

Vertrauenskultur in Unternehmen als Wettbewerbsvorteil

Dominik Enste

1 Vertrauen im (Unternehmens-)Alltag¹

Tagtäglich vertrauen wir anderen Menschen unser Leben an: Wir vertrauen dem Mechatroniker und KFZ-Mechaniker, der die Bremsen am Wagen repariert hat, dem Lebensmittelverkäufer, der uns Gemüse teurer als Bio-Ware verkauft, oder Autofahrern, wenn wir bei Grün eine Straße überqueren. Vertrauen hilft uns, die Risiken des Alltags zu bewältigen und die sozialen Komplexitäten im Umgang mit anderen zu reduzieren. Vertrauen ist der soziale Kitt unserer Gesellschaft (Enste/Suling 2020). Jeder ökonomischen Transaktion liegt ebenfalls Vertrauen zugrunde. Ein Vertrag ist immer unvollständig, auch wenn die technischen und juristischen Spezifikationen und Prüfungen Tausende von Seiten umfassen. Dies zeigt das Beispiel Wirecard, ein ehemaliges Dax-30 Unternehmen, das dennoch Aktionäre und Kunden im großen Stil betrügen konnte. Vollständige Verträge würden viel zu hohe Transaktionskosten für die Implementierung, permanente Kontrolle und Sanktionierung hervorrufen. Dies gilt umso mehr in Zeiten der sogenannten VUCA-Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (dazu, und zum Folgenden Enste/Kürten/Schwarz 2020).

Die digitale Zeitenwende hat einen enormen Schub für mehr Lösungen im Alltag gegeben: Home-Office, Videokonferenzen, Onlineshopping und vieles mehr haben die Arbeitsprozesse grundlegend verändert und neue Anforderungen sowohl an Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt. Die Transformation der Wirtschaft wird durch die 6D angetrieben: Digitalisierung, Demographischer Wandel, De-Globalisierung (unter anderem durch *America First*-Strategie), De-Industrialisierung (unter anderem durch hohe Energiepreise), De-Stabilisierung (unter anderem durch den Krieg in Europa), Demokratiemüdigkeit (unter anderem durch Stärkung der politischen Ränder).

¹ Der vorliegende Beitrag ist im generischen Maskulinum verfasst. Wo der Inhalt es nahelegt, werden neutrale Formulierungen (zum Beispiel Studierende) oder beide Geschlechtsformen (zum Beispiel Managerinnen und Manager) verwendet.

Angesichts dessen ist eine wichtige Frage: Wo finden Menschen Sicherheit und Vertrauen? Welche gesellschaftlichen und unternehmerischen Werte werden wichtiger und was macht Unternehmen in Krisenzeiten erfolgreich? Eine These, die im Folgenden wissenschaftlich beleuchtet und fundiert werden soll, ist die, ob und inwieweit sich eine gelebte Vertrauenskultur für Unternehmen lohnt – insbesondere in Zeiten von krisenhaften Veränderungen und als Wettbewerbsvorteil.

2 Definition und Prinzipal-Agenten-Theorie

Umfassende empirische und theoretische Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie, in der BWL und Unternehmensethik hat sich in den letzten 25 Jahren mit Vertrauen in Unternehmen beschäftigt und zeigt die Wichtigkeit vertrauensvoller Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren im Arbeitskontext auf. Eine der meistzitierten Arbeiten zum Thema definiert Vertrauen dabei als die »Bereitschaft sich gegenüber einem anderen angreifbar/verletzlich zu machen, basierend auf der Erwartung, dass der Andere im eigenen Sinne handelt, ohne dass dies überwacht oder kontrolliert werden kann« (Mayer, Davis, Schoorman 1995: 712). Dabei wird häufig unterschieden zwischen kognitivem Vertrauen und affektivem Vertrauen (McAllister 1995). Demnach kann Vertrauen entweder auf dem sorgfältigen und bewussten Abwägen verschiedener Aspekte einer Situation basieren (kognitives Vertrauen) oder auf emotionalen Reaktionen (affektives Vertrauen). Anhand empirischer Arbeiten kann gezeigt werden, dass affektives Vertrauen und kognitives Vertrauen unterschiedliche motivationale Wirkungen haben. So wirkt sich kognitives Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft eher auf die Arbeitszufriedenheit aus, wohingegen affektives Vertrauen einen größeren Einfluss auf die Anstrengungen und das Engagement hat (Yang/Mossholder 2010). Vertrauen schafft zudem die Basis für mehr Resilienz in der VUCA-Welt und angesichts der sechs Treiber der Transformation der Wirtschaft.

