



Leseprobe

Roland Waibel

Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg

Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert

ISBN (Buch): 978-3-446-44375-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-44440-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44375-4>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

„Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen – Aber nicht einfacher.“

Albert Einstein

Was können wir wissen? Was sollen wir tun? Kant hat für die Philosophie diese Fragen an den Anfang gesetzt. In der Unternehmensführung ist die Beantwortung dieser elementaren Themen schwierig geworden. Schuld daran sind ein Erkenntnis- und ein Umsetzungsproblem.

Was können wir wissen? Glücklicherweise wissen wir auch hinsichtlich erfolgreicher Unternehmensführung immer mehr. Zwar ist Wissen vorhanden, aber die Relevanzauswahl gelingt oft nicht. Das ist das Erkenntnisproblem. Dobelli hat darauf hingewiesen, dass Wichtiges oft unspektakulär, quasi auf leisen Sohlen, daherkommt und vom Marktschreierischen, Lauten, Dringlichen übertönt wird. Im Stakkato der Managementliteratur vergehen uns Hören und Sehen, und das Erkennen des Relevanten gegenüber dem Reißerischen ist schwierig. Wer hat schon Zeit, die wichtigsten Forschungsjournale zu sichten und zu sammeln? Die zentralsten Erkenntnisse sind selten jene, welche als dickste Titel in der Managementliteratur aufscheinen. „Gutes Management“ ist „nicht-trivial“, unmöglich, kurz und knapp auf den Punkt zu bringen.

Was sollen wir tun? Das Umsetzungsproblem ist: Selbst wenn ich das Wichtige erkannt habe, gilt die „Tyrannei der Wahl“ (Barry Schwartz). Es gibt deutlich mehr Relevantes, als der einzelne Manager bzw. das zugehörige Unternehmen bewältigen kann. Auch wenn sich Führungspersonen am „State of the Art“ des Wissens orientieren wollen, müssen in der Praxis zwangsläufig eine Beschränkung und Priorisierung stattfinden. Es gibt inzwischen zu viele Erkenntnisse, zu viel Wissen und gleichzeitig zu wenig Zeit, dies zu verarbeiten und umzusetzen. Hamel hat nach der Finanz- und Wirtschaftskrise ein neues Management gefordert und dafür zusammen mit einem Expertenteam 25 Forderungen aufgestellt. Gassmann und Friesike beschreiben 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. Wo soll man mit der Umsetzung beginnen? Vor lauter Bäumen sieht man den Wald nicht mehr. Was kann man tun, wenn man eine Unternehmung erfolgreich führen will? Woran soll man sich orientieren?

Sicher ist: Gute Unternehmensführung ist zu komplex und zu umfassend, als dass sie sich in sieben Punkten zusammenfassen ließe. Möglicherweise sind sieben Regeln aber gut genug, weil sie überschaubar und erfassbar sind und damit auf die praktische

Umsetzung abzielen. Schwartz und Kollegen haben gezeigt, dass das realistische Streben nach „gut genug“ besser ist als die meist utopische Suche nach „dem Besten“, die uns ständig überfordert. Deshalb stellt das vorliegende Buch den Versuch dar, einige sehr relevante Erkenntnisse zur erfolgreichen Unternehmensführung in wenigen, knapp zusammengefassten Prinzipien auf den Punkt zu bringen. Es ist quasi der Versuch, die Konturen des Waldes zu skizzieren, ohne sich zwischen den vielen einzelnen Bäumen zu verlieren. Gutes Management, so einfach wie möglich.

Dies entspricht einer systemischen Perspektive in der von Hans Ulrich begründeten St. Galler Tradition, wonach Unternehmen komplexe Systeme sind, deren Beeinflussung sich stärker am großen Ganzen als am einzelnen Detail auszurichten hat. Heute ist die einzig allgemein gebräuchliche Geschäftssprache die Sprache des Rechnungswesens. Allerdings künden Zahlen von einer Detailkomplexität, nicht von einer ganzheitlichen, dynamischen Komplexität. Sie bieten Momentaufnahmen von der finanziellen Situation des Unternehmens, aber sie erklären nicht, wie diese Situation entstanden ist. Das vorliegende Buch geht den umgekehrten Weg. Die sieben skizzierten Prinzipien definieren eine Geisteshaltung, die sich an der Ganzheitlichkeit ausrichtet. Zentral ist die Bedeutung der Mitarbeitenden als Quelle der Wertschöpfung und nicht als Produktionsfaktoren. Menschen machen im 21. Jahrhundert den wichtigsten Unterschied. Es lohnt sich, sie in den Mittelpunkt zu stellen und dabei von einem zeitgemäßen Menschenbild auszugehen. Der Aufbau von Organisationen, die menschliche Potenziale zum Erblühen bringen, ist inzwischen für den geschäftlichen Erfolg unerlässlich geworden.

Das vorliegende Buch adressiert Führungskräfte und lädt sie ein, ihre Perspektive auf zukunftsgerichtetes Management jenseits des Machbarkeitsmythos zu reflektieren. Wenn es den einen oder anderen Anstoß nicht nur zu Erfolgsimpulsen, sondern auch dazu geben kann, ein Unternehmen (noch mehr) zu einem erfreulichen Ort werden zu lassen, hat es sein Ziel erreicht. Wenn wir das Beste der Menschen haben wollen, müssen wir ihnen einen angemessenen Rahmen gestalten, nicht nur aus humanistischen Motiven, sondern aus betriebswirtschaftlicher Klugheit. Eine Kultur des Gelingens ist chancenreich für alle und erzeugt Spaß. Als Essenz von Wissen und Erkenntnis zeigen die sieben Prinzipien einen Weg zu guter Unternehmensführung im 21. Jahrhundert auf, die vieles einfacher macht.

Dank

Dem Team des Hanser Verlags, insbesondere Lisa Hoffmann-Bäumli, gebührt ein herzliches Dankeschön für das sorgfältige Lektorat und die attraktive grafische Gestaltung. Ein besonderer Dank geht an meine Familie, die mir die Zeit gewährt hat, an vielen Abenden und Wochenenden an diesem Projekt zu arbeiten.

