

# VERTRAUEN IST NICHT ALLES – ALLES IST NICHTS OHNE VERTRAUEN.



Tom Sommerlatte  
Michael Mollenhauer  
Rolf Pfeiffer  
Thomas Ring



## Was dieses Buch vermitteln soll

Liebe Leserinnen und Leser<sup>1</sup>,

mit diesem Buch wollen wir „drei Fliegen mit einer Klappe“ schlagen.  
Im ersten Teil,

### I. Die Geschichte

#### Wie ein Unternehmen seinen Weg in die Zukunft findet

erzählen wir eine – hoffentlich interessante und spannende – Geschichte, wie das Unternehmen HiTecComP die Art und Weise der Zusammenarbeit so neugestaltet, dass mit gutem Recht von einer „Vertrauensbasierten Führung“ gesprochen werden kann.

Die Geschichte handelt von den Menschen im Führungskreis, die sich zunächst Sorgen um das Klima in ihrer Organisation machen. Dabei erkennen die Führungskräfte von HiTecComP, wie sie mit ihren eigenen Fähigkeiten und ihrem eigenen Verhalten das Vertrauensklima im Unternehmen beeinflussen können: Vertrauen im Unternehmen kann gemessen werden, den einzelnen Führungskräften kann das eigene Vertrauensprofil wie ein Spiegel vorgehalten werden. Und es geht noch tiefer: Wie bei einem Eisberg geht es in der Geschichte auch unter die Oberfläche. Dort wirken psychologische Phänomene auf die Funktionsweise der Organisation. All das wird in diesem ersten Teil des Buches anhand einer Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens geschildert. Die Methodik ist weitgehend unabhängig von der Größe eines Unternehmens anwendbar.

Im zweiten Teil mit dem Titel:

### II. Der Hintergrund

#### Wissenschaftliche Erkenntnisse und Erfahrungen

beschreiben wir, auf welchen wissenschaftlichen Arbeiten aus drei Dekaden die angewandten Methoden zur Analyse des Vertrauensklimas, des Vertrauensprofils von Führungskräften und des Psychologischen Vertrags basieren.

<sup>1</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter. Wir wollen damit niemanden ausschließen und bitten Sie, sich angesprochen zu fühlen, auch wenn Sie nicht männlichen Geschlechts sind.

Ebenso teilen wir unsere Erfahrungen aus drei Jahrzehnten der Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen. Es ging immer um das Ziel, zu einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit und Führung zu gelangen, um Unternehmen erfolgreich auf eine gemeinsam durchdachte und getragene Strategie auszurichten.

Der dritte Teil des Buches mit der Überschrift:

### **III. Supervision und Kollegiale Beratung**

richtet sich an Menschen, die in Unternehmen die Verantwortung für Gestaltung und Transformation der Zusammenarbeit tragen oder in diesem Umfeld beratend tätig sind. Hier werden die eingesetzten Werkzeuge und zugrundeliegende Analysen etwas detaillierter beschrieben.

Wir würden uns freuen, wenn die Lektüre dieses Buches Sie, liebe Leserinnen und Leser, anregt, mit uns in Diskussion zu treten. Egal, ob Sie Fragen haben, Kritisches anmerken, andere Positionen einnehmen, mehr wissen wollen, oder...

Schreiben Sie uns einfach unter

**info@mmc.ag**

Wir antworten gerne.

Besuchen Sie auch unsere Website: [mmc.ag](http://mmc.ag)

<b>I. DIE GESCHICHTE: WIE EIN UNTERNEHMEN SEINEN WEG IN DIE ZUKUNFT FINDET</b>	<b>7</b>
<b>1 HiTecComP – ein mittelständischer Maschinenbauer</b>	
<u>Antworten für die Zukunft finden</u>	<u>8</u>
<u>Kann man der Strategie vertrauen?</u>	<u>9</u>
<u>Auf wen und worauf kommt es an?</u>	<u>11</u>
<b>2 Das Vertrauensklima des Unternehmens HiTecComP</b>	
<u>Vertrauensklima: Kann man das messen?</u>	<u>14</u>
<u>Ein Gespräch über den Zusammenhang zwischen     Unternehmenskultur und Vertrauensklima</u>	<u>17</u>
<u>Go-Go-Go: Die Umfrage wird gestartet</u>	<u>21</u>
<u>Große Betroffenheit: Vertrauensklima mit Licht und Schatten</u>	<u>22</u>
<u>Gesamtbild: zu viel Rot – zu viel Grau</u>	<u>23</u>
<u>Konsequenzen: Die nächsten Schritte</u>	<u>33</u>
<b>3 Vertrauensprofile der Führungskräfte</b>	
<u>Vertrauensprofil von Antje, der Personalleiterin</u>	<u>39</u>
<u>Vertrauensprofil von Hans, Leiter F&amp;E</u>	<u>44</u>
<u>Und was sagen die anderen Führungskräfte?</u>	<u>48</u>
<b>4 Was wirklich zählt: Der Psychologische Vertrag</b>	
<u>Was ist das: Ein Psychologischer Vertrag?</u>	<u>50</u>
<u>Was wurde auf einmal sichtbar?</u>	<u>52</u>
<b>5 Vertrauensbasierte Führung: HiTecComP hat seinen Weg gefunden</b>	
<u>Gemeinsame Reflektion</u>	<u>59</u>
<u>Transformation durch Selbsterkenntnis</u>	<u>65</u>
<u>Status nach 12 Monaten</u>	<u>69</u>
 <b>II. DER HINTERGRUND: WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE UND ERFAHRUNGEN</b>	
1 <u>Vertrauenswürdige Basis: Die Wissenschaft</u>	<u>74</u>
2 <u>Die Leitplanken: Was gut funktioniert</u>	<u>76</u>
 <b>III. SUPERVISION UND KOLLEGIALE BERATUNG</b>	
1 <u>Supervision und Kollegiale Beratung</u>	<u>82</u>
2 <u>Detaillierte Analyse des Vertrauensprofils von Thomas, CEO</u>	<u>84</u>
3 <u>Detaillierte Analyse des Vertrauensprofils von Georg,     Geschäftsführer Vertrieb und Service</u>	<u>92</u>
<b>DIE AUTOREN</b>	<u>97</u>



**I. DIE GESCHICHTE:  
WIE EIN UNTERNEHMEN  
SEINEN WEG  
IN DIE ZUKUNFT FINDET**

# 1 HiTecComP – ein mittelständischer Maschinenbauer

## Antworten für die Zukunft finden

Die HiTecComP ist ein deutsches mittelständisches Unternehmen mit rund 250 Mitarbeitern, gelegen in der Provinz irgendwo in Deutschland. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Herstellung von Spezial-Maschinen zur Feinstbearbeitung verschiedenster Materialien; Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Service sind das Credo. Natürlich bietet das Unternehmen auch die entsprechende Prozess-Automatisierung, Messtechnik, Robotik sowie die notwendige anwendungstechnische Beratung für Kunden. Das Geschäftsmodell ist klassisches Projektgeschäft (Build-to-order), die Maschinen und Anlagen werden weitgehend aus zugekauften Komponenten montiert, es gibt also wenig eigene Produktion im engeren Sinne. Das Know-how liegt im Engineering von Problemlösungen und Anwendungen beim Kunden.

HiTecComP wird im Markt als innovativ und zuverlässig wahrgenommen und operiert weltweit über Handelspartner. Hauptabnehmer sind mit 60 % des Umsatzes traditionell Automobil-Hersteller und ihre Zulieferer. Die Umstellung auf Elektro-Mobilität bedeutet also auch für HiTecComP eine strategische Herausforderung.

HiTecComP ist ein Tochterunternehmen eines familiengeführten Unternehmens aus einer völlig anderen Branche und war in den letzten Jahren durchaus erfolgreich – zur Freude der Eigentümerfamilie. Aktuell kommen immer öfter Anfragen von Kunden im Hinblick auf Informationen und Lösungen für Industrie 4.0, Vernetzung und Digitalisierung.

Im Rahmen der jährlichen Besprechung des Jahresabschlusses der HiTecComP mit den Vorständen und Gesellschaftsvertretern der Muttergesellschaft sollte die Geschäftsführung auch darlegen, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsverhältnisse reagieren wird. Die Geschäftsführung der HiTecComP präsentierte ihren Drei-Jahres-Plan. Es folgte eine etwas aufgeladene Diskussion. Die Vertreter der Muttergesellschaft äußerten Zweifel, ob die HiTecComP für die großen zukünftigen Herausforderungen gerüstet ist, und forderten dringend ein Strategie-Konzept mit Perspektive bis 2030, um aktiv und nicht reaktiv zu agieren.



Hierzu setzte sich der Vorsitzende der Geschäftsführung, Thomas, mit zwei ihm bekannten Partnern der Beratungsgesellschaft STRATUM, Stephan und Christine, zusammen, um deren Unterstützung bei dem durchzuführenden Strategie-Projekt zu erörtern.

## **Kann man der Strategie vertrauen?**

Der Vorsitzende der Geschäftsführung, Thomas, und sein Geschäftsführungskollege Georg hielten als Vorbereitung auf die Ausarbeitung der Strategie bis 2030 eine mehrtägige Strategie- und Technologie-Klausur mit dem Führungsteam ab.

Zu Beginn der Klausur zeigten die Partner der STRATUM – nach einer kurzen Einführung durch Thomas – ein ungeschminktes Bild der strategischen Ausgangsposition der HiTecComP mit allen Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und künftigen Risiken auf. Auf dieser Basis versuchte dann Thomas die weitere Diskussion zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und der Technologie-Roadmap zu führen. Jedoch: Inhaltlich gab es nur wenige Fortschritte, teilweise herrschte eine für Thomas unerwartet angespannte Atmosphäre, geprägt von gegenseitigen Vorwürfen und teilweise unzureichender Vorbereitung der Teilnehmer. Stattdessen dominierten lange Monologe, es gab keine offene Streitkultur, und es bildete sich im Laufe der Klausur eine gewisse Front gegen die Geschäftsführung.

Das Gesamtergebnis der Klausurtagung war für alle Beteiligten sehr ernüchternd.

Den beiden Geschäftsführern wurde auf Basis ihrer Eindrücke aus der Klausur klar: Mit dieser Art der Kommunikation und Zusammenarbeit würde die Strategie-Entwicklung und die Entwicklung der entsprechenden Technologie-Roadmap nicht gelingen. Die Art der Zusammenarbeit als wesentliches Element der Unternehmenskultur musste verändert werden. Sie führten daraufhin ein erneutes Gespräch mit den Partnern der STRATUM.

- Die Berater teilten ihre Beobachtungen mit den Geschäftsführern. Für sie als externe Beobachter war es offensichtlich, dass es an Vertrauen innerhalb des Führungsteams mangelte. Ihrer Beobachtung nach gab es in der Strategie- und Technologie-Klausur viele Barrieren im Aus-

tausch zwischen den unterschiedlichen Positionen. Wenn einzelne Führungskräfte Zweifel äußerten, dann bezogen sich diese nicht nur auf konzeptionelle Aspekte, sondern auch auf Mitglieder des Führungsteams. Beispielhafte Anzeichen dafür:

- Begriffe wurden unterschiedlich verstanden.
- Man hörte einander nicht gut zu.
- Man unterstellte einem der Geschäftsführer, nicht offen zu kommunizieren.
- Dem Vertrieb wurde angelastet, nicht aggressiv genug nach Umsatzpotenzialen zu suchen und Kundenbedarfe zu vernachlässigen.
- Dem Konstruktionsbereich wurde vorgeworfen, jedes Mal mit neuen Entwicklungszielen zu kommen und die ursprünglichen Termine nicht einzuhalten.

