

# Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

## Voraussetzung für innovative Arbeitsmodelle

(Kurzfassung)

Einreichung für den  
Wolfgang-Heilmann-Preis 2017 der Integrata-Stiftung  
- Führung in der eSociety -

### **Autoren**

Dr. Stefan Birk  
*Vorstand des ifaz – Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologie e.V.  
Geschäftsführer der Arbeitslabor GmbH*

Dr. Andreas Schiel  
*arbeit:morgen  
Buchautor, Blogger, freier Wissenschaftler*

Dr. Jan Vitera  
*Institut für Psychologie, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald*

# Problemstellung

Gute Kaufleute wissen seit jeher: Vertrauen unter Geschäftspartnern ist die Voraussetzung für gute Geschäfte. Aber es herrscht auch Einigkeit darüber, dass dies nicht nur für die externen Beziehungen gilt, sondern auch innerhalb von Organisationen. Was aber ist Vertrauen eigentlich? Und wie kann man es herstellen?

Einerseits gilt Vertrauen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als wichtiger, ja bisweilen entscheidender Faktor für die positive Wahrnehmung von Führungskräften sowie der Unternehmenskultur, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter und nicht zuletzt für den ökonomischen Erfolg. Andererseits ist weitgehend unklar, ob und wie Vertrauen in Organisationen oder auch nur kleinen Teams gezielt und nachhaltig generiert werden kann. Die Wirtschaftswissenschaften müssen auf Nachbardisziplinen wie die Soziologie und Psychologie zurückgreifen, um sich Vertrauen überhaupt nur erklärlich zu machen.

Durchaus gibt es Beratungsstrategien, die explizit auf Vertrauen setzen, um die Wettbewerbsposition von Unternehmen zu verbessern. Analysiert man diese allerdings, beschränken sie sich nicht selten auf Glaubensbekenntnisse und Appelle, die auf die Wandlungsfähigkeit und das Charisma von Ausnahmeführungsfiguren verweisen. Sucht man nach Belegen für den Erfolg solcher Strategien, gehen sie oftmals nicht über anekdotische Berichte von einzelnen Organisationen hinaus, deren Kultur von Vertrauen geprägt ist oder zumindest geprägt zu sein scheint.

Das ist eine unbefriedigende Situation - insbesondere in einer Zeit, in der Vertrauen durch die mit der digitalen Transformation verbundenen Veränderungen der Arbeitswelt weiter an Bedeutung im Unternehmensalltag gewinnt. Durch die Digitalisierung verändert sich sowohl die Umwelt von Unternehmen in Richtung eines noch dynamischeren, noch komplexeren Umfeldes, als das bisher der Fall war. Aber auch innerhalb der Organisationen hinterlässt die Zunahme neuer Arbeitsmodelle wie „Home Office“ und „Virtual Workplace“ und natürlich die zusehends agile, also hierarchiearme, kleinschrittige und partizipative Zusammenarbeit immer deutlichere Spuren.

Bewährte Führungsmodelle verlieren an Relevanz oder werden vollends obsolet. Mehr und mehr sehen sich Unternehmen auf den Koordinierungsmechanismus des *Mutual Adjustments* als einzig verbleibende Organisations- und Führungsstrategie verwiesen: Weil Aufgaben zu komplex sind, um sie von langer Hand durch Geschäftsführung oder Management planen und durch Weisung und Kontrolle ausführen zu lassen, bleibt nur diese Koordinationsform. Man stimmt sich mittels direkter Kommunikation über die Aufgaben und nächsten Schritte ab und passt sich dementsprechend gegenseitig an. Man könnte auch davon sprechen, dass es sich hierbei um eine Form der Selbstorganisation auf Zuruf handelt, zu der es heute kaum noch Alternativen gibt.

Insgesamt bedeutet die Digitalisierung der Arbeitswelt eine von der Technik getriebene Tendenz zur Entkoppelung von herkömmlich engeren menschlichen und organisatorischen Beziehungen. Arbeit von verschiedenen Orten und über weite Distanzen wird möglich. Die Arbeitsteiligkeit von Aufgaben erhöht sich weiter, der soziale Zusammenhalt von Teams und Organisationen zerfasert, weil der persönliche Kontakt und die alltägliche Vertrautheit derjenigen, die hier miteinander arbeiten (sollen), abnimmt. Diese Entwicklung hat konsequenterweise einen fundamentalen Einfluss auf den Aufbau und die Pflege des Vertrauens innerhalb von Unternehmen, da durch diese Entkopplung das Management des Vertrauens zu einem Thema wird, dem man sich explizit und systematisch zu widmen hat. Denn man kann sich nicht mehr auf die informellen Effekte „am Kaffeeautomaten“ oder an langen Arbeitstagen bei der gemeinsamen Pizza verlassen, die in stabilen und langjährigen Arbeitsteams sozusagen automatisch greifen.