Appenzell, im Frühjahr 2015

Prof. Dr. Roland Waibel

Inhalt

Prolog	1
Aufbau der Kapitel.....	6
Literatur	9
1 Primat der intrinsischen Motivation:	
das innere Feuer lodern lassen!	11
1.1 Hinter der Motivation: menschliche Grundmotive	12
1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation.....	14
1.3 Anwendung: Problematik von Leistungslöhnen und Boni.....	18
1.4 Quintessenz	22
1.5 Transferportfolio	23
1.6 Literatur	26
2 Vertrauenskultur: alternativlos!	27
2.1 Was ist Vertrauen und wie wirkt sich Misstrauen aus?	29
2.2 Was bewirkt Vertrauen?	32
2.3 Vertrauen bedingt ein entsprechendes Führungsverständnis	34
2.4 Anwendung: Leistungsvereinbarung und -beurteilung	37
2.5 Quintessenz	42
2.6 Transferportfolio	44
2.7 Literatur	47
3 Empowerment: konsequent befähigen und entschlacken	49
3.1 Zentrale Bedürfnisse bei der Arbeit: Autonomie und Kompetenzerleben	51
3.2 Konsequente Dezentralisierung: die Basis befähigen!.....	54
3.3 Entschlacken: Weniger ist mehr	60
3.4 Anwendung: Führungsverständnis und Code of Conduct.....	66
3.5 Quintessenz	70
3.6 Transferportfolio	72
3.7 Literatur	76

4 Kooperation fördern: auf den Rahmen kommt es an!	79
4.1 Wissensgrundlagen	82
4.2 Warum Menschen zu Kooperation neigen	83
4.3 Hände weg vom Kooperationskiller interner Wettbewerb!	85
4.4 Anwendung: wie Unternehmen Kooperation fördern können	91
4.5 Quintessenz	97
4.6 Transferportfolio	99
4.7 Literatur	103
5 Sinnstiftung: „Alle großen Dinge werden um ihrer selbst willen getan“	105
5.1 Mission und Vision: Ziele vergehen, Zwecke bestehen	107
5.2 Werteorientierung und die Generation Y	112
5.3 Anwendung: der zentrale Hebel der „charakterreichen“ Personalauswahl.	118
5.4 Quintessenz	123
5.5 Transferportfolio	126
5.6 Literatur	130
6 Diversität fördern: den internen Genpool verbreitern!	133
6.1 Vorteile der Diversitätsförderung	136
6.2 Frauen an die Macht!	138
6.3 Die Potenziale der Älteren ausschöpfen	142
6.4 Anwendung: auf breitem Grat wandern	148
6.5 Quintessenz	150
6.6 Transferportfolio	152
6.7 Literatur	155
7 Wertschätzung: Bindungskräfte stärken	157
7.1 Zentraler Motor für Erfolg	159
7.2 Die Generation Y und die Ambivalenz des Lobens	160
7.3 Spaß bei der Arbeit	163
7.4 Anwendung: Weil Sie es uns wert sind!	168
7.5 Quintessenz	177
7.6 Transferportfolio	179
7.7 Literatur	183
8 Synthese: systemisches Management im 21. Jahrhundert	185
Index	191
Der Autor	199

2

Vertrauenskultur: alternativlos!



Vertrauen formt nahe Beziehungen – zwischen Liebenden, Freunden, Eltern und Kindern. Vertrauen ist ein intimes, warmherziges Gefühl, das es nur im Zwischenmenschlichen gibt. Am Anfang steht das Urvertrauen des Neugeborenen zu seiner Mutter. Durch ihre Zuwendung erwirbt der Säugling ein Grundvertrauen, das sein Verhältnis zu seiner Umwelt als Erwachsener bestimmt. Neurochemisch spielt dabei das Hormon Oxytocin – bekannt geworden als „Kuschelhormon“ – eine zentrale Rolle. Ihm wird zugeschrieben, psychische Zustände wie Liebe oder Vertrauen positiv zu beeinflussen. Personen, denen ein Oxytocin-Nasenspray verabreicht wurde, neigten stärker dazu, ihren Partnern zu vertrauen. Neuroökonomische Studien konnten zeigen, dass für Belohnungen zuständige Gehirnbereiche stimuliert werden, wenn ein Mensch anderen vertraut (Benkler).

In Unternehmen geht es nicht um Urvertrauen, sondern um Vertrauen in einer Zweckgemeinschaft, zwischen Menschen, die sich meist nicht vertieft kennen. Dennoch spielt Vertrauen auch hier eine eminent wichtige Rolle. Vertrauen entsteht durch den bewussten Entscheid für eine Vertrauensgemeinschaft und die korrespondierenden Vorleistungen durch die Führungscrow. Es ist eine hochgradige Kulturleistung, gleichzeitig auch ein Akt betriebswirtschaftlicher Rationalität.

Wie wir gesehen haben, basieren viele extrinsische Anreize auf einem institutionalisierten Misstrauen. Offensichtlich bezweifeln manche Führungskräfte, dass die Mitarbeitenden von sich aus das Gewünschte unternehmen. Wenn Führungspersonen die essenzielle Bedeutung der intrinsischen Motivation für den Unternehmenserfolg erkannt haben, wird sich ihr Führungsverständnis verändern. Um das innere Feuer lodern zu lassen, müssen sie loslassen, Raum geben – und sie müssen fähig sein, zu vertrauen.

Das vorliegende Kapitel will aufzeigen, dass Vertrauen eines der wichtigsten Prinzipien für den Unternehmenserfolg im 21. Jahrhundert darstellt. Und dass es, wie der Titel aussagt, keine echte Alternative dazu gibt. Intelligentere Menschen sind eher bereit, anderen Menschen zu vertrauen. Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass kluge Personen über eine bessere Menschenkenntnis verfügen und deshalb sowohl Menschen als auch Situationen adäquater einschätzen können. Vielleicht trifft dies auch auf die systemische Intelligenz von Firmen zu und gescheiterte Firmen sind eher willens, auf das Wagnis Vertrauen zu setzen.

In diesem Kapitel wird ebenfalls deutlich, dass eine gelebte Vertrauenskultur ein anderes Verständnis von Führung bedingt. Basis ist der Abschied vom Menschenbild der allwissenden Führungskraft und die Abkehr von Prinzipien aus tayloristischer Zeit: Die zentrale Steuerung von Menschen stellt ebenso eine Beherrschungsideologie dar wie vorausschauendes Planen der Zukunft oder Komplexitätsmanagement. Viele betriebswirtschaftlich wichtige Güter können nicht „gemanagt“ werden. Menschen und Organisationen sind nicht steuerbar, nur beeinflussbar. Vertrauen ist dazu eine zentrale Grundkonstante.