Beispiele dieser Art gab es noch viele. Die Berater kamen zu dem Punkt, dass es ihrer Erfahrung nach nicht ausreichen würde, ein Strategie- und Technologie-Konzept zu entwickeln, das anschließend aufgrund von Misstrauen in der Sache und Vorbehalten gegenüber handelnden Personen in der Umsetzung zu scheitern drohte.

Sie rieten nachdrücklich, zuerst dem mangelnden Vertrauen auf den Grund zu gehen. Dafür gäbe es eine wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise, das Vertrauensklima in einer Organisation zu durchleuchten, den Führungskräften ihr eigenes Vertrauensprofil im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und auch den sozial-psychologischen Hintergrund von Managementverhalten sichtbar zu machen. Sie verwiesen auf andere Unternehmen, in denen auf diese Weise die Grundlagen für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie gelegt wurden. Ohne eine bessere Vertrauensbasis zu schaffen, würde die HiTec-ComP ihre Strategien nur schwerlich erfolgreich umsetzen können.

Die Berater empfahlen als einen ersten Schritt, sich das Vertrauensklima der HiTecComP genauer anzuschauen. Sie sicherten zu, dass bei ihrem Vorgehen dank einer einfachen digitalen Datenerfassung, Auswertung und Darstellung nur eine kurze Zeitspanne benötigt werde, um die Ergebnisse vorzulegen, zu diskutieren und Schlussfolgerungen für vertrauensbildende Maßnahmen abzuleiten. Es würde also zu keiner Verzögerung des Strategie- und Technologie-Prozesses kommen.

Die beiden Geschäftsführer hatten, wie viele Verantwortliche in Unternehmen, bisher nur eine vage Vorstellung der Begriffe „Unternehmenskultur“ und „Vertrauenklima“ und wollten erst einmal verstehen, wie Stephan und Christine denn konkret vorgehen würden, wer an diesem ersten Schritt mit wieviel Aufwand zu beteiligen sei und wie sie in kurzer Zeit zu handfesten operativen Folgerungen für das Strategieprojekt kommen wollten.

Stephan und Christine schlugen vor, sich in einer gemeinsamen Diskussionsrunde mit der zweiten Führungsebene und dem Betriebsratsvorsitzenden die Merkmale von Vertrauenklima und seine Rolle bei Transformationsprozessen vor Augen zu führen. Dem stimmten Thomas und Georg erst einmal zu. So war der Kreis der handelnden Personen unserer Geschichte auf Seiten der HiTecComP wie folgt bestimmt:

### **Auf wen und worauf kommt es an?**

**Thomas** ist seit vier Jahren Geschäftsführer und CEO der HiTecComP, zuständig für alle technischen Belange und die Administration. Er ist Mitte 40 und Diplom-Wirtschaftsingenieur, Fachrichtung Maschinenbau. Seine bisherige Karriere hat er in Entwicklung und Vertrieb vorangetrieben und war zuletzt Vertriebsleiter bei einem großen Maschinenbau-Konzern. Ein Headhunter hatte ihm die Position als CEO eines mittelständischen Unternehmens schmackhaft gemacht und er entschloss sich, mitsamt Familie in die Provinz zu gehen. Thomas ist eher integrativ, team-orientiert, zielstrebig, umgänglich, vielleicht etwas konfliktscheu. Er liebt das Denken in Strategien und Szenarien.

In seinen Gesprächen mit dem Aufsichtsrat und den Vorständen der Muttergesellschaft stellte er wenig Verständnis für das Geschäft der HiTecComP fest, trotz allem aber eine positive Haltung dem Unternehmen gegenüber und die Bereitschaft, in die HiTecComP zu investieren, vorausgesetzt, die Strategie konnte erfolgversprechend auf die überall diskutierten Entwicklungen wie Industrie 4.0 und Elektro-Mobilität ausgerichtet werden.

Genau dazu hatte Thomas das Gespräch mit den Beratern der STRATUM geführt. Er hatte vor, zusammen mit ihnen und einem internen Projekt-

team eine zukunftsweisende Unternehmensstrategie zu erarbeiten, die seiner Mannschaft eine abgestimmte und motivierende Marschrichtung geben soll. Ein entsprechendes Projekt wurde geplant und kalkuliert und die Zustimmung der Gesellschafter eingeholt.

**Georg** ist als zweiter Geschäftsführer für alle kundenorientierten Bereiche zuständig, also Vertrieb, Service, Anwendungstechnik etc. Er ist Mitte 30, Maschinenbau-Ingenieur und war bisher ausschließlich im Vertrieb von mittelständischen Unternehmen tätig. Georg zeigt ein gutes Auftreten, ist eloquent, manchmal mit geringem fachlichem Tiefgang insbesondere in der Technik. Er ist für einen Vertriebsmann eher überraschend mehr innen- als außenorientiert.

**Dieter** leitet seit gefühlt Jahrzehnten die Produktion. Er ist Ende 50, hat eine klassische Facharbeiter-Ausbildung und hat sich hochgearbeitet. Dieter steht zu 100 % hinter seiner Mannschaft, verlangt dafür aber zu 100 % Folgsamkeit. Er macht regelmäßig Unmögliches möglich, aber die Produktion ist für alle anderen eine Art Black-Box. Er kommuniziert bevorzugt im eigenen Kreis und gehört eindeutig zum „Team Technik“.

**Peter** leitet seit vielen Jahren den Service. Er ist Anfang 50 und kurz vorm Burnout. Peter hat sich als Service-Techniker hochgearbeitet, ist sehr kompetent und kennt quasi jede Schraube bei jeder Installation. Allerdings ist er vollkommen überlastet, dadurch zeigt er auch einen harschen Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen und zweifelt deren Kompetenz regelmäßig an. Sein Bereich leidet unter einer hohen Fluktuation. Peter tendiert oft zum „Team Technik“ und ist insgesamt schwer zu führen.

**Hans** leitet die Forschung und Entwicklung der HiTecComP seit vielen Jahren. Er ist 55 und ein Top-Ingenieur alter Schule, absoluter Spezialist für Regelungstechnik. Hans denkt sehr in konventionellen Techniken, die er hochkompetent beherrscht. Für neue Technologien ist er nur bedingt offen. Er ist ein schwieriger Charakter, eigenbrötlerisch, oft rechtshaberisch, eher „Spezi“-orientiert und macht gerne sein eigenes Ding. Bewusst/unbewusst betreibt er eine Polarisierung zwischen „Team Technik“ und „Team Vertrieb“, aber auch zwischen 2. Ebene und Geschäftsführung. Dabei agiert er als ausgesprochener Flurfunker.

**Sylvia** ist verantwortlich für die Bereiche Einkauf und Logistik – operativ zwei Schlüsselfunktionen für den Erfolg der Firma. Sie ist Mitte 30 und

hat ein internationales Studium der BWL absolviert. Sylvia beherrscht ihr Metier, arbeitet gerne im Team und muss oft Entscheidungen von Kollegen (insbesondere Zusagen des Vertriebs an Kunden) operativ ausbaden. Sie möchte weiter aufsteigen. Vielleicht auch deshalb schießt sie öfters gegen die Geschäftsführer und bemängelt offen gegenüber Dritten deren Führungsqualität und Managementkompetenz. Sie gehört zu keinem „Team“, neigt aber zur Intrige und zum Flurfunk. Deshalb musste ihr Thomas vor zwei Jahren eine ernste Verwarnung erteilen.

**Otto** ist seit drei Jahren Leiter der Anwendungstechnik. Er ist Ende 30, Ingenieur und hat sicher die beste Kenntnis der Kundenbedarfe. Er ist sehr engagiert und mobil, absoluter Teamplayer und gehört eindeutig zum „Team Vertrieb“. Otto ist loyal und geht auch, wenn notwendig, in Konfrontation zum „Team Technik“. Er fühlt sich zu wenig gehört, vermeidet aber jeglichen Flurfunk.

**Antje** leitet das Personalwesen, sie ist Mitte 30, Psychologin mit Fachausbildung Personalmanagement. Dies ist ihr zweiter Job nach dem Studium und sie ist eher aus Heimatverbundenheit im Unternehmen gelandet. Antje ist sehr engagiert, hat viele Ideen insbesondere zur Nachwuchsförderung und würde gerne agile Methoden im gesamten Unternehmen einführen. Sie orientiert sich stark an den beiden GF, eckt immer wieder mit dem „Team Technik“ an. Deshalb ist sie aus dieser Ecke auch immer wieder mit Vorurteilen und Ablehnung konfrontiert. Sie fühlt sich unterfordert und würde sofort wechseln, wenn sich die Chance ergibt. Deshalb schaut sie sich regelmäßig auf Jobbörsen um.

**Tom** wurde vor 2 Jahren zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt und ist teilweise dafür freigestellt. Er ist Anfang 30 und ein sehr engagierter Anwendungstechniker. Er arbeitet sehr gut mit der Geschäftsführung zusammen und bedauert die starke Lagerbildung zwischen den „Teams Technik und Vertrieb“. Insgesamt sieht er die Entwicklung der HiTecComP mit Sorge.

## 2 Das Vertrauensklima des Unternehmens HiTecComP

### Vertrauensklima: Kann man das messen?

Stephan und Christine bereiteten die Teilnehmer der Diskussionsrunde mit einer kleinen Einführung zu Rolle und Wirkung von Vertrauen auf eine durchzuführende Online-Befragung vor. Mit dieser Befragung sollte die Grundlage für die bewusste weitere Entwicklung des Vertrauensklimas als wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur gelegt werden.

