

Vertrauen - ein weicher Faktor, der für harte Fakten sorgt



«Vertrauen ist das Zünglein an der Waage der Produktivität.»

Gerlinde Manz-Christ, Juristin, Diplomatin, Wirtschaftsexpertin und Keynote-Speakerin

Manche bezeichnen es schlicht als den wichtigsten Schmierstoff des Kapitalismus, für andere ist Vertrauen ein Garant für Produktivität, gutes Personal, Leumund, Kontakte, Kundentreue, Kreativität und Gewinn. Wo Vertrauen fehlt, bestimmen Zurückhaltung, Kontrollen und Argwohn das Handeln der Akteure. Und das kostet Geld: Die jüngste Gallup-Studie beziffert die Produktivitätseinbußen von deutschen Unternehmen mit 99 Milliarden Euro, weil unter anderem die emotionale Bindung, Selbstreflexion von Führungskräften, Kommunikation, Wahrnehmung und Wertschätzung mangelhaft seien. All diese weichen Faktoren sind eng mit Vertrauen (und Selbstvertrauen) verknüpft. Mitarbeiter fühlen sich dort verbunden, wo ihnen vertraut wird und sie Vertrauen haben – in die Wahrnehmung und Wertschätzung ihrer Leistungen, in eine transparente Kommunikation, in die Kompetenz des Topmanagements und nicht zuletzt in die souveräne Haltung ihres direkten Chefs. Denn diese sorgt dafür, dass bei Fehlern und Rückschlägen neben

allen anderen Verlusten kein Vertrauen verloren geht. Wer sich also vertrauensvoll seinem Unternehmen verbunden fühlt, ist motiviert und zu Bestleistungen bereit, untermauert den guten Ruf seines Arbeitgebers und hält ihm die Treue. Vertrauen ist bares Geld wert.

Vertrauen entscheidet

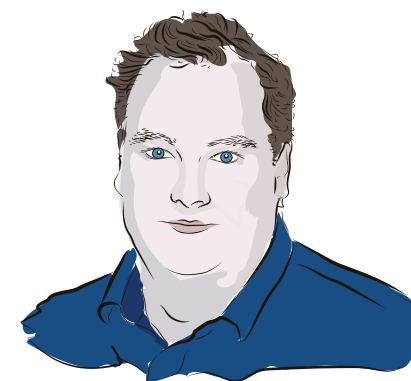
Für die Arbeitsprozesse im Unternehmen ist Vertrauen das Zünglein an der Waage der Produktivität: Herrscht wenig Vertrauen, verringert sich das Arbeitstempo, damit steigen die Kosten. Herrscht hingegen hohes Vertrauen zwischen den Akteuren, werden Abläufe beschleunigt und die Kosten sinken. In einem misstrauischen Umfeld dauern Entscheidungsprozesse um ein Vielfaches länger, je weniger die beteiligten Personen einander trauen. Der Absicherungsaufwand, den jeder Einzelne betreibt, ist hoch und teuer: Führungskräfte kontrollieren zig Arbeitsschritte und wollen in etliche Entscheidungen einbezogen werden. Weil das Vertrauen ins Können des anderen fehlt, werden Arbeiten zudem nicht ausreichend delegiert oder gar doppelt ausgeführt. Und in

wagemutigen Entscheidungsfällen ist bei allen Akteuren die Tendenz, Nein zu sagen, wesentlich ausgeprägter als ein beherztes Ja zu riskieren. Kurzum: Misstrauen schwächt die Handlungsfähigkeit, Produktivität und schliesslich die Wettbewerbsfähigkeit.

Mangelndes Vertrauen

Träge Strukturen, mangelndes interdisziplinäres Denken und machtgesteuerte Partikularinteressen lassen nicht nur Produktivität und Motivation erlahmen. Die Liste der Verluste durch Vertrauensverlust oder -defizite ist lang und trifft Unternehmen an empfindlichen Stellen: Informationen werden zurückgehalten oder verfälscht weitergegeben, Fehler vertuscht, Statistiken manipuliert und Innovationen im Keim erstickt. Damit nicht genug, gehen Mitarbeiter langfristig in die innere Emigration oder verlassen gar das Unternehmen. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation verursacht erhebliche Kosten, zudem geht gewachsenes Wissen verloren. Ganz zu schweigen davon, dass das Betriebsklima leidet und damit das Wohlbefinden des Einzelnen. Vertrauen ist ein kostbares Gut. Wir setzen es oft voraus, riskieren es manchmal unnötig, fordern es stets von anderen und tun uns mitunter schwer damit, uns selbst darin zu üben. Ich durfte gerade wieder in einem meiner Workshops zu diesem Thema feststellen, wie schwer es mancher Führungskraft schon fällt, Vertrauen als solches zu definieren. Das Erstaunen darüber, wie viele Verhaltensweisen in Unternehmen die Vertrauensbereitschaft beeinträchtigen, war gross. Statt zu fragen «Hast du mein Vertrauen verdient?» sollten Führungskräfte sich eher mit der Frage beschäftigen: «Wie kann ich dein Vertrauen verdienen?» Denn die Saat des Vertrauens beschert reiche Ernte: Einsatzbereitschaft, Loyalität, interdisziplinäres und eigenverantwortliches Handeln, kurze Entscheidungswege und Innovation. Die Erkenntnis ist so schlicht wie weitreichend: Vertrauen ist unumgänglich, wenn Zusammenarbeit tragfähig und erfolgreich sein soll.