■ 2.1 Was ist Vertrauen und wie wirkt sich Misstrauen aus?

Ohne Vertrauen wäre unser Leben unendlich kompliziert. Jeder Austausch, jede Transaktion mit Menschen bedingt ein gewisses Maß an Vertrauen. Wenn wir nicht subjektiv von der Redlichkeit von Personen, der Wahrheit von Aussagen oder der Richtigkeit von Handlungen überzeugt sind, vertrauen wir nicht. Dies setzt Unsicherheit, Risikobehaftetheit voraus. Wer vollkommen sicher ist, braucht nicht zu vertrauen. Vertrauen ist in diesem Sinne auch mehr als Glaube oder Hoffnung, weil es immer einen Unterbau, eine „Vertrauensgrundlage“ braucht.

„Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen“ (Osterloh und Weibel). Das Risiko besteht, dass man in solchen Situationen verlieren kann. Der andere hat Handlungsspielräume und ich weiß nicht, wie er wählen wird. Dazu kenne ich ihn zu wenig genau. Die risikoreiche Situation stellt mich vor die Wahl, zu misstrauen oder zu vertrauen. Man exponiert sich also bewusst. Vertrauensgrundlage ist die positive Erwartung, dass der andere die Situation nicht zu meinem Schaden ausnutzen wird. Ich gehe also davon aus, dass der andere wohlwollend und integer bzw. vertrauenswürdig ist. Weil ich erwarte, dass mein kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird, verzichte ich auf (weitgehende) Kontrolle. Vertrauen stellt also eine Vorleistung dar mit dem Ziel, Kooperationsbeziehungen effizient, kostensparend, schnell und erfreulich zu gestalten.



Châteauform

Bei Châteauform heißt einer der definierten sieben Kernwerte „Loyalität und Ehrlichkeit“. Damit dieses Verhalten unterstützt wird, geht das Unternehmen in Vorleistung und erbringt einen Vertrauensvorschuss: Die Standorte dürfen die Kundenzufriedenheitsbefragungen – auf denen der Teambonus beruht – selber durchführen. Die Geschäftsleitung gibt den Leitungspaaren auch die volle Kontrolle über ihren Etat: Was als Jahresbudget definiert wurde, kann durch das Leitungspaar nach Belieben eingesetzt werden.

- Es ist wichtig, Vertrauen und Misstrauen nicht als ausschließende Kategorien eines „Entweder-Oder“ zu sehen. Es gibt nicht einfach ein umfassendes Vertrauen oder ein absolutes Misstrauen. In der Geschäftswelt, in der Beziehungen selten entweder als total vertraut oder vollkommen fremd zu taxieren sind, macht es Sinn, von einem Kontinuum von Vertrauen und Misstrauen auszugehen. Gerade in dieser Umgebung sollte Vertrauen nicht blind sein. Entsprechend besteht auch ein komplementäres Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle. Nicht jede Kontrolle untergräbt Vertrauen. „Kontrolle kann auch Vertrauen sichern“ (Sprenger). Je größer das Vertrauen, desto mehr hat die Kontrolle vertrauenssichernde Funktion, ist informatorisch, unterstützend ausgelegt. Je größer das Misstrauen, desto eher wird Kontrolle einengend, gängelnd.

Die Schwelle, ab der man Kontrolle negativ erlebt, hängt von Personen, Firmen und Situationen ab. Es ist die große Herausforderung zweckmäßiger Führung, hier das richtige, vertrauenserhaltende Maß zu finden.

In der Praxis lassen sich viele Formen latenten oder expliziten Misstrauens finden. Zeichen von stärker am Misstrauen orientierten Kulturen sind beispielsweise:

- Präsenzpflcht, Arbeitszeiterfassung und-kontrolle,
- anonyme Befragungen,
- permanente schriftliche Absicherungen (Aktennotizen usw.),
- intensiv gelebte cc-Mailkultur,
- ausufernde Meetings zu fix vordefinierten Zeitfenstern,
- viele Regeln, Richtlinien, Manuale, Kontrollen, Organisationshandbücher usw.,
- ausgeprägte Bürokratie, starke Leistungskontrollen,
- häufig notwendige Rückfragen, Absprachen und Verhandlungen,
- verbreitete Auditkultur (unabhängige Kontrolle).

Ein Beispiel mag eine misstrauenorientierte Kultur verdeutlichen: Vor wenigen Jahren führte eine Schweizer Großbank einen 44-seitigen Dresscode für Privatkundenberater ein. Dabei wurde eine bis ins letzte Detail vorgegebene Kleiderordnung aufgestellt, inklusive maximale Anzahl der Schmuckstücke (für Frauen sieben plus Ehering, für Männer drei), Rocklänge (Mitte des Knies bis zu fünf Zentimeter darunter), Sockenmuster (keines), Farbe der Schnürschuhe (schwarz) samt Sohlenmaterial (Leder), Parfümapplikation (am Morgen direkt nach der heißen Dusche) und vieles mehr. Auch wenn die Ordnung – nachdem sie unerwartet hohe öffentliche Wellen warf – bald wieder zurückgenommen wurde, zeigt das Beispiel eine deutliche Misstrauenskultur auf: Offensichtlich kann Kundenberatern kein adäquater Außenauftritt zugetraut bzw. darauf vertraut werden, dass die filialinterne Selbstregulierung erfolgt.

Bewusst oder unbewusst neigen manche Firmenkulturen dazu, das Risiko des Vertrauens als hoch einzustufen. Gern wird dabei vergessen, dass auch Misstrauen ein Risiko



Vertrauen und Misstrauen sind keine sich gegenseitig ausschließende Kategorien.

birgt, meist ein beträchtliches. Eine verbreitete gegenseitige Misstrauenskultur ist lähmend und führt in letzter Konsequenz zum Rückzug von der Firma und der eigenen Arbeit. Ausgeprägtes Misstrauen ist ineffizient, weil die Kontroll-

maßnahmen Zeit und Kosten verursachen und nicht wertschöpfend sind. Letztlich kann das Gewünschte nicht erreicht werden: dass sich Mitarbeitende im Sinne des Unternehmens verhalten.