Stephan:

*„Wenn Sie einmal die Ihnen bekannten Unternehmen miteinander vergleichen, so werden Sie wahrscheinlich zustimmen, dass man da Unterschiede in deren Vertrauensklima spüren kann. In welchem Ton wird in diesen Unternehmen kommuniziert? Wie funktioniert die Zusammenarbeit der verschiedenen Zuständigkeitsbereiche? Welches Selbstbewusstsein prägt die ganze Organisation? Wie stark identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen? Besteht eine Art Gemeinschaftsgefühl? Das sind nämlich Indikatoren des Vertrauensklimas, ähnlich wie Temperatur, Luftdruck, Luftfeuchtigkeit, Wind, Niederschlag und Sonnenstunden Indikatoren des meteorologischen Klimas sind. Klima ist in beiden Fällen, dem meteorologischen und dem Vertrauensklima, ziemlich bestimmend für das menschliche Miteinander. Und je eher sich Menschen im Unternehmen vertrauen, je positiver also das Vertrauensklima ist, umso besser arbeiten wir miteinander, desto effektiver und effizienter kommen wir zu Ergebnissen.“*

Hans (F&E):

*„Das mag ja sein. Aber in dem einen Fall kann man die Indikatoren ja mit Instrumenten messen, in dem anderen, dem, was Sie Vertrauensklima nennen, befinden wir uns doch in einem „weichen“ und subjektiven Feld.“*

Christine:

*„Klar, so offensichtliche Messgeräte wie für die Wettervorhersage gibt es für das Vertrauensklima nicht. Aber die Menschen in der Organisation registrieren bewusst und unbewusst das Vertrauensklima und verhalten sich danach, stärker als oft gedacht. Sie können unsere Messgeräte sein, mit ihrem tagtäglich gezeigten Verhalten.“*

Dieter (Produktion):

*„Wozu soll denn das Ganze gut sein? Was bringt es dem Unternehmen, das Vertrauensklima messen zu wollen? Das macht doch niemand.“*

Stephan:

*„Doch, es gibt Unternehmen, die das tun. In diesen Unternehmen wird ein nachweisbarer positiver Zusammenhang zwischen Vertrauensklima, Produktivität, Innovationsfähigkeit und Agilität des Unternehmens festgestellt. Genau diese Größen wären beeinflussbar und nutzbar, wenn man das „Vertrauensklima“ misst.“*

Dieter:

*„Dann müssten Sie mir aber noch erklären können, wie diese Auswirkungen angeblich entstehen.“*

Stephan:

*„Kann ich. Wer sich nicht vertraut, der sichert sich ab, unter ansonsten unbeteiligten Dritten wie auch unter Kollegen. Sie müssen Aufwand betreiben und verlieren Zeit, um nachzuweisen, dass Ihre Aussage, Ihre Lösung oder Ihr Vorschlag fundiert sind, damit es weitergeht. Sie merken umgekehrt, was es bewirkt, wenn Sie Kollegen nicht vertrauen. Jetzt sind es die anderen, die zusätzlichen Aufwand betreiben müssen, um Sie zu überzeugen. Und um sicher zu gehen, entstehen im Unternehmen immer neue Kontroll-, Absicherungs- und Abstimmungsprozeduren, die bedient werden müssen.“*

Otto (Anwendungstechnik):

*„Wenn man Kollegen nicht ganz vertraut, dann hat das in der Regel doch einen guten Grund. Den kann man doch nicht wegdiskutieren oder einfach ausräumen.“*

Thomas:

*„Aber vielleicht spielen da oft Vorurteile oder Missverständnisse eine Rolle, die sich hochgeschaukelt haben. Mir ist es wichtig, dass wir diese Chance nutzen, die sich uns hier bietet. Uns allen ist doch die Strategieklausur in schlechter Erinnerung. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir diese Erfahrung wirklich wiederholen wollen.“*

Christine:

*„Auf alle Fälle sind es Menschen, die das Vertrauensklima erzeugen, das positive wie das negative. Jeder hat ein Vertrauensprofil mit Stärken und Schwächen. Und genau die Schwächen sind es, die die Vertrauenswürdigkeit einer Person reduzieren. Es können Verhaltensweisen, Gewohnheiten oder Vorurteile sein, die der Person gegenüber Misstrauen hervorrufen, ohne dass sie sich dessen bewusst ist, die aber dennoch das Vertrauensklima insgesamt schädigen.“*

Stephan:

*„Die entscheidende Frage ist doch nun, wie wir das Vertrauensklima in der HiTecComp bestimmen werden. Wie gesagt wird es über eine Online-Befragung gehen, an der Sie alle plus eine Stichprobe von Mitarbeitern der dritten Ebene in den einzelnen Bereichen eingeladen sind, aktiv teilzunehmen. Sie können jeder für sich in unserem Online-Fragebogen eine Liste von Aussagen auf einer Skala von ‚Stimme voll und ganz zu‘ bis ‚Stimme gar nicht zu‘ spontan bewerten. Die Betonung liegt auf spontan, d.h. Sie brauchen keine längeren Abwägungen anzustellen. Außerdem bleiben Ihre Beschreibungen anonym und niemandem im Unternehmen zugänglich. Nach unserer Methodik werden die Inputs von Ihnen allen den schon genannten Indikatoren des Vertrauensklimas zugeordnet und ein Gesamtbild mit der Verteilung der Beschreibungen pro Indikator produziert, das Sie zusammen mit unserer Interpretation erhalten werden.*

*Diese Interpretation wollen wir zusammen mit Ihnen diskutieren, um daraus Maßnahmen abzuleiten, die zur Verbesserung des Vertrauensklimas beitragen werden.“*

Thomas:

*„Das klingt doch alles machbar. Wir werden schon in einigen Tagen sehen, was dabei herauskommt. Stephan und Christine stehen Ihnen allen jetzt noch für Fragen zur Verfügung. Vielen Dank fürs Mitmachen.“*

Thomas weiß, dass Antje (Personal) noch eine Reihe von Fragen hat, wie Unternehmenskultur und Vertrauensklima zusammenhängen und einander bedingen. Dafür wird noch ein separates Treffen verabredet.



## Ein Gespräch über den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Vertrauensklima

Thomas (CEO) hatte Antje (Personal) noch zu einem weiteren Gespräch mit den Beratern zum Thema „UNTERNEHMENSKULTUR UND VERTRAUENSKLIMA“ eingeladen, da sie bei der ersten Diskussion nicht dabei sein konnte. Thomas wusste, dass Antje sich immer wieder für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zum Thema Unternehmenskultur stark gemacht hatte. An diesem Folgetermin mit den Beratern Stephan und Christine nahmen auch Hans (F&E) und Sylvia (Einkauf und Logistik) teil.

Thomas:

*„Stephan und Christine stehen Ihnen allen jetzt noch für Fragen zur Verfügung.“*

Antje, die Personalleiterin, stellte in der Tat noch eine ihr wichtig erscheinende Frage, auf deren Beantwortung sie bisher gewartet hatte, zumal im Unternehmen HiTecComP bei jeder Gelegenheit auf die Unternehmenskultur und ihre eventuellen Schwächen hingewiesen wurde. Allerdings war es immer bei einer Art raunender Beschwörung geblieben, ohne irgendwie präzisieren zu können, was für eine Unternehmenskultur das Unternehmen habe und was daran anders werden müsse.

Antje:

*„Alle Welt redet von Unternehmenskultur. Wie verhält sich denn das Vertrauensklima zur Unternehmenskultur?“*

Stephan:

*„Zunächst einmal sollten wir uns die Frage stellen, wie eine passende Unternehmenskultur aussehen kann und was ihre Merkmale wären. Auf alle Fälle müssten diese Merkmale dem Unternehmen zum dauerhaften Erfolg verhelfen, indem sie das Denken und Verhalten der Mitarbeiter auf hohe Wettbewerbsfähigkeit hin orientieren. Die Rolle des Vertrauensklimas sieht man vor allem dann, wenn man z.B. den Erfolg sehr ähnlich aufgestellter Unternehmensteile vergleicht (etwa über viele Filialen eines Handelsunternehmens hinweg, die bei sehr ähnlichen Voraussetzungen sehr unterschiedlich erfolgreich sein können). Einverstanden?“*

Hans (F&E):

*„Ja, klingt für meinen Geschmack aber ziemlich allgemein. Nehmen wir einmal ein etabliertes Versicherungsunternehmen und ein High-Tech-Unternehmen. Da ist doch klar, dass das Denken und Verhalten der Mitarbeiter unterschiedlich sein müssen.“*

Stephan:

*„Völlig richtig. Aber wodurch entstehen diese Unterschiede? Im Fall des Versicherungsunternehmens ist das Risiko der Entwicklung eines neuen Versicherungsprodukts vergleichsweise gering, aber die Dauer bis zur Feststellung, ob es sich als Markterfolg oder als Flop erweist, ist schon deswegen lang, weil man die Häufigkeit und Schadenshöhe der Versicherungsfälle abwarten muss. Im Fall des High-Tech-Unternehmens dagegen ist das Risiko einer neuen Produktentwicklung hoch, und die Dauer bis zur Feststellung des Markterfolgs oder Fehlschlags ist ebenfalls lang.*

*Mit anderen Worten: Risikohöhe bei Entscheidungen der Geschäftsentwicklung und Innovationsdynamik im Markt bedingen, welche Ausprägung von Unternehmenskultur die angemessenste ist. Im Fall des Versicherungsunternehmens ist die angemessene, weil erfolgversprechende Unternehmenskultur die, die wir Master-Mind-Kultur nennen. Im Fall des High-Tech-Unternehmens führt nur eine Unternehmenskultur, genannt ‚Alle für eine gemeinsame Sache‘, zum Erfolg.“*

Sylvia (Einkauf und Logistik):

*„Und wie ist es mit der Kombination ‚Risiko niedrig/Dauer bis zum Erfolg oder Flop kurz‘ beziehungsweise ‚Risiko hoch/Dauer bis zum Erfolg oder Flop kurz‘?“*

Stephan:

*„Scharfsinnig nachgefragt! Ein Beispiel für den Fall ‚niedrig/kurz‘ wäre eine Supermarktkette, eins für den Fall ‚hoch/kurz‘ wäre eine Filmproduktion. Bei der Supermarktkette brauchen wir eine Unternehmenskultur des ‚Jeder an seinem Platz‘, bei der Filmproduktion eine der ‚Pioniertruppe‘. Da haben wir die vier Grundtypen von Unternehmenskultur zusammen, deren Unterschiede zu kennen sich lohnt:*

*Master Mind, Alle für eine gemeinsame Sache, Jeder an seinem Platz und Pioniertruppe – wie diese Grafik [Abb.1] illustriert.“*

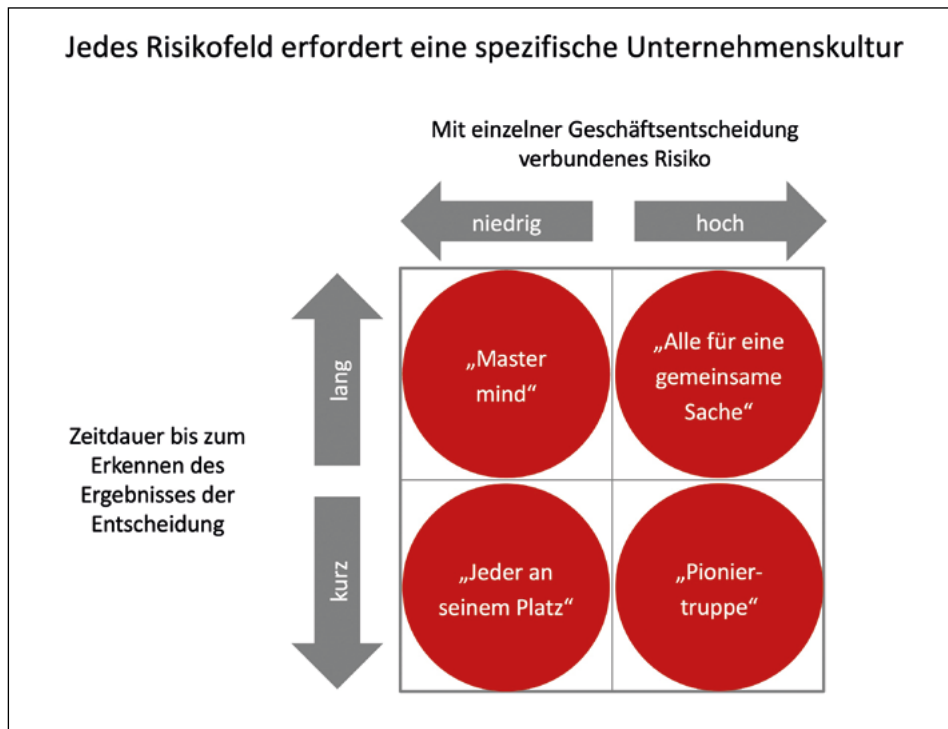


Abb.1: Zusammenhang Geschäftsrisiko und Unternehmenskultur<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sommerlatte, T. (1988), Veränderung der Unternehmenskultur, in: Arthur D. Little International (Hrsg.), Management des geordneten Wandels, Wiesbaden: Gabler

Thomas:

*„Und was hat das nun mit uns und unserem Vertrauensklima zu tun?“*

Christine:

*„Das ist eben das Interessante. Denn die Unternehmenskultur muss sich, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, dem Wandel des Umfelds stellen. Und die Merkmale, die die Unternehmenskultur charakterisieren, haben viel mit den Merkmalen des Vertrauensklimas zu tun.*

*Also, der Reihe nach. Um eine Unternehmenskultur zu analysieren, muss man sich ihre vier bestimmenden Aspekte anschauen und sie durchschauen:*

- den Einsatz für ein gemeinsames Ziel,
- die Selektivität bei der Wahl der Mittel und Wege,
- die Art und Weise der Koordination und
- die Planung und Steuerung.