Die Diskussion über Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stützt sich vor allem auf die *Prinzipal-Agenten-Theorie* und auf die damit zusammenhängenden *Transaktionskosten* (Beccerra/Gupta 1999). Bezogen auf die Wirkweise von Vertrauen im Führungshandeln ist davon auszugehen, dass Vertrauen Transaktionskosten reduzieren kann. Das Verhältnis zwischen Führungsperson und Geführtem stellt eine klassische Situation entsprechend der Prinzipal-Agenten-Theorie dar, die von *Informationsasymmetrien* und einem *Risiko* für den Auftraggeber geprägt ist. Beispielsweise delegiert die Führungskraft eine Aufgabe an den Mitarbeitenden und geht damit das Risiko ein, dass der Mitarbeitende nicht im Interesse der Führungsperson handelt. Um dieses Risiko zu verringern, kann die Führungskraft den Mitarbeitenden kontrollieren und überwachen. Dies ist jedoch mit einem zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Aufwand verbunden, der

Kosten verursacht. Diese Kosten können reduziert werden, wenn die Führungskraft dem Mitarbeitenden vertraut und weniger beziehungsweise keine Kontrolle ausübt (Eberl 2010). Dies setzt die Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeitenden voraus, spieltheoretisch gesprochen: den »beabsichtigten Verzicht des Gegenübers auf opportunistisches Verhalten, obwohl dieser von einem Vertrauensbruch profitieren würde« (Ullrich 2012: 1; siehe auch Fulmer/Gelfand 2012).

3 Effekte von Vertrauen im Arbeitskontext

3.1 »Wer nicht vertraut, dem vertraut man nicht«

Führt Vertrauen zu mehr Arbeitszufriedenheit und Produktivität oder sorgt ein gutes Betriebsklima und wirtschaftlicher Erfolg für mehr Vertrauen (Enste/Grunewald/Kürten 2018)? Die kausale Wirkungsrichtung ist nur schwer eindeutig zu bestimmen. Die Verhaltensökonomik untersucht aus diesem Grund auch Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit mithilfe von Laborexperimenten. In sogenannten Vertrauensspielen (Enste/Grunewald/Kürten 2018) kann überprüft werden, ob und unter welchen Bedingungen sich Vertrauen lohnt (Johnson/Mislin 2011). Wichtigster Faktor für das Vertrauen sind die Erwartungen des Vertrauensgebers (zum Beispiel der Führungskraft) über die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers (zum Beispiel des Mitarbeitenden) (zum Beispiel Ullrich, 2013). Je höher die Erwartung über die Rückzahlung (zum Beispiel in Form einer Arbeitsleistung), das heißt über die Vertrauenswürdigkeit des Arbeitnehmers, desto höher fielen die gesendeten Beträge des Vertrauensgebers aus. Übertragen auf den Arbeitsalltag können solche *Beträge* zum Beispiel in Form von Freiheiten, flexiblen Arbeitsorten und -zeiten *gezahlt* werden. Führungskräfte vertrauen, wenn sie einen persönlichen Zugewinn durch Vertrauen erwarten: *Vertrauen muss sich lohnen*. Das gleiche gilt für Mitarbeitende. Vertrauen in Arbeitskontexten ist in diesem Sinne ein reziproker Prozess. In diesem Sinne ist es auch logisch, dass die eingangs dieses Absatzes gestellte Frage nach *Henne oder Ei* nicht einseitig beantwortet werden kann.

Ergebnisse umfangreicher empirischer Forschung im Feld unterstreichen positive Zusammenhänge von Vertrauen mit der gesamten Unternehmensleistung (Brown et al. 2015) oder mit der Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Godart/Görg/Hanley 2014). Auf Team- und Individualebene bewirkt Vertrauen zwischen den Akteuren mehr Kooperation und bessere Teamergebnisse, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit, mehr Commitment und Engagement der Mitarbeitenden sowie mehr freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz und weniger geschäftsschädigendes Verhalten (De Jong/Dirks/Gillespie 2016; Colquitt/Scott/LePine 2007; Ng 2015). Darüber hinaus zeigt sich, dass Vertrauen als Mediatorvariable in verschiedenen organisationspsychologischen Zusammenhängen wirkt, wie beispielsweise zwi-

schen wahrgenommener Unterstützung und Commitment oder wahrgenommener Gerechtigkeit und Arbeitszufriedenheit (Aryee/Budhwar/Chen 2002; Whitener 2001).