Bereits McGregor stellte mit der Theorie X fest, dass Misstrauen selbstbestätigend und selbstverstärkend ist. Wer als Vorgesetzter aus irgendeinem Grund misstrauisch ist, wird die „Zügel anziehen“: Beobachtung, Steuerung und Kontrolle werden intensiviert. Überwachung und andere Sicherungsmaßnahmen kommen stärker zum Zug, Regeln werden verschärft. Der Mitarbeitende wird dies als Vertrauensentzug erleben. Die gefühlte geringere Wertschätzung bewirkt eine innere Enttäuschung: „So denkt er also

über mich.“ Dies verunsichert, beeinträchtigt das eigene Selbstbild und verletzt. Die Verletzung ruft nach einer Vergeltung: Das Mitarbeitervertrauen leidet, das Wohlwollen gegenüber dem Chef verringert sich. Die Vertrautheit im gegenseitigen Umgang schwindet, man ist mehr auf der Hut. Äußerungen der Gegenseite werden negativer interpretiert, nicht mehr in der warmen Geborgenheit des Einander-gut-meinens. Der Mitarbeitende fühlt sich weniger verpflichtet, seine innere Motivation sinkt. Da er die Kontrollen und Überwachungen als ungerecht empfindet, fühlt er sich zu unkooperativem Verhalten geradezu ermutigt, da „*die inneren psychologischen Kosten eines schlechten Gewissens entfallen*“ (Sprenger). Die subjektive Beziehungsbilanz gerät immer mehr in Schiefelage, die Bemühungen, das ehemals in ihn gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen, werden reduziert. Anstrengung und Arbeitsmoral gehen zurück. Der Vorgesetzte, in seiner Einschätzung bestätigt, zurrt das Netz der Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen fester. Die Eskalation des gegenseitigen Misstrauens ist nicht mehr aufzuhalten, teilweise bis zum völligen Zusammenbruch der Vertrauensbeziehung. Bleibt die Arbeitsbeziehung bestehen, zieht sich der Mitarbeitende ins innere Exil zurück und leistet Dienst nach Vorschrift. Engagement und Leistung werden auf das minimal notwendige Niveau zurückgefahren. Gleichzeitig lässt sich oft eine enorme Zunahme der Kreativität feststellen, die Kontrollen möglichst wirkungsvoll zu umgehen. Das passiert in der Regel ohne Unrechtsbewusstsein, ja, es wird als legitime Reaktion auf den Entzug des Wohlwollens gesehen, als Grundrecht der Selbstverteidigung, mithin Notwehr.

Auch wenn das „Race-to-the-Bottom“ nicht immer wie eben skizziert bis zum bitteren Ende führt (wobei ein Aufrechterhalten der Arbeitsbeziehung oft belastender als eine meist für beide Seiten befreiende Kündigung ist), sind verstärktes Misstrauen und entsprechende Maßnahmen sehr häufig mit einer deutlichen Verschlechterung von Beziehung und Zusammenarbeits-



Misstrauen ist selbstbestätigend und selbstverstärkend.

klima verbunden. Können wenigstens die mit der verstärkten Kontrolle gesetzten Ziele erreicht werden, also gelingt es, den Mitarbeitenden zu dem zu bewegen, was der Vorgesetzte will? Mannigfaltige Erfahrungen lassen daran zweifeln. In diesem Sinne müssen Vorgesetzte davon ausgehen, dass jede zusätzliche Regel, jede vermehrte Kontrolle neue Systemumgehungsintelligenz erzeugt, insbesondere, wenn der zugrunde liegende Sinn nicht offensichtlich ist. Menschen lassen sich bei fehlender Einsicht kaum ein bestimmtes Verhalten aufzwingen, selbst wenn sie dazu in der Lage wären. Dies ist umso mehr der Fall, wenn es sich um Wissensarbeiter handelt, deren Engagement und Ergebnisse schwer zu überwachen und zu beurteilen sind. Fazit ist: So nachvollziehbar der menschliche Misstrauensimpuls bei wahrgenommenem Vertrauensmissbrauch ist, so zweifelhaft fällt die Erfolgsbilanz aus. Misstrauen ist eine selbst erfüllende Prophezeiung. Deshalb werden auch misstrauische Vorgesetzte immer erleben, dass Mitarbeitende das Misstrauen durch ihr Verhalten mit der Zeit rechtfertigen. Die Tür zum Fahrstuhl nach unten ist geöffnet.

■ 2.2 Was bewirkt Vertrauen?

Nicht nur Misstrauen, auch Vertrauen hat die Tendenz, sich im sozialen Miteinander zu bestätigen. Dies führt zur Frage, wie sich Vertrauen auswirkt. Vertrauen hat viele positive Facetten, beispielsweise ermöglicht es:

- effizientes Handeln ohne permanente Absicherung (cc-Mails, Verträge usw.),
- schnelle Entscheidungsfindung durch Reduktion der Komplexität,
- Mut zu Originalität und Querdenken in einem Klima der Risikobereitschaft,
- unkomplizierte Handschlag-Abmachungen,
- Fehler, die offen zugegeben und schnell behoben werden,
- intensive Zusammenarbeit dank einer Atmosphäre der breiten Informationsverfügbarkeit,
- aufgeräumtes, angstfreies Klima,
- weitgehende Entfaltung der intrinsischen Mitarbeitermotivation.

Die meisten Punkte dürften intuitiv nachvollziehbar sein. Nachfolgend werden exemplarisch einzelne Auswirkungen ausgeführt.

In der Wissensökonomie des 21. Jahrhunderts ist Schnelligkeit ein zentrales Asset. Vertrauen macht ein Unternehmen schnell, Misstrauen lähmt. Mitarbeitende, die nicht permanent darüber nachdenken müssen, ob sie mit ihrem Handeln bestehende Regeln und Vorgaben verletzen, handeln schneller und entschiedener. Sie brauchen kein Handbuch, keine Stellenbeschreibung und keine Leistungsvereinbarung zu konsultieren. Personen, die an der Front im direkten Kundenkontakt stehen und über umfassende, vertrauensbedingte Handlungskompetenz verfügen (vgl. Abschnitt 3.2), müssen nicht jeden Schritt ihres Handelns dreifach absegnen lassen.



Beispiel: Raiffeisen

Die genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbanken sind in der Schweiz mehrheitlich selbstständige, lokal verankerte Geschäftseinheiten. Bei Hypothekarkreditbegehren sind die Kreditexperten der einzelnen Bank vor Ort direkt handlungsfähig, im Unterschied zu den Kundenberatern der Großbanken, die oft die rückwärtigen Kreditspezialisten einbeziehen müssen. Diese Konstellation verschafft den autonomen Raiffeisenbanken immer wieder Schnelligkeitsvorteile.