*Für jeden dieser vier Aspekte hat das Trust Management Institut (TMI) wiederum einige operativ bewertbare Indikatoren identifiziert, die zur*

*Charakterisierung und Unterscheidung der Unternehmenskulturen aussagekräftig sind<sup>2,3</sup>.*

*Nun kann man zeigen, dass der große Unterschied zwischen unserem vorhin besprochenen Versicherungsunternehmen und dem High-Tech-Unternehmen darin besteht, dass es für die Master-Mind-Kultur keine besondere Herausforderung darstellt, den Einsatz für ein gemeinsames Ziel sicherzustellen und eine hohe Selektivität bei der Wahl der Mittel und Wege zur Zielerreichung zu gewährleisten, denn das Risiko der einzelnen Geschäftsentscheidungen ist niedrig, während es für das High-Tech-Unternehmen mit der Unternehmenskultur ‚Alle für eine gemeinsame Sache‘ in seinem hochdynamischen Umfeld dagegen äußerst wichtig und schwierig ist, alle Mitarbeiter an der sich wandelnden Zielbestimmung zu beteiligen und die Mittel und Wege der Zielerreichung sehr selektiv einzusetzen. Koordination und Planung/Steuerung sind dann zwischen beiden Kulturen vergleichbar wichtig, weil die Umsetzung neuer Produktentwicklungen in Markterfolg ähnlich lange Zeit in Anspruch nimmt.*

*Viele mittelständische Unternehmen im Maschinenbau konnten in der Vergangenheit ganz gut mit einer Master-Mind-Kultur reüssieren, weil man ‚der Technik‘ und oft auch dem Tüftler-Boss vertrauen konnte, immer rechtzeitig mit technischen Neuerungen zu kommen, die im Markt dann den nötigen Wettbewerbsvorteil erbrachten. Das Vertrauensklima beruhte auf der Kompetenz der Technik und der Erfahrung inkrementaler Fortschritte im Markt.*

*In dem Maß, in dem die Innovationsdynamik im Maschinenbau und in seinen Abnehmersegmenten zugenommen hat, müssen die mittelständischen Unternehmen in diesem Sektor viel mehr interne und externe Abstimmung und viel mehr Risikobereitschaft und -bewältigung aufbringen und deswegen ihre Unternehmenskultur in Richtung ‚Alle für eine gemeinsame Sache‘ weiterentwickeln. Das Vertrauensklima erfordert daher mehr offene und reflektive Kommunikation, mehr gemeinsame Auseinandersetzung mit der Zukunftsorientierung des Unternehmens, veränderten Raum für Initiativen und Abstimmung, mehr Engagement für die Belange des Unternehmens insgesamt, aber auch mehr Beteiligung aller am Erfolg, summa summarum starke echte Teamarbeit.“*

<sup>2</sup> Sommerlatte, T. (1988), Veränderung der Unternehmenskultur, in: Arthur D. Little International (Hrsg.), Management des geordneten Wandels, Wiesbaden: Gabler

<sup>3</sup> Deal, T., Kennedy, A. (1987), Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn: Rentrop

Stephan:

„Und was begegnen wir da? Den Merkmalen eines starken Vertrauensklimas, angepasst auf die Anforderungen einer veränderten Unternehmenskultur. Diesen Wandel sind Sie alle im Begriff zu vollziehen, bisher mehr oder weniger per Trial-and-Error. Aber Sie sehen nun, warum dieser Wandel notwendig ist, wenn Sie in der sich schnell verändernden Umwelt bestehen wollen.“

Thomas:

„Das geht mir alles runter wie ein guter Wein. Und den wollen wir uns jetzt noch gönnen. Vielen Dank für das Privatissimum, Stephan und Christine. Zum Wohl!“

## Go-Go-Go: Die Umfrage wird gestartet

Die beiden Geschäftsführer, die acht Mitglieder des Middle-Managements, der Betriebsratsvorsitzende und Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens machten sich mit einer gewissen Neugier daran, die Checkliste der zu bewertenden Aussagen durchzuarbeiten und online ihre Einschätzung einzugeben. Zu ihrem Erstaunen waren die Aussagen in einer Sprache formuliert, in der sie sich tagtäglich selbst ausdrücken, und daher spontan zu verstehen und zu bewerten.

**VERTRAUENSKLIMA: web-basierte Erhebung**

The screenshot displays a web-based survey interface for 'Vertrauensklima' (Trust Climate) by TMI (Trust Management Institute). The survey is titled 'Vertrauensklima' and includes a sub-header 'Das Vertrauensklima des Unternehmens at welchem Engagemer...'. The main content area contains several questions and a Likert scale for rating statements. The questions are:

- Welcher Führungsebene sind Sie zugehörig?** (Which leadership level are you associated with?) with radio button options: Top-Management (Geschäftsführung, Vorstand), Middle-Management (Geschäftsbereichsleiter, Leiter von Funktionsbereichen bis hin zu Abteilungsleitern), Lower-Management (Abteilungs-, Gruppen- oder Projektleiter, Fertigungsleiter oder Meister), and Ausführungsebene.
- In welchem Funktionsbereich sind Sie vorrangig tätig?** (In which functional area are you primarily active?) with a dropdown menu showing 'Vertrieb'.
- Variable Gruppe** (Variable Group) with radio button options A and B.
- In welchem Land sind Sie vorrangig tätig?** (In which country are you primarily active?) with a dropdown menu showing 'Planweich'.

The Likert scale asks for agreement with the following statements:

- Ich habe das Gefühl, im Unternehmen etwas Sinnvolles zu tun. (I feel that I am doing something meaningful in the company.)
- Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit geschätzt wird. (I feel that my work is appreciated.)
- Die Leistung, die ich erbringe, wird von meinen Vorgesetzten regelmäßig anerkannt. (The performance I provide is regularly recognized by my superiors.)
- Meine Vergütung spiegelt den Wert meiner Arbeit wider. (My compensation reflects the value of my work.)
- Ich habe ausreichende Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung. (I have sufficient opportunities for self-actualization.)
- In meinem Unternehmen wird viel Wert auf Teamarbeit gelegt. (In my company, a lot of value is placed on teamwork.)
- Alle Mitarbeiter haben das Konzept und die Vorteile von Teamarbeit verstanden. (All employees have understood the concept and benefits of teamwork.)
- Wir setzen uns alle für den Erfolg des Unternehmens ein. (We all commit ourselves to the success of the company.)
- Der gemeinsame Erfolg steht an erster Stelle. (The common success is the top priority.)

The survey progress is shown as 40% (2/5) and 40% (3/5). The survey is created with LamaPoll.

Abb. 2: Ausschnitt der Checklisten aus der Online-Anwendung „Vertrauensklima“

Jeder der Teilnehmenden war so in der Lage, nach 15 bis 20 Minuten die Bearbeitung des Fragebogens abzuschließen.

Die automatische Auswertung nach dem Modul „Vertrauensklima“ des TMI und die Interpretation der grafischen Ergebnisdarstellungen durch die Berater waren nach kurzer Zeit abgeschlossen.

Alle Teilnehmenden warteten gespannt auf die Ergebnisse und spekulierten darüber, ob dabei tatsächlich erhellende Erkenntnisse herauskommen würden.

## **Große Betroffenheit: Vertrauensklima mit Licht und Schatten**

Die Ergebnisse wurden von Stephan und Christine zunächst mit den Geschäftsführern Thomas und Georg besprochen. Die gemeinsame Betrachtung führte weitestgehend zu Einigkeit in Bezug auf kulturelle Stärken der HiTecComP:

- Hohe Bestands- und Krisensicherheit
- Positive Beziehung der Sozialpartner
- Starkes Ansehen des Unternehmens im Markt (bei Kunden und Wettbewerbern)
- Generelles gutes Zugehörigkeitsgefühl – allerdings mit zwei Ausnahmen, dazu später mehr
- Identifikation mit gemeinsamen (Zukunfts-)Vorhaben
- Ausgeprägte Selbstbestimmung und Erfolgsorientierung

Auf diese Stärken konnte die gesamte Führung bauen – aber immenser Handlungsbedarf stellte sich angesichts der aufgedeckten wunden Punkte des Vertrauensklimas heraus, die im weiteren Verlauf ausführlicher beschrieben werden.

Thomas und Georg nahmen sich ein paar Tage Zeit, diese Ergebnisse sacken zu lassen und trafen sich dann wieder mit den Beratern, um die kritischen Punkte der Auswertung eingehend zu besprechen.

## Gesamtbild: Zu viel Rot – zu viel Grau

Thomas und Georg runzelten die Stirn, als sie die erste Auswertung des Vertrauensklimas sahen. Die vielen roten Felder signalisierten ein hohes Maß an Differenzen, wie wesentliche Aspekte des Vertrauensklimas von HiTecComp von den Kollegen wahrgenommen wurden. Die grauen Felder wiesen auf einen hohen Anteil an Unentschiedenheit und geringe Betroffenheit hin.

Kommunikation, Verlässlichkeit der Spielregeln und Wertschätzung der Mitarbeiter – das waren ziemlich grundlegende Führungsaufgaben, bei denen etwas im Argen zu liegen scheint.

