jahreslohn. Andere Kosten sind schwieriger zu quantifizieren: Wie viel kostet es die Unternehmung, wenn illoyale Angestellte deren Ruf verschlechtern? Wie viel kostet die Preisgabe von Geschäftsgeheimnissen durch verärgerte Angestellte? Oder wie gross ist die finanzielle Einbusse, wenn talentierte Angestellte kreative Vorschläge und Anstrengungen zurückhalten, weil sie sich nicht mehr mit der Unternehmung identifizieren? Und nicht zuletzt: Welchen Schaden trägt eine Firma davon, wenn ein Angestellter, der den Betrieb verlässt, «seine Kunden» mitnimmt?

Wo liegt der Ausweg aus dem Zirkelschluss, in dem man die am Arbeitsmarkt Auftretenden einerseits zu einer «individuellen Profit Center-Haltung» zwingt und andererseits von ihnen erwartet, das Wohl der Unternehmung über alles zu stellen? Das Geheimnis liegt in der Antwort auf die Frage, was diese Menschen wirklich wollen, ohne durch Marktbedingungen dazu gezwungen zu werden, und wie von Seiten der Unternehmung dem entsprochen werden kann. Im Sinne einer Neudefinierung des Gleichgewichts auf dem Markt also, das bekanntlich bei dem Schnittpunkt der Angebots und Nachfragekurve zustande kommt.

Mitarbeitende sind mitnichten unsozialisierte, rein rational nutzenmaximierende Subjekte. Die Untersuchungen in amerikanischen Unternehmungen zum Thema Loyalität von Carol Kinsey Goman bringen es auf den Punkt: «Die neue Loyalität ist eine Partnerschaft, bei der beide Parteien gemeinsame Ziele und Verantwortungen umsetzen. (...) Angestellte sind in erster Linie gegenüber sich selber loyal. Sie suchen aktiv Arbeit, die sie fordert, Menschen, die sie inspirieren und Unternehmungen, die sie lieben können. Wenn sie sich einer Unternehmung anschliessen, geben sie ihr Bestes, mit dem Wissen, dass ein Erfolg der Organisation schliesslich auch den eigenen Interessen dient.»

Ebenso zeigt die Erfahrung aus meiner Berater-tätigkeit, dass Mitarbeitende Ehrlichkeit, Aufklärung, Selbstverantwortung und Fairness von Seiten des Managements wünschen. Würden sie ein solches Verhalten erleben, wären «soziale Kompetenz», «Teamfähigkeit» und so weiter – die allseits von Unternehmungen geforderten Schlüsselqualifikationen – eine logische Folge.

In der Folge stellt sich die Frage, welche Art Unternehmungen den Wünschen heutiger Mitarbeitender gerecht werden. Da Persönlichkeiten zur

Schaffung von Mehrwert gebraucht werden, muss **Persönlichkeitsbildung** betrieben werden. Wie? Durch die Entscheidung, in Vertrauen zu investieren.

Man könnte dies auch vereinfacht in der biblischen Goldenen Regel zusammenfassen: «Alles, was ihr wollt, dass euch die anderen tun, sollt auch ihr ihnen ebenso tun.» Oder gemäss Kinsey Goman die Platin-Regel, wenn wir der Individualität Rechnung tragen: «Tu anderen das, was sie gerne hätten, was du ihnen tun würdest.»

Vertrauen und Organisation

Soll die Bildung einer Vertrauenskultur erfolgreich sein, ist nicht nur der Entscheid für neuere Arbeitsformen, in denen soziale Faktoren wie Vertrauen berücksichtigt werden, entscheidend, sondern vor allem auch die Schaffung eines Rahmens aus Spielregeln und Abläufen innerhalb der Organisation. Ansonsten sind trotz dezentraler Organisation mit flachen Hierarchien Probleme vorprogrammiert. Fragen bleiben offen, wie das Verhältnis von Kontrolle und Autonomie zwischen den einzelnen Parteien aussieht, wie Kooperation und Konkurrenz innerhalb des Unternehmens spielen.