Kreativität, Initiative und Innovation gehören zu den gesuchtesten Ergebnissen unternehmerischer Tätigkeit. Dazu sind fast immer Zusammenarbeitsprozesse notwendig, wird geteiltes Wissen benötigt. In der Informationsgesellschaft und bei schnellen Märkten braucht es für die Koordination von Menschen in Unternehmen Vertrauen, da Kooperationsbereitschaft nicht zu „managen“ ist. Menschen teilen ihre Ideen nur dann, wenn ihnen daraus keine Nachteile entstehen. Wichtig sind ein weitgehender Verzicht

auf Rechtfertigung und Kontrolle sowie die Akzeptanz von Nonkonformität („Querdenken“), dies bedingt Freiräume und Vertrauen. Loyalität und Vertrauen kann man nicht kaufen, es sind Produkte emotionaler Prozesse und Vorleistungen der Vorgesetzten. Fragil wie der Flügel eines Schmetterlings, gehören sie im Wissenszeitalter zu den wichtigsten Aktiven einer Firma. Kreative, innovative Arbeit entspringt einem unsicheren Prozess und setzt Risikobereitschaft und eine intakte Fehlerkultur in einer Atmosphäre des Wohlmeinens voraus.

Genauso wie Misstrauen, ist auch Vertrauen selbstverstärkend. In einem Vertrauens-
klima blühen Menschen auf, sie fühlen sich bestärkt, wagen Risiko und übernehmen
Verantwortung. Nach dem Gesetz der Reziprozität (Geben und Nehmen, Ausgleich von



Auch Vertrauen ist selbstbestätigend und selbstverstärkend.

Geschenken) verpflichtet eine Vertrauensvorleistung zur entsprechenden Gegenleistung, und zwar sich als vertrauenswürdig zu erweisen. *„Wie durch Geschenke kann man auch durch Vertrauensbeweise fesseln“* (Luhmann, zit. nach Sprenger).

Vertrauen kann so eine Vertrauensspirale in Gang bringen. Studien zur selbsterfüllenden Prophezeiung zeigen: Menschen, die als vertrauenswürdig behandelt werden, tendieren zu vertrauenswürdigem Verhalten (Sprenger). Das Schöne ist also: Vertrauen kommt zurück. „Eigenverantwortung und Zutrauen adeln den Menschen“, heißt es zu Recht.

Insgesamt zeigen Studien, dass gegenseitiges Vertrauen einen empirisch bestätigten positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat (Brower et al.). Es senkt die Kontroll- und Transaktionskosten, macht effizient, innovativ, flexibel und schnell. Und ein Vertrauens-
klima ist angenehm, generiert Spaß und Freude. Vertrauen ist so gesehen ein wichtiges
Schmiermittel für funktionsfähige soziale Systeme.



Beispiel: Star

Die Star AG ist eine Schweizer Unternehmensgruppe im Kanton Schaffhausen, die auf technische Dokumentation und Softwareentwicklung in diesem Bereich spezialisiert ist. Das Unternehmen verfügt über 43 Niederlassungen in 30 Ländern und beschäftigt rund 800 Mitarbeitende. Der CEO, Josef Zibung, setzt auf eine dezidierte Kooperations- und Vertrauenskultur. Um die Akzeptanz der Geschäftsleitungsentscheidungen zu verbessern und die Umsetzung zu fördern, kennt Star Mehrheitsentscheidungen in der Geschäftsleitung. Der CEO, obwohl Hauptaktionär der Firma und mit entsprechenden Machtmitteln ausgestattet, ist bereit, sich bei Abstimmungen einer Mehrheit der Geschäftsleitung zu beugen. Dies ist Ausdruck ausgeprägten Vertrauens in die Führungscrew.

■ 2.3 Vertrauen bedingt ein entsprechendes Führungsverständnis

Die Etablierung einer Vertrauenskultur erfordert eine explizite und wahrnehmbare Vorleistung des Vorgesetzten. Notwendig ist ein bewusster Entscheid zum Vertrauen. Dies ist der erste und wichtigste Schritt, um zu einer vertrauensvolleren Person zu werden. Wer Vertrauen will, muss vorausgehen und Vertrauen anbieten. Dabei muss die Spannung zwischen Vertrauenserwartung und Verratsmöglichkeit ausgehalten werden: Vertrauen kann und wird auch immer wieder missbraucht werden. Vorgesetzte, die den Schritt wagen, setzen auf „Dennoch-Vertrauen“ (Sprenger). Letztlich bedingt der Mut zur Vertrauenskultur ein intaktes Selbstvertrauen.

Wer dazu bereit ist, muss den ersten Schritt wagen und sich exponieren, also sich verwundbar machen. Dazu genügt es nicht, die Vertrauensbereitschaft der Belegschaft zu adressieren. „Vertrauen Sie mir!“ ist ein nutzloser, ja kontraproduktiver Appell.



Beispiel: Hammerschmid Maschinenbau

Der Ende der 1990er-Jahre gegründete oberösterreichische Maschinenbauer wurde einer breiteren Öffentlichkeit mit Johammer bekannt, dem ersten Elektro-Serienmotorrad mit 200 Kilometern Reichweite, außergewöhnlichem Design und kompletter Reziklierbarkeit.

Dieses ehrgeizige Projekt wurde mit gerade mal 30 Mitarbeitern umgesetzt, was eine spezielle Unternehmenskultur voraussetzt. Diese basiert zuallererst auf Vertrauen: Es gibt im Unternehmen keine starren Regeln, wenig Strukturen und kaum Hierarchien. An deren Stelle tritt die Freiheit, das zu tun, was einen am meisten interessiert, und sich selbst zu überlegen, welches Verhalten im Arbeitsalltag sinnvoll ist. Schon 15-jährige Lehrlinge dürfen hier mehr als andernorts gestandene Techniker: Allen wird vom ersten Arbeitstag an alles zugetraut. Mitarbeitende dürfen ausprobieren, Fehler machen, scheitern, es erneut probieren – bis sie ein Gespür entwickeln. Die Bedeutung der eigenverantwortlichen Mitarbeitenden ist auch auf der Webseite zu sehen: Wo andere höchstens ein Foto des Geschäftsführers zeigen, bildet Hammerschmid jeden einzelnen Techniker, jeden Lehrling und jede Köchin ab, mit Telefonnummer und Mail-Adresse.