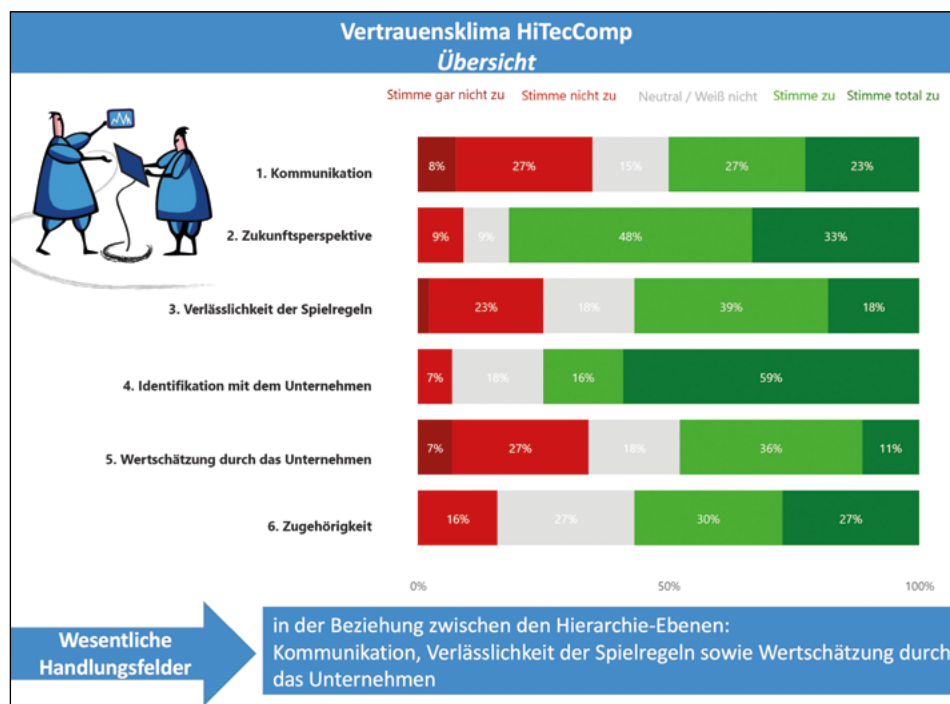


Abb.3: Unternehmensklima, Zusammenfassung aller Führungsebenen – Wesentliche Handlungsfelder (Ausschnitt aus der Auswertung der Online-Anwendung „Vertrauensklima“)

Thomas:

„Wenn ich das Gesamtbild betrachte, fällt mir der doch hohe Rot-Anteil auf, und wenn ich den grauen/unentschiedenen Anteil dazu nehme, ist die Zustimmung in grün bei einigen Aspekten recht niedrig – und das für ein Führungsteam, das vor sehr wichtigen Zukunftsaufgaben steht! Das Gesamtbild bestätigt meinen Eindruck aus der Strategie-Klausur, und mir wird immer klarer, warum wir dort gescheitert sind. Ich habe eine viel größere Einigkeit im Führungskreis vermutet.“

Georg:

„Das Bild zeigt aber auch klar, woran wir arbeiten müssen – und hier müssen wir beide auch selbstkritisch genug sein:

- Kommunikation ist das, was ankommt, nicht nur das, was wir senden
- Wir haben viele Regeln definiert, aber inwieweit werden die überhaupt anerkannt oder befolgt?
- Wertschätzung muss stärker in den Fokus.“

**Vertrauensklima nach den verschiedenen Führungsebenen:**

Jetzt sind Thomas und Georg daran interessiert, ob es Unterschiede gibt, wenn nach Führungs- und Hierarchieebenen differenziert und analysiert wird: Top Management, Middle Management, Ausführende Ebene/ Mitarbeiter.

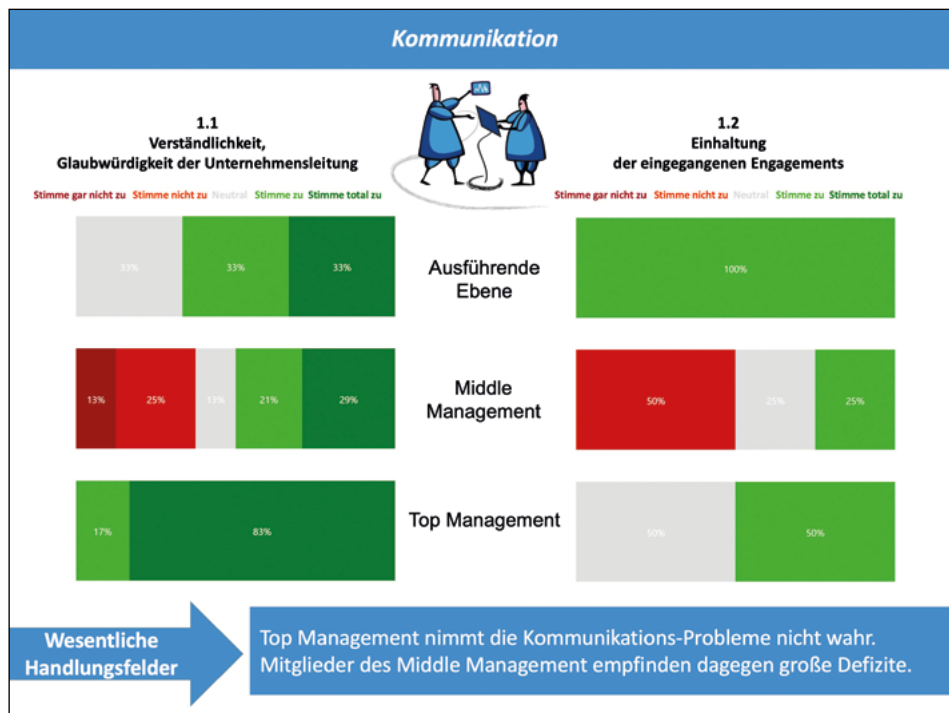


Abb.4: Kommunikation, alle Ebenen – Unterschiedliche Wahrnehmungen nach Hierarchie-Ebenen (Ausschnitt aus der Auswertung der Online-Anwendung „Vertrauensklima“)

Georg:

„Dieses Bild zeigt ganz klar, dass wir an unserer Kommunikation als Geschäftsführung arbeiten müssen – verbal und nonverbal. Auch die Einhaltung von Zusagen wird von unserem Führungskreis kritisch gesehen – entweder sind die Zusagen nicht einzuhalten, da zu anspruchsvoll, oder es sind häufig nur Lippenbekenntnisse. Ich denke, dass Du insbesondere an



Deiner Art zu kommunizieren arbeiten musst – das ist häufig sehr rational und trocken und nimmt unsere Leute zu wenig mit.“

Thomas:

„Du hast gut reden, Georg, ich muss ja auch fast alle Botschaften senden – da erwarte ich in Zukunft deutlich mehr Beteiligung von Dir.

Aber was anderes: Ich habe das Bauchgefühl, dass hier und bei anderen Aspekten wieder die Lagerbildung in ‚Team Technik‘ und ‚Team Vertrieb‘ eine Rolle spielt – das sollten wir uns bei der Analyse nach Funktionen nochmal anschauen.“

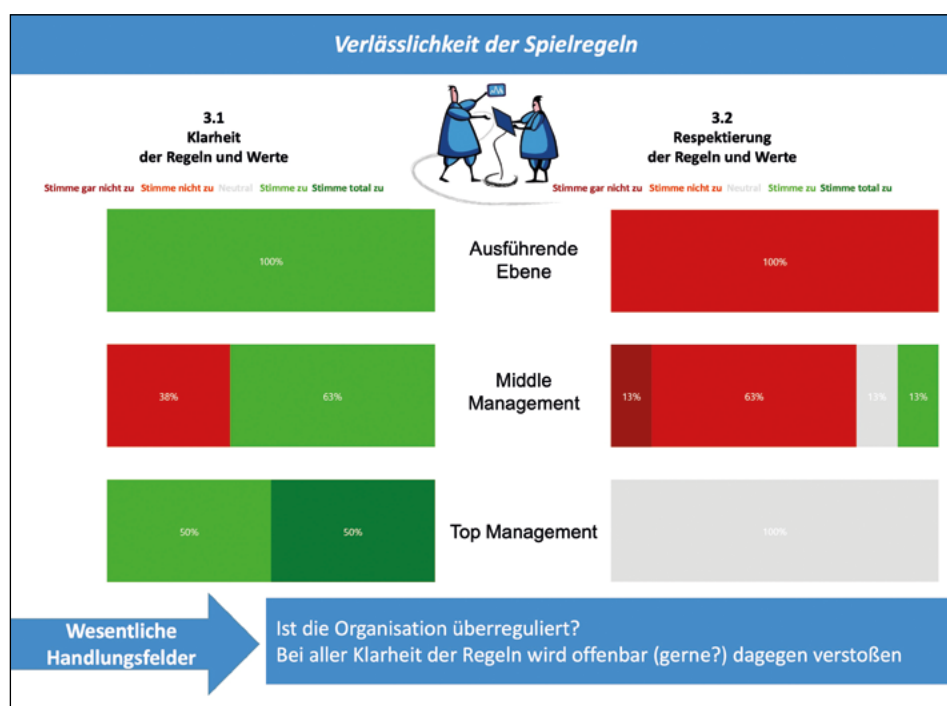


Abb. 5: Verlässlichkeit der Spielregeln, alle Ebenen – Überregulierung als Phänomen? (Ausschnitt aus der Auswertung der Online-Anwendung Vertrauensklima“)

Thomas:

„Dieses Ergebnis ist für mich dramatisch, und das habe ich so nicht erwartet. Wir glauben etwas blauäugig, dass vereinbarte Regeln auch eingehalten werden. Das ist eine krasse Fehlwahrnehmung. Für unsere zukünftigen Aufgaben als Unternehmen ist das eine Riesen-Herausforderung.“

Georg:

„Vielleicht tragen wir beide aber auch dazu bei. Wenn wir Regeln vorgeben, dann braucht die Organisation auch Hilfestellung bei der Anwendung. Und halten wir uns selbst immer an unsere Regeln und sind damit Vorbild?“

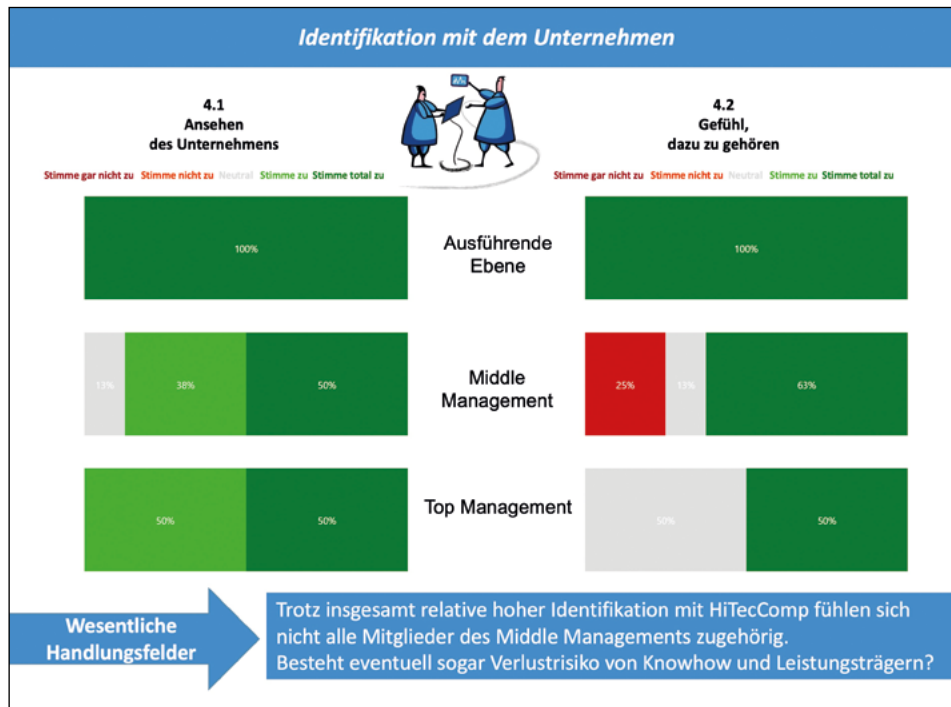


Abb. 6: Identifikation mit dem Unternehmen, unterschiedliche Wahrnehmungen nach Hierarchieebenen (Ausschnitt aus der Auswertung der Online-Anwendung „Vertrauenklima“)

Georg:

„Der hohe Grad der Identifikation mit unserem Unternehmen ist ein Pfund, auf das wir bauen können. Dennoch haben wir Mitarbeiter im Führungskreis, die sich nicht wirklich zugehörig fühlen. Sind das Absprungskandidaten? Das wäre wirklich schlecht.“

Thomas:

„Zumal wir ja auch noch ein Problem mit der Führung von F&E haben.“

Georg:

„Stimmt, aber das kommt aus dieser Analyse ja noch nicht heraus. Wir müssten auch vielleicht noch eine Betrachtung nach Funktionen haben. Vielleicht kommt das noch.“

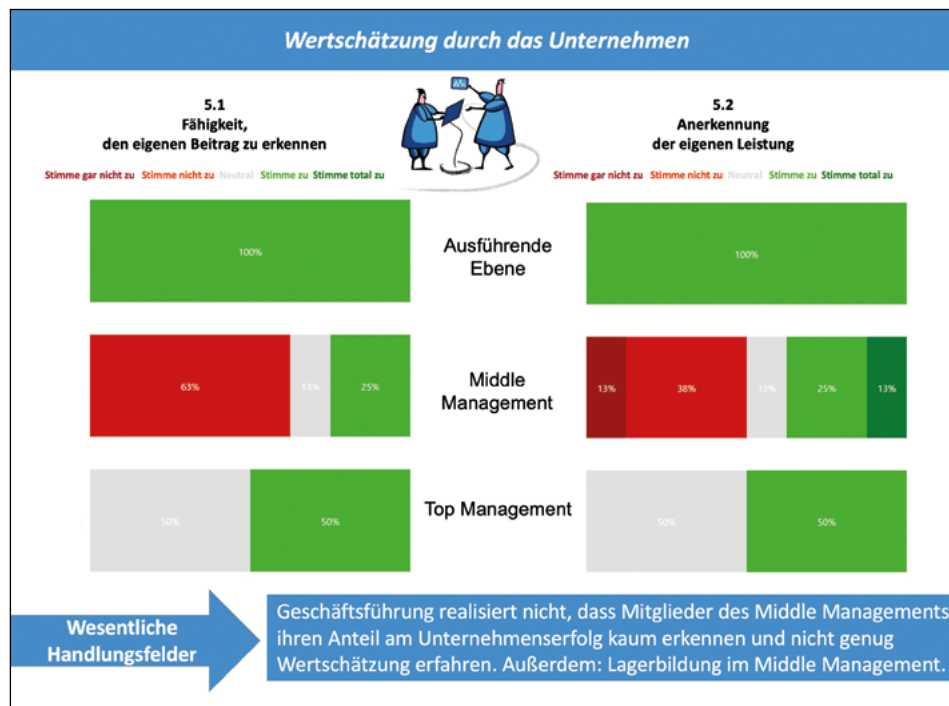


Abb. 7: Wertschätzung durch das Unternehmen, unterschiedliche Wahrnehmungen nach Hierarchieebenen – Probleme im Middle-Management? (Ausschnitt aus der Auswertung der Online-Anwendung „Vertrauensklima“)

Thomas:

„Dass unser Management so wenig Anerkennung und Wertschätzung empfindet, müssen wir auf unsere Kappe nehmen. Lass uns gemeinsam überlegen, was wir da tun können. Da dennoch die Leistung in der Vergangenheit schon stimmte, haben wir hier ein hohes Motivations-Potenzial.“

Georg:

„Das stimmt schon, wir agieren zu häufig nach dem Motto ‚Nicht geschimpft ist gelobt genug‘. Wir nehmen die Extra-Meile aus Sicht unserer Leute als selbstverständlich hin.“

### 3 Vertrauensprofile der Führungskräfte

Thomas, Georg und Christine organisierten kurz darauf ein Meeting mit den Führungskräften und dem Betriebsratsvorsitzenden, in dem die Ergebnisse und ihre Interpretation des Vertrauensklimas im Unternehmen HiTecComP zur Diskussion gestellt wurden. Es entstand eine selten dagewesene Einigkeit über die Schwachstellen des Vertrauensklimas, die aber nicht zu Pessimismus oder Schuldzuweisungen führte, sondern zu der von allen geäußerten Frage: „Was nun?“. Thomas und Georg berichteten über ihr Gespräch mit den Beratern, die als nächsten Schritt empfohlen hätten, dass jedes Mitglied des Führungsteams sein Vertrauensprofil erstellen lässt, um daraus einen entsprechenden Beitrag zur Stärkung des Vertrauensklimas zu generieren.

Dabei ist zu betonen, dass alle Teilnehmer dieses Prozesses eine eindeutige Übereinkunft trafen. Die Ergebnisse könnten je nach Konstellation die Teilnehmer in Ausnahmefällen sehr persönlich betreffen. Es würden Einstellungen, Verhalten und unter Umständen auch Vorurteile zur Sprache kommen. Deshalb war es notwendig klarzustellen, dass es sich nicht um eine Bewertung handelte, sondern um eine Grundlage für eine vertrauensvolle Diskussion. Ebenso war es für jeden einzelnen Beteiligten möglich, jederzeit zu signalisieren, wenn die Ergebnisse persönlich und emotional zu unangenehm werden, um die Diskussion zu unterbrechen und zum nächstmöglichen Zeitpunkt wieder aufzunehmen.

Personalleiterin Antje hatte sich bereit erklärt, sozusagen als Pilot die Übung zu durchlaufen und dann von ihrer Erfahrung und dem Nutzen, den sie daraus gezogen hat, zu berichten.

Für die Führungskräfte spielte es eine entscheidende Rolle, dass die Ergebnisse pro Teilnehmer absolut vertraulich bleiben würden und nicht etwa in die Hände der Geschäftsführung geraten könnten. Tom, der Betriebsratsvorsitzende, gab sogar zu bedenken, dass ohne eine schriftliche Garantie der STRATUM zu dieser Vertraulichkeit eine solche Befragung gegen den Datenschutz verstoßen würde und daher gesetzwidrig sei. Diese Garantie gaben die Berater selbstverständlich ab und hielten sich im gesamten Verlauf des Prozesses auch daran.

## **Vertrauensprofil von Antje, der Personalleiterin**

Für die Zusammenarbeit mit Antje, der Personalleiterin, wählte der Berater nach dem Einführungsgespräch und in Abstimmung mit ihr folgende Vorgehensweise und Schritte:

### **Schritt 1: Selbstbeschreibung**

Antje füllt zunächst den Online-Fragebogen aus, in dem sie selbst ihr Vertrauensprofil als Führungskraft bewertet;

### **Schritt 2: Auswertung und Supervision I**

Der Berater wertet, unterstützt durch die Trust-App und nach Einholung von kollegialer Beratung durch einen Supervisor, das Ergebnis der Selbstbeschreibung aus;

### **Schritt 3: Gemeinsame Reflektion I**

Der Berater und Antje reflektieren im gemeinsamen Gespräch die zentralen Botschaften aus der Selbstbeschreibung und entsprechende Interpretationen. In diesem Gespräch wird der Berater auch vorschlagen, das „Selbstbild“ durch zwei oder drei Fremdbeschreibungen spiegeln zu lassen.

### **Schritt 4: Fremdbeschreibungen**

Antje spricht dazu – nach gemeinsamen Überlegungen mit dem Berater – die ausgewählten Mitglieder der Geschäftsführung der HiTecComP an. Der Berater hat ihr dafür auch einen „Sprechzettel“ mit den wesentlichen Kommunikationspunkten wie Vertraulichkeit, Nutzen des Vorgehens, Umgang mit den Ergebnissen usw. mit auf den Weg gegeben.

### **Schritt 5: Auswertung und Supervision II**

Das Gesamtbild aus Selbst- und Fremdbeschreibung liegt nun vor. Folgende Dimensionen werden ausgewertet: Selbstvertrauen, zwischenmenschliche Beziehungen, Beziehungen in Teams sowie Führung in Entscheidungssituationen. Die ausführlichen Ergebnisse bespricht der Berater wiederum mit seinem Supervisor.

### **Schritt 6: Gemeinsame Reflektion II**

In einem Feedbackgespräch will der Berater sich im Gespräch mit Antje dann auf die wichtigsten Handlungsfelder fokussie-

ren. Erfahrungsgemäß wird sich Antje zu dem einen oder anderen Punkt betroffen äußern und idealerweise auch Themen in Eigeninitiative adressieren.

### **zu Schritt 3: Gemeinsame Reflektion I wie Antje sich selbst als Führungskraft beschreibt**

Rückmeldung durch den Berater:

*„Antje, ich habe Ihre Antworten auf die Fragen einmal ausgewertet und interpretiert. Schauen Sie einmal: Das ist das Bild, das Ihre Selbstbeschreibung wiedergibt. Das sind die Botschaften, die Sie mit Ihren Antworten vermitteln:*

- *Mein eigener Kompass, dazu gehören also zum Beispiel die Ziele und Werte, für die ich mich für HiTecComP einsetze, wird nicht immer von allen geteilt.*
- *Für meine Professionalität zahle ich einen hohen Preis – gerade auch im Privaten.*
- *Ich bin für meine Kollegen stets ein verlässlicher Ratgeber und jederzeit ansprechbar.*
- *Meine große Herausforderung: Andere für HiTecComP zu motivieren. Wie kann ich das nur schaffen?*

*Antje, sind das die wesentlichen Botschaften, die Sie mit Ihren Antworten ausdrücken wollten? Wie sehen Sie sich beziehungsweise, wie glauben Sie, dass Ihre Kollegen Sie sehen?“*

Antje war überrascht, dass die Art und Weise, wie sie die Online-Fragen beantwortet hatte, einen großen Teil ihres inneren Selbstbildes so klar nach außen kehrte und pointiert vermittelte. Das hatte sie nicht gedacht.

Der Berater:

*„Um auf den eingeschlagenen Wegen weiter fortzuschreiten, schlage ich vor, dass wir Ihr Bild, das Sie von sich vermitteln, einmal spiegeln. Wir fragen einige Ihrer Kollegen, wie sie denn Antje sehen.*

*Schlagen Sie doch zwei oder drei Kollegen vor, die wir dann bitten, die gleichen Fragen aus deren Sicht zu beantworten. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, dass Sie dabei an einen Ihrer Vorgesetzten, an einen Ihrer – in etwa gleichgestellten – Kollegen und vielleicht auch an einen Ihrer direkten Mitarbeiter denken. Es sollten Menschen sein, von denen Sie ausgehen, dass diese Kollegen Sie in vielfältiger Weise erlebt haben. Scheuen*

*Sie sich dabei nicht, auch an Situationen zu denken, die Sie selbst als konfliktreich erlebt haben.“*

Antje dachte darüber nach und nannte dann folgende Mitarbeiter, die zuerst gebeten werden sollen, sie aus deren Perspektive als Führungskraft zu beschreiben: zum einen ihren Vorgesetzten, den CEO Thomas, und zum anderen ihren Kollegen im Führungsteam, den Produktionsleiter Dieter.

Antje sprach Thomas und Dieter an, die sofort zusagten und den Fragebogen aus ihrer jeweiligen Sicht ausfüllten - ebenfalls wieder online.