Wichtig für Vertrauen ist dabei stets das integrale Verhalten der Führungskraft. Aber Integrität wirkt nur positiv, wenn eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem besteht. Die Ergebnisse meta-analytischer Berechnungen verdeutlichen: Arbeitsleistung und Engagement korrelieren stark positiv und geschäftsschädigendes Verhalten stark negativ mit dem Vertrauen in die Führungskraft (Korrelationskoeffizient jeweils um 0,26) (Colquitt/Scott/LePine 2007). Studien zeigen überdies, dass Konflikte mit Führungskräften seltener sind, wenn eine Vertrauenskultur besteht. Die damit einhergehende, höhere Autonomie der Mitarbeitenden steigert überdies deren Arbeitsleistung und -zufriedenheit (Enste/Kürten/Schwarz 2020).

3.2 Vertrauen, Innovation und Kreativität

Innovation und Kreativität sind für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen elementar. Dass eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur nicht nur auf individueller Ebene eines jeden Mitarbeitenden positive Auswirkungen hat, sondern auch auf Unternehmensebene Erfolg bringt, verdeutlichen Godart, Görg und Hanley (2014): Unternehmen berichteten nach Einführung von Vertrauensarbeitszeit im darauffolgenden Jahr von rund 15 Prozent mehr Produktinnovationen. Dieser Effekt wird nicht allein der Arbeitszeitflexibilität zugeschrieben, sondern der Möglichkeit von Selbstbestimmung des Mitarbeitenden über seine Arbeitszeiten. Auch auf Teamebene gibt es entsprechende Befunde, die verdeutlichen, dass Teamarbeit innovative und kreative Ergebnisse fördert. Verschiedene empirische Studien und metaanalytische Berechnungen belegen, dass Vertrauen in die Teamkollegen und Vertrauen in die Teamleitung von großer Relevanz für die Teamleistung sind (De Jong/Dirks/Gillespie 2016; Schaubroeck/Lam/Peng 2011). Boies, Fiset und Gill (2015) zeigen in einer experimentellen Arbeit, dass die intellektuelle Stimulierung des Teams durch die Teamleitung wichtig für die Kreativität im Team ist, dass dies aber abhängig davon ist, wie sehr sich die Teamkollegen gegenseitig vertrauen. Anhand dieser Studie wird deutlich, dass die Aufgabe der Führungskraft nicht nur darin besteht, eine vertrauensvolle individuelle Beziehung zwischen sich und dem Mitarbeitenden aufzubauen, sondern auch die Förderung einer generellen Vertrauenskultur, die auch auf Vertrauen zwischen den Kollegen ausgerichtet ist, eine wichtige Führungsaufgabe ist.

4 Maßnahmen zur Förderung einer Vertrauenskultur

4.1 Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit

Vertrauen hängt stark davon ab, ob die andere Partei sich vertrauenswürdig zeigt. Zur Betrachtung der organisationalen Vertrauenswürdigkeit ist es somit von besonderer Relevanz, die organisationalen Charakteristika, die das Vertrauen der Organisationsmitglieder in die Organisation fördert, zu bestimmen. In Anlehnung an das Modell von Mayer, Davis und Schoorman (1995), wonach *Integrität*, *Kompetenz* und *Wohllwollen* bestimmen, ob eine Person als vertrauenswürdig wahrgenommen wird, schlagen Gillespie und Dietz (2009) diese drei Aspekte auch zur Bestimmung der organisationalen Vertrauenswürdigkeit vor. In ihrem Modell zeigt sich die organisationale Kompetenz daran, die gesammelten Fähigkeiten innerhalb der Organisation zu nutzen, um effektiv die Ziele der Organisation zu erreichen und die Verantwortungen der Organisation zu tragen. Das Wohllwollen der Organisation wird definiert als das ehrliche Bemühen um das Wohlergehen aller Stakeholder und die organisationale Integrität ist bestimmt von einem beständigen Befolgen moralischer Prinzipien und Handlungsrichtlinien, die von allen Stakeholdern akzeptiert werden. Die hier vorgestellte Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit (siehe Abbildung 1) erweitert und konkretisiert diese Aspekte und kann somit als Grundlage für unternehmerische Maßnahmen zum Aufbau einer Vertrauenskultur dienen. Dabei bemisst sich die Kompetenz an der *Reputation*, die Integrität zeigt sich anhand von *CSR* (»Corporate Social Responsibility«) – sprich der Übernahme von Mit-Verantwortung für die Gesellschaft und betroffene Interessengruppen über das Interesse der Anteilseigner hinaus – und das Wohllwollen demonstrieren Organisationen anhand von mitarbeiterorientiertem/r *Personalmanagement* oder *Personalpolitik*. Die Heuristik erweitert das Modell von Gillespie und Dietz (2009) in der Hinsicht, dass *Wertemanagement* als relevanter Faktor dafür gesehen wird, dass die drei vertrauensfördernden Werte in der Organisation tatsächlich gelebt werden.