KOMMENTAR



Jeremias Büchel, Redaktor

Abschotten und ausblenden

Abschottung und Ausgrenzung liegen im Trend. «America First» schreit Donald Trump regelmässig. Seine Aussagen lassen ganze Volkswirtschaften erzittern, etwa wenn er von Strafzöllen spricht oder auf Handelsdefizite hinweist. Dass auch die USA Waren in die ganze Welt exportieren, blendet Trump gerne aus.

Autoimporte aus Mexiko möchte er am liebsten mit hohen Strafzöllen belasten und erhofft sich davon, dass die Autoindustrie in der Folge Arbeitsplätze in die USA verlagern wird. Dass ein durchschnittliches Auto aus rund 10 000 Einzelteilen besteht und ein Zusammenspiel von vielen Komponenten ist, blendet Trump gerne aus. Dass alle Teile aus den USA stammen können, ist wohl nicht realistisch. Auch dass sich die Preise für Konsumenten deutlich erhöhen werden, wenn Strafzölle eingeführt werden, oder die Arbeitgeber nicht mehr auf günstige Arbeitskräfte zurückgreifen können, wird bei solch populistischen Forderungen gerne übersehen. Und auch dass Konsumenten, die Autos zu höheren Preisen kaufen, das Geld für andere Konsumausgaben fehlen wird und darunter andere Wirtschaftszweige leiden werden.

Nur an sich selber denken ist in der heute vernetzten und globalisierten Welt kein praktikables Rezept. Es gibt wohl keine Nation, die alle 10 000 Teile eines Autos kostengünstig produzieren kann. Wir leben nun mal in einer globalisierten Welt und müssen deren Nachteile akzeptieren, genauso wie wir die Vorteile nutzen können.

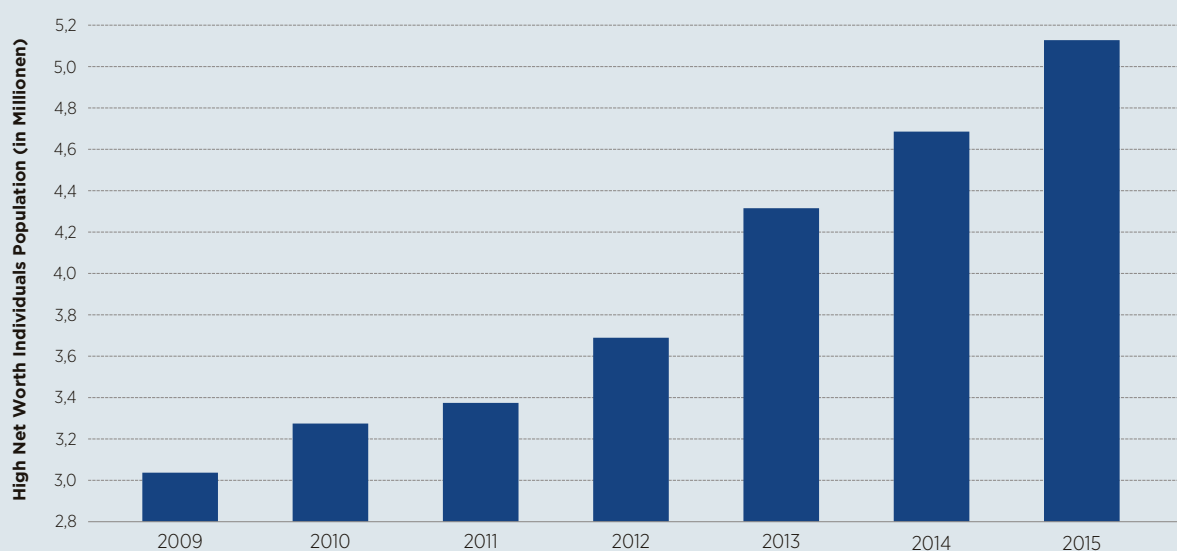
Doch Populisten denken nicht über den Tellerrand hinaus. Einige gehen sogar so weit, dass sie Rindviecher aus ihrem Land verweisen, weil sie mit dem Herkunftsland der Kühe im Streit liegen, da dieses nicht so handelt, wie es der Populist gerne wünscht.

Das geht doch auf keine Kuhhaut.

jbuechel@medienhaus.li

CHART DER WOCHE

Superreiche Die Region Asien-Pazifik wächst am schnellsten.



Wirtschaftsregional Infografik: Katharina Hasler, Quelle: World Wealth Report



IMPRESSUM:

Herausgeber: Vaduzer Medienhaus AG
Geschäftsführer: Daniel Bargetze
Bereichsleiter Wirtschaft: Stephan Agnolazza
Chefredaktor: Stephan Agnolazza (ags)
Redaktion: Dorothea Wurmbrand-Stuppach (dws), Melanie Steiger (ms), Jeremias Büchel (jeb)
Redaktionsassistent: Daniel Fritz
Fotojournalisten: Daniel Schwendener, Tatjana Schnalzer
Marketing/Verkauf: Patrick Flammer (Leiter), German Beck, Tristan Gabathuler, Kerstin Mühlebach (Innendienst)
Abonentendienst: Susanne Hehli
Druck: Somedia Partner AG, 9469 Haag

Adressen: Vaduzer Medienhaus AG, Lova Center, Postfach 884, 9490 Vaduz, Tel. +423 236 16 16, Fax +423 236 16 17, Redaktion: Tel. +423 236 16 35; E-Mail: redaktion@wirtschaftsregional.li; Inserate: Tel. +423 236 16 63, Fax +423 236 16 69, E-Mail: Inserate@wirtschaftsregional.li; Abonentendienst: Tel. +423 236 16 61, E-Mail: abo@wirtschaftsregional.li, www.wirtschaftsregional.li