**zu Schritt 6: Gemeinsame Reflektion II  
nachdem sowohl Eigen- als auch Fremdbeschreibung von Antje als Führungskraft vorliegen**

Die Auswertung zeigte sowohl einige Übereinstimmungen von Selbst- und Fremdbild, aber auch deutliche Unterschiede in den Beschreibungen:

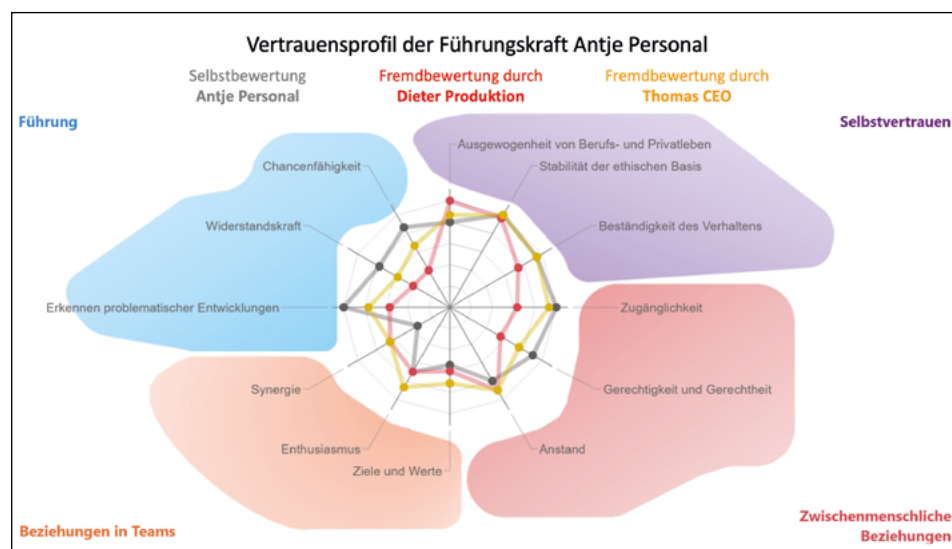


Abb. 16: Vertrauensprofil von Antje, Spiegelung ihrer Eigenbeschreibung mit den Fremdbeschreibungen durch Thomas und Dieter

Der Berater traf aus dem Portfolio an denkbaren Handlungsfeldern, die in der ausführlichen Auswertung zu Tage getreten waren, eine Auswahl. Er begann mit dem Gespräch:

*„Antje, Sie haben eine anspruchsvolle Aufgabe als Personalleiterin in der HiTecComP. Sie sind hoch qualifiziert für den Job, stoßen aber immer wieder an Grenzen. Ihr stabiler eigener Kompass wird von Kollegen nicht immer geteilt. Während die Stabilität Ihrer ethischen Basis, Ihr Anstand, Ihr Enthusiasmus unbestritten sind, sehen Ihre Kollegen Sie in anderen*

Bereichen durchaus kritischer als Sie sich selbst: Beständigkeit des Verhaltens, Zugänglichkeit, Gerechtigkeit und Gerechtigkeit und insgesamt beim Thema Führung. Insbesondere fällt auf, dass ein Kollege aus dem technischen Bereich Ihnen sehr kritisch gegenüber ist – woran kann das liegen? Aber auch Ihr direkter Vorgesetzter sieht einige Merkmale kritischer als Sie, z.B. in der Führungsfähigkeit und im Teamwork. Für mich ergeben sich folgende Fragen:

- Wie wohl fühlen Sie sich im Unternehmen?
- Was können Sie und andere tun, damit Ihre Führungsfähigkeit besser ankommt?
- Wie können wir Sie unterstützen, Ihre Beziehungen in Teams verbessern – insbesondere im ‚Team Technik‘?
- Wie können wir Ihnen helfen, Ihre Stärken und Stabilität besser ausspielen?
- Wie können Sie Ihre zukunftsgerichteten Ideen und Initiativen verwirklichen?
- Was kann Ihr Umfeld dazu beitragen?

Vorschlag: Wir analysieren gemeinsam die Details Ihres Profils und erarbeiten daraus einen Coaching-Plan. Zu Beginn vertiefen wir die Ergebnisse zu den Bereichen Führung und Beziehungen in Teams:

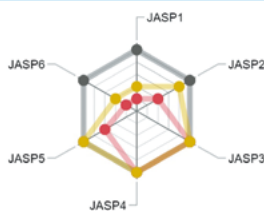
### Führung in Entscheidungssituationen

Selbstbewertung  
Antje Personal

Fremdbewertung durch  
Dieter Produktion

Fremdbewertung durch  
Thomas CEO

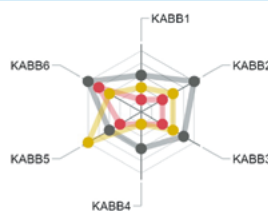
#### Erkennen problematischer Entwicklungen



Mapping Detaildaten

JASP1	Unsicherheiten im Umfeld einer Aufgabe erkennen
JASP2	Offener Umgang mit Problemen
JASP3	Offenheit gegenüber meinem Team bezüglich meiner Erwartungen an ihre Leistung und Kompetenzen
JASP4	Auf dem neuesten Stand bleiben, inwiefern Technologie mich und mein Team bei der
JASP5	Gespür beweisen für die Bedeutung und Veränderungen der Unternehmenskultur
JASP6	Frühzeitig und mit Bedacht auf Warnsignale reagieren

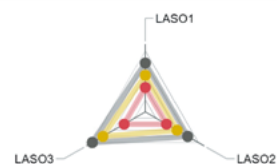
#### Widerstandskraft



Mapping Detaildaten

KABB1	Mit Rückschlägen und Misserfolgen offen und lernbereit umgehen
KABB2	Bei Pannen und Fehlentwicklungen die Gesamtsituation im Blick behalten
KABB3	Vorbild sein für Mitarbeiter
KABB4	Sich nicht von Auseinandersetzungen und schwierigen Mitarbeitern aus der Ruhe bringen lassen
KABB5	Kurs des Unternehmens beibehalten
KABB6	Führungsteam Teamgeist vorleben

#### Chancenfähigkeit



Mapping Detaildaten

LASO1	Auf Chancen frühzeitig mit Entscheidungen und Handeln reagieren
LASO2	Bereitschaft, Entscheidungen zu korrigieren und Handlungen zu modifizieren bei abweichenden
LASO3	Mutig voran gehen und Führung übernehmen bei ungewissen Entwicklungen

Abb. 17: Führung in Entscheidungssituationen: Eigenwahrnehmung von Antje, gespiegelt mit Fremdbeschreibung durch Thomas und Dieter



Hier fällt die kritische Haltung des Produktionsleiters Ihnen gegenüber sehr auf. Er spricht Ihnen im Prinzip die Führungsfähigkeit ab, insbesondere wenn es um den Umgang mit Problemen, Durchhaltefähigkeit und die Nutzung von Chancen für das Unternehmen geht. Auch Ihr Vorgesetzter Thomas ist hier kritischer als Sie. Dies ist eindeutig ein Punkt, an dem wir arbeiten und Sie unterstützen können, sowohl an Ihren Skills, Ihrem Verhalten und der Kommunikation generell.

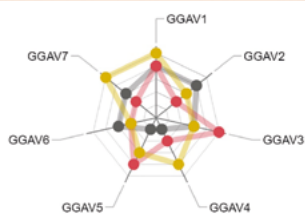
### Beziehung in Teams

Selbstbewertung  
Antje Personal

Fremdbewertung durch  
Dieter Produktion

Fremdbewertung durch  
Thomas CEO

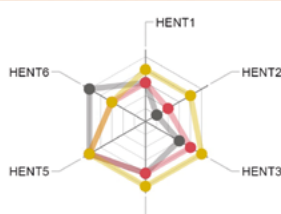
#### Ziele und Werte



Mapping Detaildaten

GGAV	Detaildaten
GGAV1	Agiles Verhalten gegenüber Mitarbeitern
GGAV2	Gemeinsame Ziele bewusst machen
GGAV3	Meine beste Seite zeigen
GGAV4	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken
GGAV5	Mitarbeiter motivieren, sich für (interne) Kunden einzusetzen
GGAV6	Aufgabenerfüllung als Beitrag zu einer größeren Sache verständlich machen
GGAV7	Eigene Zukunftsorientierung vermitteln

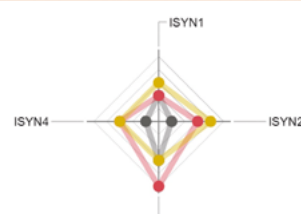
#### Enthusiasmus



Mapping Detaildaten

HENT	Detaildaten
HENT1	Mitarbeiter motivieren, noch 'eine Schippe drauf zu legen'
HENT2	Reiz der gemeinsamen Aufgabe vermitteln
HENT3	Teamerfolge kommunizieren
HENT4	Eigene Sorgen und Stimmungsschwankungen vom Team fernhalten
HENT5	Wichtigkeit der gemeinsamen Leistung betonen
HENT6	Mitarbeiter identifizieren, die ähnlichen Enthusiasmus ausstrahlen

#### Synergie



Mapping Detaildaten

ISYN	Detaildaten
ISYN1	Team-Netzwerke aufbauen
ISYN2	Sicherstellen, dass mein Team gut zusammenarbeitet
ISYN3	Verantwortung delegieren für Arbeitsaufgaben
ISYN4	Kreativität und kooperatives Verhalten im Team fördern

Beim Thema Teamwork ist Ihre Eigeneinschätzung in vielen Punkten kritischer als das, was Ihre Kollegen wahrnehmen. Dies gilt insbesondere für alle Bereiche, in denen Sie Mitarbeiter fördern oder motivieren wollen. Dadurch laufen einige Ihrer Aktivitäten ins Leere. Vielleicht gibt es eine Möglichkeit, Ihr Selbstvertrauen in Bezug auf Ihren positiven Beitrag im Unternehmen zu stärken?“

#### Das sagt Antje zum Feedback:

„Das Ergebnis hat mich schon überrascht und teilweise erfreut, aber auch schockiert. Ich bin zwar schon oft angeeckt mit meinen Ideen und Initiativen (z.B. Einführung agiler Methoden), aber wie sehr meine Führungs- und Team-Kompetenz angezweifelt wird, gibt mir sehr zu denken. Trotzdem finde ich es gut, dass ich alles in allem in meiner Persönlichkeit

Abb. 18: Beziehung in Teams: Eigenwahrnehmung von Antje, gespiegelt mit Fremdbeschreibung durch Thomas und Dieter

*positiv gesehen werde, als jemand, der sich für Kollegen einsetzt, ein verlässlicher Ratgeber ist, stabil und beständig ist und Anstand hat.*

*Dass die technische Fraktion mich kritisch sieht, ist mir bewusst. Dass allerdings mein Boss Thomas mit meiner Führung und der Wirkung ins Unternehmen unzufrieden ist, überrascht mich. Ich wünsche mir mehr Unterstützung unserer Geschäftsführung für meine Initiativen hin zu mehr Agilität im Unternehmen.*

*Ich glaube, ich muss zuerst einmal in mich gehen und mich fragen, was ich für mich und in der HiTecComp will. Die Hilfestellung im Coaching und durch Gespräche mit Kollegen (auch den kritischen) würde ich gerne annehmen – ich kann ja nur lernen, auch für weitere Schritte. Gespannt bin ich auch auf die Detailergebnisse – insbesondere für die kritischen Bereiche Führung und Teams und auf das, was wir daraus erarbeiten können.*

*Wichtig ist mir allerdings auch meine Perspektive im Unternehmen und im Führungskreis – das werde ich mit Thomas und Georg klären.“*

Nachdem sich Antje positiv über ihre Erfahrungen mit dem methodischen Ansatz „Vertrauensprofil einer Führungskraft“ geäußert hatte, wollte Thomas nun den Prozess so zügig wie nur möglich gestaltet wissen.