Diese Beziehungen dürfen nicht dem Zufall überlassen werden, sondern müssen gezielt geplant und umgesetzt werden. Das wird auch aus Erfahrungswerten von Betrieben klar, die auf «Lean Production» umgestellt haben, ein nach dem Konjunkturereinbruch von 1992/93 prominentes Konzept zur strategischen Neuausrichtung einer Organisation. Um schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können, wurden Rationalisierungsprozesse eingeleitet, die eine vertikale Verschlan-kung der Organisation zum Ziel hatten.

Kostensenkung sollte erreicht werden, indem der einzelne Mitarbeitende auf breiterer Ebene genutzt wird, indem Aufgabenintegration und Selbstorganisation sowie Gruppenarbeit statt Einzelarbeit eingesetzt wurden. Und tatsächlich: «Enthierarchisierung» und Vereinfachung der Kommunikationswege reduzierten Entwicklungskosten.

Aber: die unmittelbare Auswirkung dieser Reorganisation war die Wegrationalisierung von Personal und damit Unsicherheit und Misstrauen innerhalb der Belegschaft. Die kurzfristige Kostensenkung hatte einen enormen Vertrauensverlust zur Folge, der längerfristig kostensteigernd wirkte. Wenn also bei Umstrukturierungen gleichzeitig Koordinationsmassnahmen auf der Basis einer Vertrauensorganisation ignoriert werden, besteht ein hohes Konfliktpotenzial!

Aufbau einer Vertrauensorganisation

Vertrauen braucht also einen Kontext. Hier auszugsweise einige Vorschläge, wie eine solche Vertrauensorganisation entsteht, zusammengetragen aus den unterschiedlichsten Lehrwerken (*siehe Literaturhinweis*). Die am häufigsten wiederkehrenden Forderungen sind folgende:

Als Führungskraft Fehler zugeben.

Nichts ist so eindrücklich und lehrreich für Kinder, wenn ihre Eltern Fehler eingestehen. (Natürlich nur, wenn nicht laufend Fehler dazukommen – ansonsten entsteht begründetes Misstrauen in die Kompetenzen der Irrenden.) Das gleiche gilt in der Arbeitswelt.

Authentisch und fair sein.

Also: keine Rolle spielen, echt sein. Das bedeutet, Versprechen einzuhalten sowie fair und ehrlich zu sein.

Transparenz durch Kommunikation.

Ziele und Philosophie der Unternehmung müssen den Mitarbeitenden zu allen Zeiten bekannt sein. Erwartungen und Feedbacks sollen regelmässig und adäquat an Mitarbeitende übermittelt werden. Geschäftsentscheidungen sollten wann immer möglich begründet werden.

Zuhören.

Seinem Gegenüber regelmässig Zeit gewähren, seine Probleme zu artikulieren.

Charakterliche Integrität haben.

Goman schreibt dazu: «Moderne Führungskräfte haben klare Prinzipien (...) im Umgang mit den Menschen, die sie führen. Sie bauen eine Brücke über den Misstrauensgraben zwischen Arbeitnehmern und gebern, indem sie mit Offenheit und Integrität handeln und immer zu ihrem Wort stehen.»

Sich von Intriganten trennen.

Mit anderen Worten: Weg mit ausschliesslich opportunistisch orientierten Mitarbeitenden, die andere zum Zwecke ihrer eigenen Nutzenmaximierung unfair behandeln.

Gemeinsame Ziele, Werte und Verpflichtungen.

Dabei müssen die Führungskräfte als gutes Beispiel vorangehen – Vorbild sein, nicht Vorwort.

Praktiziertes Vertrauen macht verwundbar.

Verwundbarkeit ist das «Einsatzkapital». Das heisst, man muss das Risiko zum Vertrauensbruch eingehen. Das wird von der Umwelt als Signal des Vertrauens wahrgenommen.

Kontrolle weitmöglichst durch Vertrauen ersetzen.

Vertrauen kontrolliert. Vertrauen hat verpflichtende Kraft. Durch gewährtes Vertrauen, den anderen zur Leistung verpflichten.