Abbildung 1: Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit (Enste 2023)

$(\text{Reputation} + \text{CSR} + \text{Personalpolitik}) \times \text{Wertemanagement} \Rightarrow \text{Vertrauenskultur}$

Verlässlichkeit ist wichtig für den Aufbau von Vertrauen. Dabei hilft sowohl die Reputation als auch die langfristige Orientierung im Management, die sich unter anderem in einer erfolgreichen CSR-Strategie zeigt. Dafür muss das Handeln im Kerngeschäft nach ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Organisationen, die maßgebliche Anstrengungen in allen Dimen-

sionen des nachhaltigen Wirtschaftens unternehmen, leisten einen wichtigen Beitrag im Aufbau einer Vertrauens

kultur im eigenen Unternehmen. Zum Bereich sozialer Nachhaltigkeit zählt unter anderem die mitarbeiterorientierte Führung als Teil der Personalpolitik. Damit die angesprochenen vertrauensfördernden Werte und Maßnahmen tatsächlich gelebte Werte werden und langfristig in der Unternehmenskultur verankert werden, ist ein strukturiertes Wertemanagement notwendig. Dafür müssen die Werte im Unternehmen nicht nur kodifiziert, sondern auch gelebt werden. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass konkrete und bewusste Maßnahmen einen Einfluss auf den Aufbau und das Stärken einer Vertrauenskultur in Organisationen haben können. Es liegt somit in der Verantwortung der Unternehmensführung, solchen Maßnahmen Raum zu geben und allen Mitgliedern in der Organisation den individuellen Gestaltungsspielraum zu geben, um die organisationalen Voraussetzungen einer Vertrauenskultur mit Leben zu füllen.

4.2 Verhaltensökonomische Maßnahmen für eine Vertrauenskultur

Zur Kodifizierung, zur Kommunikation und zur Implementierung von vertrauensfördernden Werten eignen sich verschiedene Wege, die hier zusammengefasst werden. Basis dafür sind die Erkenntnisse der Verhaltensökonomik. *Nudges* (Schubser) zur Etablierung einer Vertrauenskultur können wie folgt ausgestaltet sein:

Tabelle 1: Übersicht über Maßnahmen für eine Vertrauenskultur

Auslöser/ Ausgangspunkt	Wirkungsweise	Anwendungsbeispiel für Vertrauensbildung
Messenger (Absender)	Wir werden von derjenigen Person beeinflusst, die uns eine Information übermittelt und verhalten uns entsprechend.	Führungskraft muss »mit gutem Beispiel vorangehen«, den Mitarbeitenden vertrauen Experten-Speaker zu Teamevents einladen, die Vertrauenskultur einführen können
Incentives (Anreize)	Reaktionen auf Anreize werden durch vorhersehbare »mentale Abkürzungen« bestimmt, wie z.B. die Tendenz, Verluste zu vermeiden oder Gewinne zu erzielen und direkter Reward wird eher angestrebt als langfristiger Reward.	Raum und Zeit zum Experimentieren und Ausprobieren schaffen (monatlich/wöchentlich ein fester Termin)