Vertrauen verliert also in digitalisierten Arbeitsumgebungen und Organisationen nicht etwa an Bedeutung, wie man angesichts der gestiegenen Möglichkeiten zur lückenlosen Überwachung von Mitarbeitern und Prozessen denken könnte. Im Verbund mit der Zunahme von Arbeitsteiligkeit, Komplexität von Aufgaben und der Dynamisierung der Umwelt von Organisationen führt die Digitalisierung im Gegenteil zu einer wachsenden Bedeutung von Vertrauen. Und wird so zu einer Herausforderung auch und gerade für alle, die bisher von Vertrauen nichts wissen wollten, es als „weichen Faktor“ oder „black box“ verschmähen, ignorieren oder gar fürchten.

## Lösungsansatz

Tatsächlich aber stellt sich heutzutage für Führungskräfte nicht mehr die Frage, *ob* Vertrauen in ihrer Arbeit eine Rolle spielen sollte, sondern nur *wie* sie das Problem in Zukunft (besser) adressieren können. Mit unserem Beitrag machen wir einen Vorschlag, wie der Herausforderung, unter den Bedingungen einer digitalisierten Wirtschaft gezielt Vertrauen in Teams und Unternehmen zu erzeugen systematisch begegnet werden könnte.

Dabei plädieren wir nicht für einen „Rundumschlag“ und propagieren kein Patentrezept zur fabrikmäßigen Erzeugung von Vertrauen. Dafür ist der Gegenstand in der Tat viel zu komplex. Vielmehr favorisieren wir ein kleinschrittiges Verfahren, das auf unternehmensspezifische Anwendung und Ergebnisse zielt. Auch konnten wir das Verfahren bisher nicht erproben, sondern präsentieren in unserem Text erstmals die ausführliche Skizze eines möglichen Vorgehens. Allerdings glauben wir, mit unserem Ansatz bereits über einen soliden Entwurf zu verfügen, der zukünftig den Zugang zum Thema Vertrauen, ob für Führungskräfte oder die Mitglieder selbstorganisierter Teams, erheblich erleichtern könnte.

## Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Unser Ansatz fußt auf vier grundsätzlichen Punkten:

1. Da Vertrauen sich allen oberflächlichen und eindeutigen Definitionen entzieht, wird man nicht umhinkommen, für jedes Unternehmen eine organisationsspezifische Definition von Vertrauen zu erarbeiten, die notwendigerweise kommunikativ und partizipativ generiert werden muss. Mit anderen Worten: Was Vertrauen in einer Organisation bedeutet, müssen diejenigen Menschen gemeinsam entscheiden, die diese Organisation bilden.
2. Es wird unumgänglich sein, Indikatoren zur Analyse des Vertrauensniveaus in Unternehmen zu entwickeln. Dabei wird man einerseits auf den gerade genannten Zugang einer organisationsspezifischen Erarbeitung von Vertrauen zurückgreifen müssen. Andererseits sollte ein solches Verfahren nicht ausschließlich am Vertrauen orientiert sein, sondern ebenso Beispiele für Misstrauen in der Organisation identifizieren, was - da Misstrauen meistens an ganz spezifische Ereignisse geknüpft und mit stark aversiven negativen Emotionen besetzt ist - in der Regel leichter ist. Die erfolgreiche Verbindung beider Analyseprinzipien könnte darin bestehen, konkrete Artefakte (z. B. Regeln, Vorschriften, Prozesse, Anreizsystem, Freiheitsgrade) von Vertrauen und Misstrauen im Unternehmen zu bestimmen.
3. Ein wichtiger Zugang zur gezielten Steigerung von Vertrauen wird - nur auf den ersten Blick paradoxer Weise - in der Überprüfung und Verbesserung von Kontrollmaßnahmen liegen: Wir wollen also den „weichen Faktor“ Vertrauen über den „harten Faktor“ Kontrolle angehen. Ein Vorgehen, das wir als vielversprechendes Instrument einer schrittweisen und gerade darum nachhaltigen Entwicklung von Unternehmenskulturen begreifen. Denn sowohl theoretische Erkenntnisse als auch unternehmenspraktische Erfahrungen deuten in die Richtung, dass Vertrauen in einem durch Kontrollmöglichkeiten abgesicherten Umfeld unter Umständen sogar verlässlicher entstehen kann als auf Basis sogenannten „blinden Vertrauens“.
4. Schließlich ist ein in der bisherigen Debatte nur wenig berücksichtigter Aspekt von Bedeutung: Die durch viele Runden der Verwissenschaftlichung und Objektivierung gestählten Manager müssen die Kontrollversessenheit anhand klar definierter, quantitativer Kennzahlen „entlernen“ und sich auf Konzepte einlassen, die in ihren Denkmodellen bisher nicht oder nur als unbeeinflussbare externe Variable vorkam.