Ehrliche Kommunikation.

Probleme müssen mit den Mitarbeitenden klar und offen angesprochen werden. Aber Achtung: Gespräche können Probleme nicht nur lösen, sondern auch neue schaffen, wenn sie nicht richtig geführt werden!

Management by Confidence

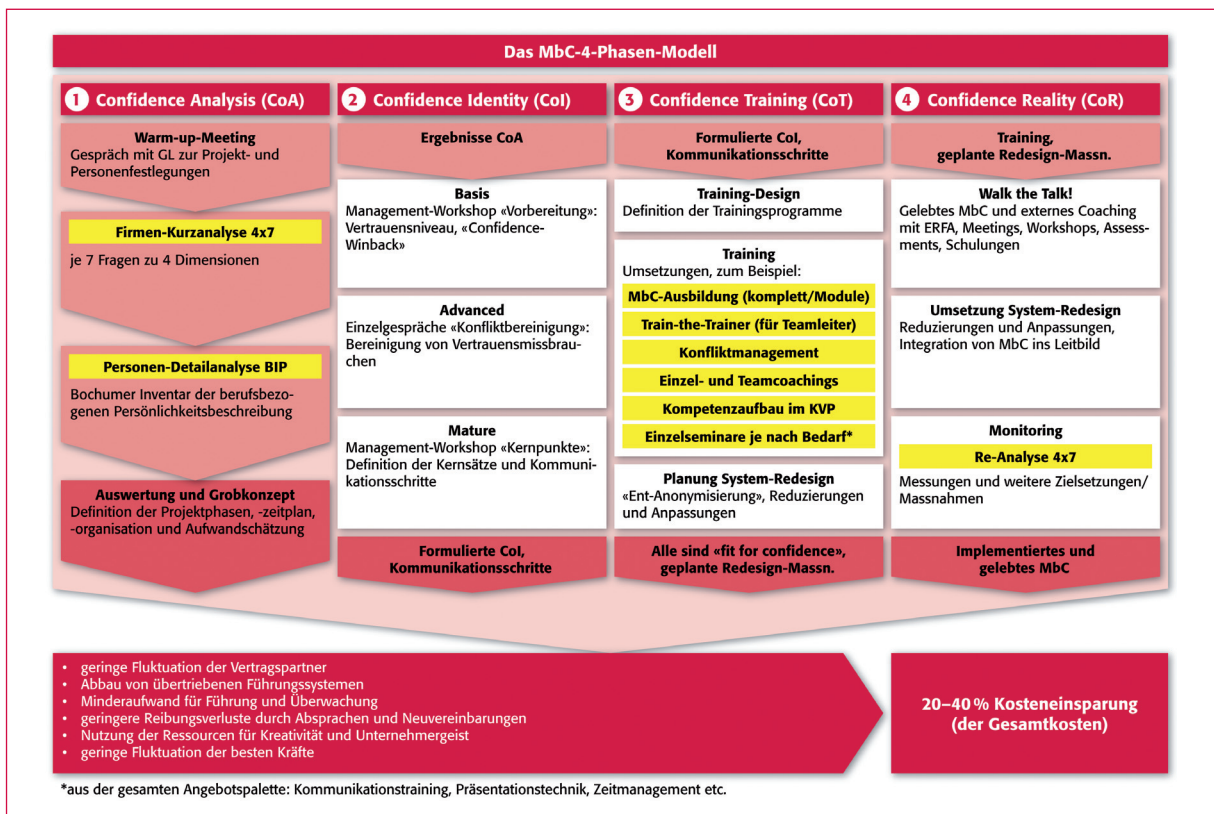
Der neue Ansatz «Management by Confidence (MbC)» geht allerdings wesentlich weiter als obige, doch eher «softe» Ansatzpunkte. MbC ist ein systematisches Konzept – ein regelrechtes Programm –, das «softe» Aspekte einschliesst, diese aber mit handfesten Werkzeugen und Prozessen verbindet und in bestehende Organisations und Controllingstrukturen einbindet. Nur so kann nämlich eine Vertrauenskultur aufgebaut werden, die auch «gelebt» wird. Ein