Auslöser/ Ausgangspunkt	Wirkungsweise	Anwendungsbeispiel für Vertrauensbildung
Norms (Normen)	Wir werden von dem beeinflusst, was andere tun, z.B. durch soziale Normen und Netzwerke.	Vertrauenskultur in Unternehmenswerten festschreiben Team mit höchsten Vertrauenswerten hervorheben
Defaults (Voreinstellungen, Standards)	Wir »schwimmen mit dem Strom« (»go with the flow«) bei vorausgewählten Handlungsoptionen.	Mitarbeitende bekommen als Default einen Laptop (keinen Desktop PC), der Home-Office direkt ermöglicht, keine Notwendigkeit einen Laptop extra für Home-Office zu beantragen Regelmäßige Termine für Team-Mittagessen
Salience (Salienz)	Unsere Aufmerksamkeit wird auf Neues und persönlich Relevantes gelenkt.	In der Mitarbeiterkommunikation häufig Wörter und Begriffe in Bezug auf Vertrauen und Vertrauenskultur benutzen, in allen Kommunikationskanälen im Unternehmen Wöchentliche »Vertrauens-Erfolgsgeschichten« kommunizieren (persönlich)
Priming (Hervorhebung)	Unsere Handlungen werden oft durch unbewusste Reize und Auslöser beeinflusst.	Unternehmenswerte als Desktop-Hintergrund für alle Mitarbeiter Eingangsbereich des Unternehmens entsprechend der Werte gestalten gemäß dem Motto: »You never get a second chance to make a first impression«
Affect (Affekt)	Unsere Emotionen bestimmen unsere Handlungen. Informationen in Textform rufen eher rationale Reaktionen hervor, Informationen in Bildform rufen eher emotionale Reaktionen hervor.	In der Unternehmenskommunikation zu Vertrauen stark auf Bilder/Videos und weniger auf Text setzen
Commitments (Selbstbindung)	Wir streben innerlich nach Konsistenz: bei unseren öffentlichen Versprechen und zwischenmenschlichen Handlungen.	Unternehmenswerte als Teil des schriftlichen Arbeitsvertrags machen SMARTe Vertrauensziele definieren (individuell, Abteilung, Unternehmen)

Auslöser/ Ausgangspunkt	Wirkungsweise	Anwendungsbeispiel für Vertrauensbildung
Ego (Ich-Bezug)	Wir verhalten uns so, dass wir uns persönlich besser fühlen.	Win-win-Situationen durch Vertrauen betonen (Employment Deal für jeden Einzelnen in Feedbackgesprächen festhalten)

Enste/Kürten/Schwarz (2020: 28f.)

Weitere Wirkungen und die verhaltensökonomischen Grundlagen von Biases und Heuristiken fassen Enste et al. (2016) und Enste/Potthoff (2021) zusammen.

4.3 Wertschätzende statt blinde Kontrolle

Vertrauensvolle Führung bedeutet nicht, vollständig die Kontrolle abzugeben, sondern dass es wichtig ist, die Möglichkeiten und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters richtig einzuschätzen und dann in den entscheidenden Momenten Unterstützung und Kontrolle zu bieten. Ziel sollte eine wertschätzende Kontrolle sein.

Wirtschaftsskandale wie bei Wirecard führen immer wieder zum Ruf nach mehr Kontrolle – ganz nach der Devise: *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser*. Aber öfter gilt: *Blinde Kontrolle ist gefährlicher als blindes Vertrauen*. Denn bei diesen und früheren Skandalen unter anderem in der Finanzindustrie war das Problem eher die *blinde* Kontrolle, die sich noch fataler auswirkt als *blindes* Vertrauen. Denn das Vorhandensein von Kontrollinstanzen suggeriert eine Verlässlichkeit, die aber – wenn sie nur auf juristischen, regulativen und rechtlichen Maßnahmen basiert – eine trügerische Sicherheit ist. Rein rechtliche Prüfverfahren und Kontrollen greifen zu kurz. Sie führen zu einer eingeschränkten Sicht (blinde Kontrolle) und vernachlässigen Erkenntnisse aus anderen Disziplinen beim Entdecken und Aufdecken von deviantem und/oder illegalem Verhalten. Die vermeintliche Erfolgsgeschichte von Wirecard war aus wirtschafts- und unternehmensethischer Perspektive immer schon suspekt: Erstens, weil sie im Umfeld von moralisch fragwürdigen Geschäften wie Prostitution, Pornographie und Glücksspiel entstanden ist. Zweitens, weil enormes Wachstum in Märkten erzielt wurde, in denen bereits andere große Player aktiv sind (finanzielle Transaktionen abwickeln). Drittens, weil das Wachstum in Märkten stattfand, in denen Korruption an der Tagesordnung ist (Enste/Heldman 2017). Viertens erschienen einige der handelnden Personen wenig vertrauenswürdig und fünftens gab es im Vorfeld eine Vielzahl von Hinweisen auf Fehlverhalten, welches aber nicht aus interdisziplinärer Perspektive analysiert und bewertet wurde, sondern basierend auf den juristischen Regelungen und Regelungen, die von einer anderen Welt und anderen Annahmen über das Verhalten von Menschen