Als 2008 der Gründer Hans Hammerschmid die Unternehmensführung an zwei junge Mitarbeitende übergab, berichteten diese, er habe sie mit „*Vertrauen überschüttet, sie Sachen machen lassen, die andere Chefs niemals aus der Hand geben würden*“ (Braun und Domke).

Sich selbst verwundbar machen bedeutet, den impliziten zulasten des expliziten Vertrags zu erweitern. Der explizite Vertrag umfasst Regelungen (wie Arbeitsverträge, Ziel- bzw. Leistungsvereinbarungen usw.), die nie alles festsetzen können, sondern immer Unvollkommenheiten und Ermessensspielräume enthalten. Der implizite Vertrag lautet in etwa wie folgt: Der Mitarbeitende tut, was vereinbart wurde bzw. erwartet wird, und gibt sein Bestes. Der Vorgesetzte verzichtet auf explizite Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen. Jeder verhält sich dem „Geist“ des expliziten Vertrags entsprechend. Statt diesen noch weiter und stärker zu regulieren (jede neue Regel erzeugt zusätzlichen Regelungsbedarf), kann in einer Vertrauenskultur der Inhalt des impliziten Vertrags erhöht werden. Es wird auf Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen verzichtet, Regeln werden gelockert, der Ermessensspielraum wird erhöht, die Aufgaben werden erweitert. Der Mitarbeitende erhält mehr Freiräume und Verantwortung, die zwar das Risiko eines Vertrauensmissbrauchs erhöhen, gleichzeitig aber durch die Vertrauensvorleistung im positiven Sinne verpflichten. Im besseren Fall wird das Vertrauen bestätigt und die Vertrauensspirale kann sich weiter nach oben drehen, durch weitere Ausdehnung des impliziten Vertrags. Der Engelskreis entfaltet seine Segenswirkung.



Beispiel: Netflix

Der US-Filmverleiher Netflix wurde 1997 in Kalifornien gegründet und funktionierte zuerst als Online-Videothek. 2007 erfolgte der Einstieg ins Video-on-Demand-Geschäft. Dabei werden Filme an Abonnenten über das Internet gestreamt. 2011 startete Netflix mit der Eigenproduktion von Fernsehserien, darunter die Polit-Thriller-Serie „House of Cards“. Seit 2012 expandiert das Unternehmen nach Europa. In den USA belegt es mit ca. 30 Prozent aktuell den größten Anteil am Internetverkehr, deutlich mehr als YouTube. Das Unternehmen beschäftigt über 2.000 Mitarbeitende.

Ein zentraler Grundsatz von Netflix lautet, mit den Mitarbeitenden ehrlich zu sein und diese wie Erwachsene zu behandeln. 97 Prozent würden dann das Richtige tun. Dies sei viel gescheiter als wie zahlreiche andere Unternehmen endlos viele Regeln und Vorgaben aufzustellen, nur wegen der Probleme, welche die restlichen drei Prozent verursachen. So verabschiedete sich Netflix unter anderem von formellen Richtlinien für Reisen und Spesen und setzt auf erwachsenes Verhalten und gesunden Menschenverstand. Die Spesenrichtlinie des Unternehmens umfasst deshalb nur fünf Wörter: „*Handeln Sie in Netflix' Interesse*“. Die Verantwortung wird damit zu den direkten Vorgesetzten verlagert und diese machen die Erfahrung, dass die meisten Mitarbeitenden sehr gut mit dieser Ausweitung des impliziten Vertrags umgehen können und Fehlverhalten selten ist bzw. meist mit einem einfachen Gespräch korrigiert werden kann (McCord).

Der schlechtere Fall, Vertrauensbruch, kommt einem Bruch des impliziten Vertrags gleich. Die Forschung gibt eine klare Antwort, welches der richtige Umgang damit ist: „Tit for Tat“ („Wie du mir, so ich dir“). Die Spieltheorie liefert empirische Evidenz, dass die langfristig erzielbaren Kooperationsgewinne unter Vertrauensbedingungen höher sind als unter Misstrauensbedingungen (Axelrod). Bei einem Vertrauensbruch stellt der Vorgesetzte ebenfalls die Kooperation ein, und zwar entschieden und klar. Das Fehlverhalten wird offen thematisiert und besprochen. Hier ist besonders aktive Wahrhaftigkeit gefragt, im Sinne einer authentischen, ungeschminkten Kommunikation, in der nichts verschwiegen wird und die Dinge auf den Tisch kommen. Das wahrgenommene Fehlverhalten wird direkt angesprochen, nicht um den heißen Brei herum, gleichzeitig aus der Sicht subjektiver Wahrnehmung und nicht als Anklage. Eine Vorverurteilung muss unterbleiben. Mancher „Fehler“ stellt sich als Missverständnis, Kommunikationsproblem oder Wissensdefizit heraus und der wahrgenommene Vertrauensmissbrauch im Lichte zweier Perspektiven schrumpft zu einer einfach zu behebbenden Störung. Ist dies nicht der Fall und auch nach der Klärung bleibt die Wahrnehmung eines Vertrauensbruchs, ist eine Sanktionierung unumgänglich. Diese muss sofort erfolgen und spürbare Folgen haben. Das Signal ist klar: Vertrauensbruch darf sich nicht lohnen. Ein unkooperativer Mitspieler muss – eine Zeitlang – für sein Verhalten bezahlen. Nur so kommt die Beziehungsbilanz wieder ins Gleichgewicht.

Wichtig ist gleichzeitig die Ergänzung zur „Wie du mir“-Regel: Nach einer angemessenen Zeit bietet der Vorgesetzte wiederum Vertrauen an. Dies schafft die Möglichkeit, sein Vertrauen wieder zurückzugewinnen und den ersten Vertrauensbruch „gutzumachen“. Die nächste Chance stellt die Opportunität dar, aus der gemachten



Kooperationsgewinne sind unter Vertrauensbedingungen höher als unter Misstrauensbedingungen.

Erfahrung zu lernen.