Die genannten Punkte allein sind aber natürlich noch nicht ausreichend, um in einem Unternehmen oder auch nur in einem Team Vertrauen gewissermaßen von Zauberhand entstehen zu lassen. Es bedarf vielmehr eines möglichst flexiblen und praxisnahen Ansatzes, um die grundsätzlichen Erkenntnisse und methodischen Ansätze in die Tat umzusetzen. Zu diesem Zweck schlagen wir ein an der Aktionsforschung nach Kurt

## Vertrauen in digitalisierten Unternehmen

Lewin orientiertes Verfahren vor. Dieses Konzept hat einen entscheidenden Vorteil, wenn man sich auf einem methodisch so schwierigen Gebiet bewegt, wie im Umgang mit dem komplexen Thema Vertrauen:

Der Aktionsforschung geht es nämlich nicht allein um die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis, sondern um die Erarbeitung von praxisorientierten Denkmodellen, die auf der Basis der Erfahrungen verschiedener Anwendungsfälle als Generalisierungen gelten können. Das heißt, der Forscher liefert zu Beginn eher unspezifische Modelle zur Analyse der Problemstellung und ist in der Praxis am Problemlösungsprozess selbst aktiv beteiligt, was ihm wiederum erlaubt, seine ursprünglichen Annahmen laufend zu korrigieren und sein Methodenarsenal ständig zu überarbeiten.

Zur Überprüfung und Implementierung unseres Ansatzes streben wir deshalb eine Serie von Aktionsforschungsprojekten an, die bereits auf der Ebene von Abteilungen oder größeren Teams ansetzen könnten. Im Zeitablauf käme es dann zu einem „reasoning-from-case-to-case“, bei dem die Erkenntnisse der früheren Projekte in den gerade zu bearbeitenden Fall einfließen. Im Laufe der Zeit kristallisierten sich Generalisierungen (oder „sichere bzw. robuste Techniken“) heraus, die in dieser Form von Praktikern auch in anderen Fällen genutzt (und ggf. auch weiterentwickelt) werden können. Mit den auf diese Weise entwickelten Denkmodellen, Methoden und Vorgehensweisen wäre das heute bestehende „gap“ zwischen Theorie und Praxis zu schließen.

Entscheidend bei diesem Vorgehen wäre im Übrigen, dass solche Aktionsforschungsprojekte von Expertenseite zwar initiiert, nicht aber in ihren Abläufen definiert und stringent gesteuert werden. Vielmehr käme es darauf an, wie in Punkt 1. angedeutet, zu einer organisations- oder sogar teamspezifischen Definition von Vertrauen zu finden, an der sich alle Aktivitäten ausrichten.

Was ist, zusammengefasst, der erwartbare Nutzen unseres nunmehr abschließend beschriebenen Zugangs zum Thema Vertrauen in (digitalisierten) Unternehmen? Die scheinbare black box Vertrauen, ein klassischerweise im Unternehmenskontext mit vielen Unsicherheiten, Befürchtungen und resignativen Zuschreibungen belegtes Phänomen („Daran kann man ja eh nichts ändern!“), sollte mit dem vorgeschlagenen Vorgehen gestaltbar sein. Das große Ziel „Vertrauensaufbau“ kann damit in unternehmensspezifische Definitions-, Analyse- und Arbeitspakete verkleinert und so innerhalb organisationsadäquater Praxisprojekte angegangen werden.