ausgehen. Damit ist gemeint, dass Juristen zwar geprüft haben, ob zum Beispiel ordnungsgemäß unterschriebene Belege vorlagen und somit formal alles korrekt dokumentiert war; vernachlässigt wurden hingegen tatsächliche Umstände (wie das Geschäftsmodell) und eine breitere Analyse unter Einbeziehung zum Beispiel sozialpsychologischer, soziologischer, kriminologischer und verhaltensökonomischer Erkenntnisse. Die Verengung auf die Einhaltung von formellen Normen und der Vermutung, dass betrügerisches Verhalten damit eingedämmt werden würde, kann zu Fehleinschätzungen führen. Die wirtschaftlichen Folgen bei *blindem* Vertrauen wären sicherlich geringer gewesen, denn der Tätigkeit von Wirecard hätte das Testat und das Siegel der Vertrauenswürdigkeit von Dritten wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder der BaFin gefehlt, sodass weniger Menschen auf das Geschäftsgebaren hereingefallen wären (auch Enste et al. 2024).

Ein sinnvoller, erfolgversprechender Mittelweg hin zu einer wertschätzenden Kontrolle wurde hier skizziert und mit Studien fundiert. Die Analyse hat gezeigt, dass Vertrauen für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt eine Vielzahl an Vorteilen bietet. So konnte Vertrauen zum Beispiel positiv mit Innovationen, Veränderungsbereitschaft sowie Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht werden. Gerade mit Blick auf Organisationen, die in turbulenten Zeiten sowohl robust als auch flexibel zugleich sein wollen und müssen, bietet eine Vertrauenskultur eine hervorragende Basis.

Zudem kann hervorgehoben werden, dass Vertrauen innerhalb von und in deutsche Unternehmen noch nicht hinreichend verankert ist. Es liegt also nahe, Vertrauen weiter zu stärken um sowohl ökonomische Ziele (zum Beispiel Reduktion von Negativ-Schlagzeilen) aber auch humanistische Ziele (Autonomie und Selbstbestimmung des Menschen) zu fördern.

Um weder zu viel noch zu wenig zu vertrauen, bietet die Verhaltensökonomik mit einer Mischung aus Vertrauen und Kontrolle *kontrollierter* Vertrauensförderung eine Lösung. Mithilfe von Nudges, Default-Einstellungen, Nutzung von Heuristiken und Biases kann gezielt und dosiert Vertrauen gefördert werden. Vor allem Führungskräfte, die mit einer wertschätzenden Kontrolle gewünschtes Verhalten begünstigen können und mit gutem Beispiel vorangehen, sind dabei besonders gefordert, ihre Vertrauenswürdigkeit immer wieder unter Beweis zu stellen.

Weitere konkrete Maßnahmen für mehr Vertrauen in Unternehmen sind vertrauensbildende Maßnahmen, wie *Vertrauensbotschafter*, die glaubhaft veranschaulichen, dass das Unternehmen vertrauenswürdig ist. Außerdem kann sich eine Führungskraft als verletzlich zeigen und sich damit angreifbar machen. So signalisiert man zum Beispiel den Mitarbeitenden – wir vertrauen Dir, dass Du im Homeoffice arbeitest und weiterhin Deine Leistung erbringst. Oder wir vermuten zunächst nicht, dass der Kunde mit seiner Reklamation nicht seine falsche Bedienung, die zum Defekt geführt hat, kaschieren möchte, sondern nehmen den Hinweis auf und versuchen das Feedback gewinnbringend für alle Seiten zu nutzen – zum Beispiel

durch eine anwenderbezogene Verbesserung des Produktes. Glaubwürdiges Umgestalten der Unternehmensstrategie in Richtung Nachhaltigkeit kann dabei auch helfen. Deshalb sollte CSR auch nicht im Marketing angesiedelt werden, sondern Aufgabe der Geschäftsleitung sein.