Bei mehrmaligem Fehlverhalten allerdings muss eine andere Lösung gefunden werden. Oft ist dies die Trennung von fehlbaren Mitarbeitenden. Dies mag hart erscheinen, ist aber in einem Vertrauenssystem unumgänglich, in dem das uneingeschränkte Funktionieren von Kooperation so wichtig ist und in dem es sich nicht lohnt, für wenige, die Vertrauen missbrauchen, die Freiräume von vielen einzuschränken. Die sinnvolle Handlungsmaxime lautet: Wenn Sie mit jemandem zusammenarbeiten, sollten Sie ihm vertrauen. Wenn Sie ihm aber nicht vertrauen, sollten Sie besser nicht mit ihm zusammenarbeiten (Sprenger).



Châteauform

Bei Châteauform ist man sich bewusst, dass es sehr lange dauert, eine wertebasierte Unternehmenskultur aufzubauen. Gleichzeitig kann diese sehr schnell beeinträchtigt werden. Der Gründer Jacques Horovitz sieht die Werteübereinstimmung als zentrales Kriterium bei der Personalbeurteilung: *„Wenn Mitarbeiter unsere Werte nicht teilen, trennen wir uns von ihnen – selbst wenn sie hervorragende Ergebnisse abliefern.“*

■ 2.6 Transferportfolio

Nachfolgend werden wiederum Maßnahmen vorgeschlagen, wie eine Vertrauenskultur in der Praxis etabliert werden kann. Erstere sind eher grundlegender Natur, während Letztere teils pointierte Vorschläge sind, sozusagen für fortgeschrittene Firmenkulturen.

- Wer Vertrauen gibt, verpflichtet andere zu Mündigkeit, zum Erwachsensein. Ein Vertrauensvorschuss ist – in aller Regel – eine selbsterfüllende Prophezeiung: Er erheischt eine Gegenleistung. Dies entspringt einem fundamentalen Prinzip des menschlichen Handelns: der Gegenseitigkeit, der Reziprozität. Wer nimmt, gibt auch – oft mehr, als er erhalten hat. So verstanden, ist Vertrauen eine ebenso weise wie rationale Maxime.
- Das Vehikel für den Transport einer Vertrauenskultur ist die Kommunikation. Ein „Sie machen das“ oder „Ich zähle auf dich“ signalisiert den angebotenen Vertrauensvorschuss und ermutigt zur engagierten Verantwortungsübernahme. Bei Problemen ist die Kommunikation der entscheidende Mittler, ob der Ausgang der sachlichen Auseinandersetzung letztlich als positiv oder negativ bewertet wird. Sprechen Sie Probleme direkt und offen an, subjektiv beschreibend, ohne Anklage, hören Sie aktiv zu und lassen Sie Raum für die Relevanz einer anderen Sicht. Vor allem: Suchen Sie die gesichtswahrende Lösung nach vorne statt der rückwärtsorientierten Klärung der Schuldfrage.
- Zeigen Sie sichtbar, dass Sie Ihren Mitarbeitenden vertrauen. Bringen Sie sie in die Verantwortung und statten Sie sie mit Handlungsspielräumen und Zeit aus.
- Seien Sie sich bewusst, dass Vertrauen sich nicht in Leitbildern und Code of Conducts manifestiert, sondern im konkreten Verhalten von Vorgesetzten in der einzelnen Situation. Entsprechend ist für die Entwicklung einer Vertrauenskultur die Berufung von vertrauensfähigen Chefs ein Schlüsselthema. *„Die Persönlichkeit ist der Stoff, aus dem das Vertrauen ist. (...) Die Managementtheorie hat die Führung weg von der Persönlichkeit definiert und damit ersetzbar, austauschbar und systemkonform gemacht. Aber Regeln und Normen schaffen kein Vertrauen – das kann nur die Persönlichkeit.“* (Bordt, zit. nach Lotter)
- Machen Sie keine grundsätzlich misstrauischen Personen zu Führungskräften (ungeachtet aller anderen möglichen Qualitäten). Die Kosten eines Misstrauensregimes sind zu hoch. Ein guter Startpunkt für die Eignung zur Führungsperson ist die Zustimmung zur Haltung „Man muss Menschen mögen“. Menschen mit der Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, sind Integrationsfiguren.
- Wer vertraut, leistet einen Vorschuss an Optimismus. Vertrauen Sie nicht blind, sondern wahren Sie ein Mindestmaß an Kontrolle (gerade so viel, dass die „Bad Guys“ nicht ermutigt werden). Verlangen Sie auch von langjährigen Mitarbeitenden, dass Ihr Vertrauen regelmäßig durch Ergebnisse gerechtfertigt wird.

- Trennen Sie sich in allem Anstand von Mitarbeitenden, die schon mehrmals Ihr Vertrauen missbraucht haben und bei denen es Ihnen schwer fällt, noch an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu glauben. Verzichten Sie im Gegenzug darauf, neue Regeln für alle aufgrund des Verhaltens weniger aufzustellen.
- Reflektieren Sie mit der Führungscrew explizit die Frage: „Welche unser Spielregeln stehen im Gegensatz zu einer Vertrauenskultur?“ Haben Sie den Mut, darauf zu verzichten.
- Fragen Sie sich im Managementteam auch: „Was tun wir konkret, um in unserem Unternehmen eine Vertrauenskultur zu etablieren und zu bewahren?“ Seien Sie sich bewusst, dass der Aufbau von Vertrauen einige Zeit in Anspruch nimmt und vieler stimmiger Maßnahmen bedarf, während ein Abbau sehr schnell zu bewerkstelligen ist.
- Individuelles Vertrauen fällt einfacher als organisationales. Den Menschen zu vertrauen, die man kennt, gelingt besser, als „der Firma“, „dem System“ zu vertrauen. Je größer die Distanz, desto größer das Misstrauen. Schaffen Sie deshalb im Unternehmen kleine, überschaubare organisationale Einheiten, in denen die Menschen die Chance haben, sich gegenseitig persönlich kennenzulernen. Sie werden sehen: Das Ausmaß an organisationalem und gesamtem Vertrauen wird zunehmen. Selbst Systemvertrauen hat letztlich die Wurzel immer in einer Person (Bordt, zit. nach Lotter).
- Pflegen Sie eine bewusste Fehlerkultur: Fehler werden als Lernfortschritte angesehen und Erkenntnisse daraus werden in einer entpersonalisierten Weise analysiert („Was lernen wir daraus?“ Statt: „Wer ist schuld?“). Halten Sie sich vor Augen, dass Innovationsbereitschaft eine hohe Fehlertoleranz bedingt und den Verzicht auf Rechtfertigung und Kontrolle sowie die Akzeptanz von Unsicherheit notwendig macht.
- Eine bewusste Fehlerkultur bedingt auch Fehlerakzeptanz („Wo gehobelt wird, fallen Späne“). Achten Sie darauf, dass das Führungsteam klar und deutlich gegen innen und außen für die Fehler der Mitarbeitenden einsteht.
- Lackmустest einer gelebten Fehlerkultur ist die Bereitschaft des Managements, zu eigenen Fehlern zu stehen und diese gegenüber den Mitarbeitenden zuzugeben. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Schaffen Sie wo immer möglich die Zeiterfassung ab: Ergebnisverantwortliches Arbeiten verlangt, Arbeit und Zeit selbstverantwortlich einteilen zu können. Damit verbunden ist ein expliziter Steuerungswechsel von der Input- zur Outputsteuerung, vom Misstrauens- zum Vertrauensprinzip.
- Führen Sie wo möglich offene, flexible, innovative Arbeitsmodelle ein. Für Personen mit entsprechendem Profil sollte Home Office möglich sein, allerdings nur bis zu einer definierten Obergrenze. Ein zentraler Unternehmenszweck ist immer noch, die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. Kapitel 4). Gleichwohl zeigen Untersuchungen, dass in Unternehmen, die Home Office seit längerem zulassen,