Thomas, Georg und einige andere Führungskräfte führten ihre Selbstbeschreibungen gleich online (am Computer, Tablet oder Smartphone) durch. Relativ zügig organisierten sie, dass Kollegen auch ihre jeweiligen Fremdbeschreibungen beisteuerten.

## 4 Was wirklich zählt – Der Psychologische Vertrag

### Was ist das: Ein Psychologischer Vertrag?

Stephan und Christine erhalten bei der nächsten Sitzung der Geschäftsführung für eine gute Stunde die Gelegenheit, den Begriff „Psychologischer Vertrag“ zu erläutern und auch das Vorgehen zu beschreiben.

Stephan:

*„Sie und Ihre Mitarbeiter arbeiten bei HiTecComP auf der Basis von individuellen Arbeitsverträgen. Insofern können Sie die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen rein ökonomisch als Austausch von Arbeit gegen Geld verstehen. Diese Austauschbeziehungen sind meist durch schriftlich ausformulierte Arbeitsverträge, Zielvereinbarungen, Strategie-Papiere, Organisationspläne und andere Dokumente abgesichert. Es gibt aber auch noch andere Ebenen der Beziehungen: Neben der ökonomisch, organisatorisch und juristisch definierten Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern besteht immer auch eine psychologische, sozial bedingte Beziehung.“*

*Diese psychologische Beziehung beinhaltet Erwartungen und Leistungen des Unternehmens an seine Mitarbeitenden, die im Beschäftigungsverhältnis über den formalen Vertrag hinaus implizit ausgetauscht werden. Sie führen über Zeit zu einem Trade-off von Geben und Nehmen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitenden. Obwohl der psychologische Vertrag nur in den Köpfen der Mitarbeitenden besteht, bestimmt er ihr Befinden und Verhalten in meist ungeahnter Weise.“*

Christine:

*„Je spürbarer nun die Widersprüche zwischen den offiziellen Regeln, Beziehungen und Anweisungen und dem eingespielten psychologischen Vertrag im Unternehmen werden, umso geringer wird das Vertrauen der Mitarbeitenden in eine faire Behandlung und damit ihr Engagement für das Unternehmen (bis hin zur inneren Emigration). Das erleben Sie ja auch hier bei HiTecComP.“*

*Auf den unterschiedlichen organisatorischen Ebenen, also zum Beispiel zwischen der obersten Führungsebene, der Geschäftsführung, und dem Middle Management, und gleichermaßen in den unterschiedlichen Funk-*

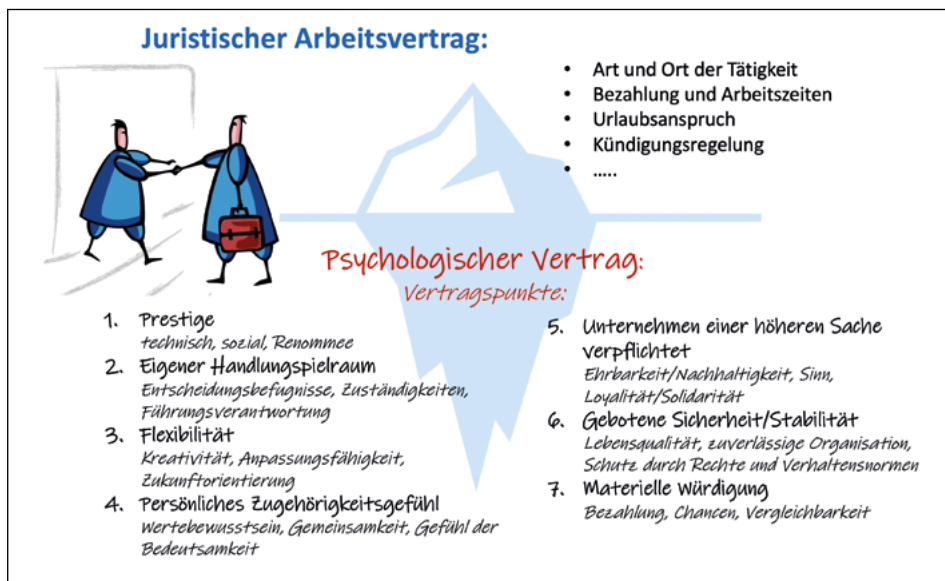


Abb. 22: Der Eisberg: sichtbarer Arbeitsvertrag und unsichtbarer Psychologischer Vertrag

tionsbereichen wie Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung kann dabei ein jeweils spezifischer psychologischer Vertrag bestehen.

Wie eine Reihe von Untersuchungen erwiesen hat und wie wir es bei den von uns betreuten Kunden und Unternehmen erleben, beruht der psychologische Vertrag jedoch immer wieder auf denselben Bedürfnisschwerpunkten der Mitarbeitenden:

*Bedürfnis nach Prestige, Bedürfnis nach Handlungsspielraum, Bedürfnis nach Flexibilität, Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Bedürfnis nach Mitwirken an einer höheren Sache, Bedürfnis nach Sicherheit und Bedürfnis nach materieller Würdigung.“*

Antje hinterfragt gleich:

*„Können wir denn nicht die Ergebnisse unserer bisherigen Mitarbeiterbefragungen dafür nutzen? Wir haben alle Daten daraus noch zur Verfügung. Diese stehen Ihnen zur Analyse bereit.“*

Stephan:

*„Die Analyse des psychologischen Vertrags in einem Unternehmen unterscheidet sich wesentlich von den in vielen Unternehmen durchgeführten Mitarbeiterbefragungen:*

*Die Ergebnisse der typischerweise allumfassenden Mitarbeiterbefragungen liefern Aussagen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einer*

*breiten Palette von organisatorischen und arbeitstechnischen Gegebenheiten, Arbeitsbedingungen und Informations- und Kommunikationsprozessen im Unternehmen. Sie führen meistens zu entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen.*

*Die Analyse des psychologischen Vertrags, die bei einer Stichprobe von Mitarbeitenden der verschiedenen Ebenen und Bereiche durchgeführt werden kann, erlaubt dagegen Rückschlüsse auf die Ausprägung von Motivation, Engagement, Loyalität und Potenziale der Menschen im Unternehmen, die durch eine vertrauensbasierte Führung verstärkt oder erschlossen werden können. Hierbei geht es um eine personalstrategische Zielsetzung, typischerweise im Zusammenhang mit unternehmensstrategischen und/oder strukturellen Notwendigkeiten.“*

Thomas:

*„Das klingt doch spannend; und vor allem vielversprechend. Wenn wir auf diese Weise besser erkennen, wo wir wirklich ansetzen können, hat sich die Analyse allemal gelohnt.“*

## **Was wurde auf einmal sichtbar?**

Nach der Sitzung der Geschäftsführung und der Erläuterung des Psychologischen Vertrags entschloss sich die Geschäftsführung dazu, den Zustand des Psychologischen Vertrags einschätzen zu lassen. Hierfür stellten die Berater der STRATUM wieder eine Online-App zur Verfügung. Für eine erste Stichprobe nahmen daran die Geschäftsführung, mehrere Mitglieder aus dem Middle Management und etwa zwei Dutzend Mitarbeiter aus der ausführenden Ebene teil. Die Fragen in der Online-App befassen sich mit den unterschiedlichen Motivationsfaktoren aus Sicht der Mitarbeiter und mit den unterschiedlichen Vertragspunkten des Psychologischen Vertrags.

Für jeden Vertragspunkt der Kategorien Handlungsspielraum, Flexibilität, Prestige des Unternehmens, Verpflichtung für eine übergeordnete Sache, Zugehörigkeitsgefühl, Sicherheit und Stabilität sowie Würdigung der eigenen Leistung wurde nach folgenden Ausprägungen gefragt:

### **Bedeutung:**

Wie wichtig ist mir, dass der jeweilige Vertragspunkt oder Motivationsfaktor von der Organisation erfüllt wird?

**Erfüllung:**

Wie gut erfüllt die Organisation den jeweiligen Vertragspunkt oder Motivationsfaktor?

**Einhaltung:**

Ist die Einhaltung des Vertragspunktes oder die Erfüllung des Motivationsfaktors stabil, verbessert sie sich oder wird sie zunehmend schlechter eingehalten?

Die Ergebnisse der Befragung waren dann in der Tat sehr eindrucksvoll:

Georg:

*„Ich bin erstaunt und hätte das nicht so klar erwartet. Die Motivationsprofile der Mitarbeiter bei HiTecComP unterscheiden sich doch sehr, je nachdem, welche Hierarchie- oder Führungsebene ihre Bedürfnisse und Einschätzungen artikuliert.“*

*Ein erster Blick zeigt schon deutliche Unterschiede hinsichtlich der Vertragskategorien:*

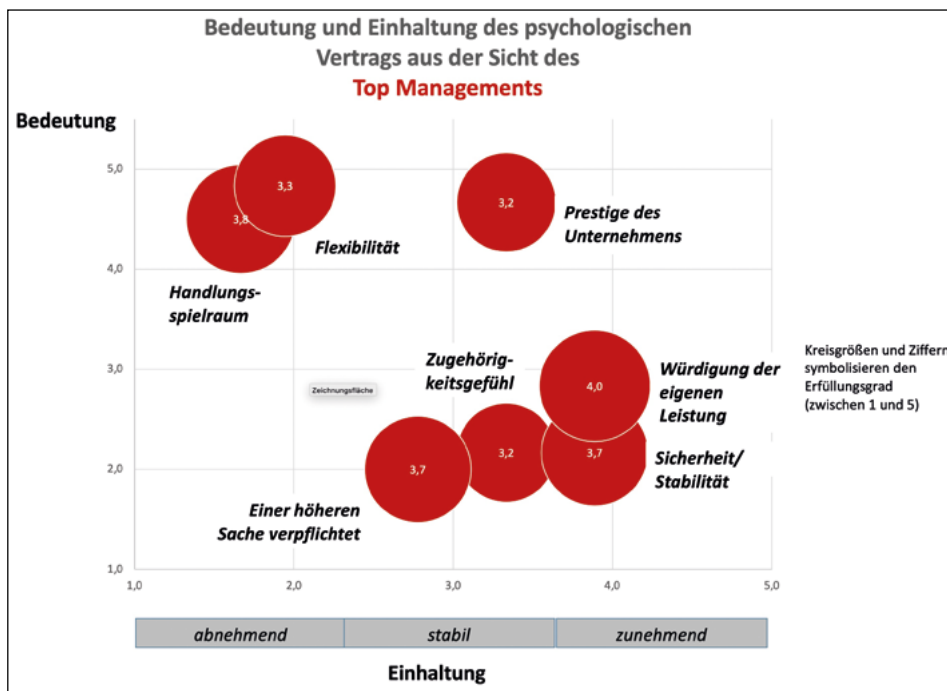


Abb. 23: Sicht des Top Managements über Bedeutung, Erfüllung und Einhaltung des Psychologischen Vertrags

*Für uns in der Geschäftsführung, in der Analyse als Top Management bezeichnet, sind insbesondere*

- *eine hohe Flexibilität, d.h. Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Zukunftsorientierung,*