5 Fazit: Vertrauensverlust als unterschätztes Risiko

Vielfach spielt Vertrauen in Unternehmen eine unterschätzte Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg. Denn erst wenn das Vertrauen verloren geht, bemerken viele Unternehmen – aber auch Menschen – wie wertvoll es ist. Das Problem dabei ist, dass man Vertrauen über Nacht verlieren, aber nur sehr mühsam und langfristig wieder aufbauen kann. Dabei ist eine gelebte Vertrauenskultur ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, denn sie spart Transaktions- und Kontrollkosten. Vor allem in Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Komplexität bildet Vertrauen eine zentrale Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern. Wenn Kontrollen und Compliance die Kultur eines Unternehmens bestimmen, sinken beispielsweise nachweislich die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Konflikte mit Vorgesetzten sind häufiger. Und wenn der Arbeitgeber sich dafür entscheidet, den Arbeitnehmer nicht zu kontrollieren, zeigt dieser eine im Durchschnitt doppelt so hohe Arbeitsanstrengung zur Erreichung der Ziele. Als weitere Vorteile von Vertrauen gegenüber Kontrollen gelten die Förderung kooperativen Verhaltens, die Förderung von Offenheit und Ehrlichkeit sowie die Verbesserung von Kreativität und Lernbereitschaft in der Belegschaft. Diese Effekte strahlen dann auch nach Außen und beeinflussen die Wahrnehmung einer Marke oder eines Unternehmens durch die Kundinnen und Kunden. Ziel sollte es für Unternehmen deshalb sein, eine Vertrauenskultur zu schaffen, die – um ein Ausnutzen durch einzelne Personen zu verhindern – mit wertschätzender Kontrolle verbunden ist. Dies ist dann eine wesentliche Führungsaufgabe. Es zeigt sich, dass Prävention vor einem Vertrauensverlust die günstigste Möglichkeit ist, Reputationsrisiken zu vermeiden.²

-
- 2 Dazu bieten wir in der IW Akademie für Integres Wirtschaften Führungskräfte-seminare an – leider werden diese meist erst dann gebucht, wenn das Vertrauen verloren gegangen ist. In diesen Seminaren skizzieren wir, wie sowohl über eine vertrauensfördernde Anreizgestaltung (unter anderem Vertrauens-/Fehlerkultur; Wertschätzungs- und Anreizsysteme) als auch über Verhaltensänderungen im Alltag, Integrität als soziale Norm im Unternehmensalltag etabliert werden kann. Besonders überzeugend sind dabei unsere empirischen Befunde, die zeigen, dass sich Vertrauen langfristig lohnt und das *Blinde Kontrolle* sogar gefährlicher sein kann als *Blindes Vertrauen*. Denn das Vorhandensein von Kontrollinstanzen suggeriert eine Verlässlichkeit, die aber – wenn sie nur auf juristischen, regulativen und rechtlichen Maßnahmen basiert – eine trügerische Sicherheit ist. Rein rechtliche Prüfverfahren und Kontrol-

Vertrauenskultur in Unternehmen zu schaffen und nach außen glaubwürdig zu leben, ist eine Führungsaufgabe und bedarf sowohl organisationaler als auch persönlicher Anstrengungen. Wie aber auch in privaten Beziehungen lohnen sich diese Investitionen – auch wenn sie sich nicht immer sofort rechnen – langfristig!

Literaturverzeichnis

- Aryee, Samuel/Budhwar, Pawan S./Chen, Zhen Xiong (2002): »Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model«, in: *Journal of Organizational Behavior* 23(3), S. 267–285.
- Beccerra, Manuel/Gupta, Anil K. (1999): »Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics«, in: *Public Administration Quarterly*, S. 177–203.
- Boies, Kathleen/Fiset, John/Gill, Harjinder (2015): »Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity«, in: *The Leadership Quarterly* 26(6), S. 1080–1094.
- Brown, Sarah/Gray, Daniel/McHardy, Jolian/Taylor, Karl (2015): »Employee trust and workplace performance«, in: *Journal of Economic Behavior & Organization* 116, S. 361–378.
- Colquitt, Jason A./Scott, Brent A./LePine, Jeffery A. (2007): »Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance«, in: *Journal of Applied Psychology* 92(4), S. 909–927.
- De Jong, Bart A./Dirks, Kurt T./Gillespie, Nicole A. (2016): »Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates«, in: *Journal of Applied Psychology* 101(8), S. 1134–1150.
- Eberl, Peter (2010): »Vertrauen innerhalb von Organisationen – eine organisations-theoretische Betrachtung«, in: Matthias Maring (Hg.), *Vertrauen – Zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, Karlsruhe: KIT – Karlsruher Institut für Technologie, S. 240–255.
- Enste, Dominik (2023): »Vertrauen stärken – vor allem in disruptiven Zeiten!«, in: Bernhard Badura/Antje Ducki/Johanna Baumgardt/Markus Meyer/Helmut Schröder (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2023*, Berlin: Springer, S. 171–182.
- Enste, Dominik/van Baal, Sebastian/Eyerund, Theresa/Schneider, Regina/Schmitz, Edgar (2016): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts*