Das Klima entscheidet, ob etwas wächst

Es sind die Mitarbeitenden unserer Firma, die Leistung und Innovationen erfolgreich realisieren. Sie identifizieren sich damit, weltweit zu den führenden Werkzeugherstellern zu gehören. Ihre Einstellungen und Überzeugungen motivieren sie zur täglichen Bestleistung. Wir fördern diese Form der Kulturentwicklung. Verhalten und Kommunikation werden als Kriterien für das Optimieren von Prozessen laufend mitberücksichtigt. Diese Auseinandersetzung schafft Klarheit über die Werte und Regeln, die Einfluss darauf nehmen, inwieweit es uns gelingt, die Ziele zu verwirklichen, die Wirtschaftlichkeit unserer Organisation zu verbessern und die nötigen Veränderungen mit Vertrauen in die bestehenden kulturellen Werte zu bewältigen.

Die Kultur im Hause PB Baumann spiegelt wider, was in der Vergangenheit funktioniert hat und beinhaltet jene für alle gültigen Vorgehensweisen, die zum künftigen Erfolg führen. Folgerichtig erfahren langjährige Mitarbeitende dadurch Wertschätzung für ihre eingebrachte Leistung und neue Mitarbeitende sind aufgefordert, ihre Vorstellungen und Werte verständlich zu machen. Dieser Dialog, der in allen Unternehmensbereichen und Ebenen der Hierarchie sorgfältig geführt wird, schafft Vertrauen. Wir sind überzeugt, dass produktives Wachstum mit Vertrauen wesentlich gefördert werden kann. Darum investieren wir in Massnahmen, mit denen wir eine kultur- und vertrauensfördernde Wirkung in der Firma erzielen.

Eva Jaisli
Geschäftsführerin
PB Baumann, Wasen



Management by Confidence

Die vier Schritte im Aufbau des neuen Management-Ansatzes, der es in sich hat.

Hauptgewicht liegt dabei bei der Schulung zur Entwicklung und Förderung der notwendigen Kompetenzen.

Wie die obige Grafik zeigt, besteht MbC aus vier Modulen, die den Gegebenheiten und dem Fortschrittsgrad einer Unternehmung angepasst werden. Im Analyseteil wird das Vertrauensniveau innerhalb einer Unternehmung festgehalten («**Confidence Analysis**» – **CoA**). Es folgt eine Definition der Zielvorstellungen für die Unternehmung («**Confidence Identity**» – **CoI**). Nach dem Schulungsteil zum Aufbau der notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden («**Confidence Training**» – **CoT**) geht es dann schliesslich zur Umsetzungsbegleitung in die Unternehmungswirklichkeit («**Confidence Reality**» – **CoR**).

Das ökonomische Arbeiten mit der Komponente «Vertrauen» funktioniert. Ich selber habe Unternehmungen kennen gelernt, die bereits einen hohen Grad an Vertrauenskultur erreicht haben und diese nur noch zu verfeinern brauchen (*siehe Kasten «PB Baumann»*). Eine Grosszahl an Firmen hat hier aber immer noch ein sehr grosses Potenzial – «das Management hat seine Hausaufgaben noch nicht gemacht.»

Denn MbC ist vor allen Dingen eine Führungsaufgabe, die von zuoberst gestartet werden muss, um eine Kaskade auszulösen. Wer diesen Schritt aber macht, wird sehr schnell die positiven Auswirkungen spüren – durch motivierte Mitarbeitende und klar messbare Kosteneinsparungen.

Samuel Hurni, Steam GmbH

Literaturverzeichnis

Geramanis, Olaf: Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource, Hirzel, Stuttgart, 2002
 Goman, Carol Kinsey: The Loyalty Factor: Building Trust in Today's Workplace, Mastermedia Publishing Company, New York, 1991
 Hubschmid, Claudia Christina: «Vertrauen» im komplexen organisationalen Arrangement – der Fall «Expo», Dissertation Universität St. Gallen, 2002
 Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2002