weniger Krankheitsabsenzen entstehen, die Burn-out-Rate sinkt und die Mitarbeitenden mehr Vertrauen in ihre Arbeitgeber haben und sich stärker mit ihnen identifizieren.

- Setzen Sie bei Arbeitszeit und Ferienzeit auf Selbstbestimmung und Selbstkontrolle. Vertrauensarbeitszeit ermöglicht mehr Flexibilität für beide Seiten!
- Räumen Sie Mitarbeitenden mit innovativen Aufgaben einen Zeitanteil für selbstständige, schöpferische Arbeit ein (mit minimaler Rechenschaftspflicht). Experimente bringen für die Zukunftssicherung oft mehr als Planung und die intrinsische Motivation sorgt für hohes Engagement und Commitment.
- Deklarieren Sie geeignete Besprechungen und Meetings als freiwillig und offen (z. B. nimmt an Projektsitzungen teil, wer sich dafür interessiert und wer etwas dazu beitragen kann). Ziel ist, dass sich primär intrinsisch motivierte und geeignete Personen für ein Projekt engagieren.
- Trennen Sie strikt Zielvereinbarung und -beurteilung einerseits und Lohngespräch andererseits.
- Halten Sie sich vor Augen, dass bei der Mitarbeiterbeurteilung sowohl Daten, Zahlen und Werte (Messungen) als auch Tools (Instrumente) niemals die menschliche Urteilskraft ersetzen können. Es ist eine unveränderliche Tatsache, dass Leistung letztlich nur beurteilt, aber nicht erhoben oder gemessen werden kann. Diese Beurteilung ist unausweichlich subjektiv. Leistungsbeurteilung ist eine zentrale Funktion jeder Führungsperson; nehmen Sie die Verantwortung, zu urteilen, mutig wahr und stehen Sie zur Subjektivität Ihres Urteils. Damit können Sie auf aufwendige Prozesse und Instrumente verzichten, die eine Scheinobjektivität der Leistungsbeurteilung vorgaukeln. Wichtig sind wenige, ganzheitliche Leistungskriterien, gemeinsam vereinbart und getragen.
- Statt eines „einsamen Vorgesetztenurteils“: Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden periodisch eine Selbstbeurteilung vornehmen und ergänzen Sie diese Selbstbeurteilung mit Kommentaren, Fragen, Ermutigungen. Rücken Sie den wertschätzenden, partnerschaftlichen Dialog ins Zentrum.
- Erfolgreiche Führungskräfte in Vertrauenskulturen sind sich bewusst, dass sie auf dem Papier nur Vorgesetzte sind – echte Führende aber haben Folgende. Verdienen Sie sich diese Vorbildfunktion durch gelebte Glaubwürdigkeit („ich sage, was ich tue, und tue, was ich sage“), Verlässlichkeit, Echtheit, Integrität und Persönlichkeit.
- Führen Sie in der Geschäftsleitung Mehrheitsentscheidungen ein und lassen Sie zu, dass Sie im Falle einer Minderheitsposition überstimmt werden.

- Machen Sie sich als Führungsperson wählbar (und auch abwählbar). Deklarieren Sie, dass Sie von Ihrer Position zurücktreten, sollten Sie die Unterstützung und den Rückhalt des Teams verlieren.
- Wenn Ihnen eine starke Fehlerkultur wirklich wichtig ist: Feiern Sie nicht nur gemeinsame Erfolge, sondern stoßen Sie auch auf misslungene Projekte und gescheiterte Vorhaben an. Erklären Sie deren positive Aspekte explizit.

■ 2.7 Literatur

- Axelrod R.* (2005). Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg.
- Benkler Y.* (2011). Das selbstlose Gen. Harvard Business Manager, Oktober 2011, S.33–45.
- Braun G* und *Domke B.* (2015). Nichts für Feiglinge. Harvard Business Manager, Spezial 2015, S.76–79.
- Brower H. H., Lester S. W., Korsgaard M. A* und *Dineen B. R.* (2009). A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management* 35(2), S. 247–327.
- Kaduk S., Osmetz D., Wüthrich H. A* und *Hammer D.* (2013). Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen. Hamburg: Murmann.
- Lotter W.* (2014). Deal? Brand Eins, 10/14, S. 36–44.
- McCord P.* (2014). Die Neuerfindung der Personalarbeit. Harvard Business Manager, April 2014, S. 53–61.
- Osterloh M.* und *Weibel A.* (2006). Statt Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler: Wiesbaden.
- Pfläging N.* (2011). Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb. Frankfurt: Campus.
- Roman Herzog Institut (Hrsg.)* (2013). Vertrauen, Wohlstand und Glück. Forschungsergebnisse zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden. RHI-Information, Nr. 13, München.
- Sprenger R. K.* (2007). Vertrauen führt. Frankfurt: Campus.
- Waytz A.* und *Mason M.* (2013). Das Gehirn bei der Arbeit. Harvard Business Manager, Dezember 2013, S. 36–48.