len greifen zu kurz. Sie basieren auf dem Modell des »Homo Oeconomicus« und führen zu einer eingeschränkten Sicht (blinde Kontrolle) und vernachlässigen Erkenntnisse aus anderen Disziplinen beim Entdecken und Aufdecken von deviantem und/oder illegalem Verhalten.

- neuer Herausforderungen und Megatrends, Gutachten für die Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Enste, Dominik/Ewers, Mara/Heldman, Christina/Schneider, Regina (2016): »Verbraucherschutz und Verhaltensökonomik: Zur Psychologie von Vertrauen und Kontrolle«, in: IW-Analysen 106.
- Enste, Dominik/Heldman, Christina (2017): »Causes and Consequences of Corruption – An Overview of Empirical Results«, in: IW-Report 2.
- Enste, Dominik/Grunewald, Mara/Kürten, Louisa (2018): »Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten: Neue experimentelle und verhaltensökonomische Ergebnisse«, in: IW-Trends 45(2), S. 47–66.
- Enste, Dominik/Kürten, Louisa/Schwarz, Inga (2020): »Vertrauen in Unternehmen: Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten«, in: IW-Report 45.
- Enste, Dominik/Suling, Lena (2020): »Vertrauen in Wirtschaft, Staat, Gesellschaft 2020. Vertrauensindex: Europäische Länder im Vergleich«, in: IW-Policy Paper 5.
- Enste, Dominik/Suling, Lena/Schwarz, Inga (2020): »Vertrauen in Mitmenschen lohnt sich – Ursachen und Konsequenzen von Vertrauen auf der Individualebene«, in: IW-Report 51.
- Enste, Dominik/Potthoff, Jennifer (2021): »Behavioral Economics and Climate Protection. Better regulation and green nudges for more sustainability«, in: IW-Analyse 146.
- Enste, Dominik/Potthoff, Jennifer/Hensen, Julia/Herbert, Karishma/Schmidt, Carla (2024): »Wirtschaftskriminalität. Entwicklungen, Täterprofile und Präventivmaßnahmen«, in: IW-Report 17.
- Fulmer, C. Ashley/Gelfand, Michele J. (2012): »At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels«, in: Journal of Management 38(4), S. 1167–1230.
- Gillespie, Nicole/Dietz, Graham (2009): »Trust Repair After An Organization-Level Failure«, in: Academy of Management Review 34(1), S. 127–145.
- Godart, Olivier N./Görg, Holger/Hanley, Aoife (2014): »Trust-based work time and innovation: Evidence from firm-level data«, in: ILR Review 70, S. 894–918.
- Johnson, Noel D./Mislin, Alexandra A. (2011): »Trust games: A meta-analysis«, in: Journal of Economic Psychology 32(5), S. 865–889.
- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, F. David (1995): »An integrative model of organizational trust«, in: Academy of Management Review 20(3), S. 709–734.
- McAllister, Daniel J. (1995): »Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations«, in: Academy of Management Journal 38(1), S. 24–59.
- Ng, Thomas W. H. (2015): »The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification«, in: Journal of Vocational Behavior 88, S. 154–163.

- Schaubroeck, John/Lam, Simon S. K./Peng, Ann Chunyan (2011): »Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance«, in: *Journal of Applied Psychology* 96(4), S. 863.
- Ullrich, Anja (2012): »Vertrauen und Krise. Eine experimentelle Analyse des Einflusses einer wirtschaftlichen Krise auf Vertrauensbeziehungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Organisationsstrukturen«, in: *Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* Band 336, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Ullrich, Anja (2013): »Trust and Trustworthiness in Times of Crisis. Social Science Research Network Paper«, verfügbar über: https://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2220877.
- Whitener, Ellen M. (2001): »Do ›high commitment‹ human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling«, in: *Journal of Management* 27, S. 515–535.
- Yang, Jixia/Mossholder, Kevin W. (2010): »Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach«, in: *The Leadership Quarterly* 21(1), S. 50–63.

