

## Return On Trust - Vertrauen schafft Wettbewerbsvorteile

Vertrauen spielt als ‚kostenfreie‘ Ressource eine Schlüsselrolle im Strategischen Management. Vertrauen öffnet Potenziale, die sonst nicht verfügbar sind. Vertrauen ist essentiell in Situationen wie z.B. im Home Office. In einer Umgebung ohne Sorge, Fehler zu machen, zeigen wir unser Können und bringen uns ein. Wir bringen technisch brillante Lösungen hervor, wenn die Umfeldbedingungen stimmen. Wir identifizieren uns und fühlen uns langfristig dem Unternehmen verbunden. Wertvolle Wettbewerbsvorteile, vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels. Vertrauen bietet also weit mehr als nur Harmonie im Unternehmen und im Team. **Doch wie lässt sich Vertrauen greifen?**



**Referentin Prof. Dr. Britta Bolzern-Konrad**, Technische Hochschule Rosenheim, erklärte an diesem Themenabend den Teilnehmenden ihr bereits empirisch getestetes, integratives Vertrauensmodell (2016). Dieses setzt messbare Rahmenbedingungen, welche sich sogar in Qualitätsmanagementsysteme einbetten lassen. Aus der eigenen Berufspraxis heraus hat

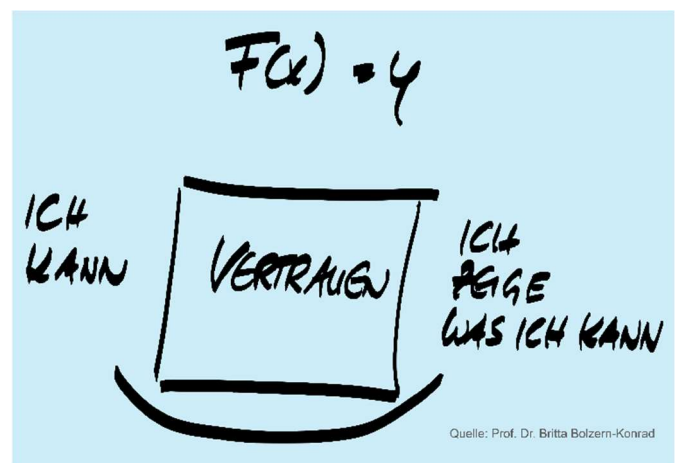
Britta Bolzern-Konrad während des Übergangs von der Industrie in die Lehre intensiv zum ‚Einfluss von Vertrauen auf Mitarbeiterkompetenzentfaltung‘ geforscht. Daraus entstand dieses messbare, in den Strategieprozess implementierbare und im Rahmen von Managementsystemen anwendbare Vertrauensmodell.

Anhand des Vertrauensmodells ließ sich nachweisen, dass eine unternehmerische Vertrauenskultur ein adäquates Instrument ist, das die Entfaltung von Kompetenzen fördert. Über indirekte Variablen wurde deren Messbarkeit möglich. Eine besondere Rolle spielte dabei die Integration des Modells in den Business Excellence Rahmen. Die dem Modell hinterlegten Managementinterviews und Mitarbeiterbefragungen folgen dem Grundgedanken der kontinuierlichen Verbesserung und geben dem Umgang mit Fehlern den notwendigen Raum.

Das Sozialkapital, zu dem das Vertrauensthema gehört, ist oft das entscheidende Differenzierungsmerkmal für unternehmerische Zukunftssicherung. **Vertrauen wirkt als Katalysator für unsere Kompetenzentfaltung.** Aufbauend auf diesem Modell hat Prof. Bolzern-Konrad aktuell ein Industrieverbundprojekt zu ‚Innovative

Arbeitswelten im Mittelstand‘ initiiert, das die strategische Bedeutsamkeit der Übersetzung von Soft-Facts in Hard-Facts zeigen soll,

- dass sich im Bemühen um Vertrauen die Mitarbeiterbindung von als komplexe, langfristig wertvolle und nur schwer ersetzbare Ressource materialisiert.
- dass Vertrauen Potenziale erschließt, die sonst gar nicht zur Entfaltung kämen.
- dass Vertrauen die einzige Alternative liefert, wenn keinerlei Kontrolle möglich ist.



Durch die ‚Übersetzung‘ der Ergebnisse in eine Balanced Scorecard (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) wird alles greifbar, praktisch anwendbar und in die strategische Arbeit integrierbar. Wettbewerbsfähigkeit und Führungsmaturität werden gestärkt. Betriebswirtschaftlich spannend: **Vertrauen kostet nichts und vermehrt sich mit Nutzung.** Aber so leicht kommen wir nicht davon: Vertrauen ist per Definition eine ‚riskante Vorleistung‘ (Luhmann 2010). Wir machen uns verletzlich. Die Frage ist: Bin ich bereit, ein Risiko einzugehen, einen Vertrauensvorschuss zu geben und meinen Team-Mitgliedern einen grundsätzlichen Leistungswillen zu unterstellen? Kann ich dies aufrechterhalten, auch wenn ich vielleicht enttäuscht werde? Bei positiver Antwort lohnt es, den Weg einzuschlagen – messbar, greifbar und sichtbar für alle. Die neuen Kontexte Home Office und Digitalisierung führen uns ohnehin unausweichlich auf diesen entscheidenden Punkt. Diese Situationen wurden sehr intensiv an diesem Abend diskutiert. Es gehöre vor allem Mut dazu, mit Vertrauen voranzuschreiten.

*Prof. Dr. Britta Bolzern-Konrad, TH Rosenheim  
Christa Holzenkamp, Leitung VDI Arbeitskreis*