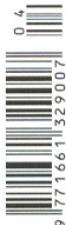


# swiss export journal

4. Quartal 2005  
45. Jahrgang  
CHF 6.- / EUR 4.50 / USD 5.-  
WWW.SE-JOURNAL.COM

FACHMAGAZIN DER SCHWEIZER AUSSENWIRTSCHAFT



**MARGOT HUG**  
Strategisches  
Vertrauens-  
management Seite 13

**PETER SOMAGLIA**  
Gleitende  
Luft-/Boden-  
logistik Seite 16

**BRUNO ZUPPIGER**  
Exportpartner  
Handels-  
kammern Seite 23

# STRATEGISCHES VERTRAUENS MANAGEMENT

Margot Hug

Wenn es um Vertrauen und Vertrauensbildung geht, wird vieles dem Zufall überlassen. Das darf nicht sein. Vertrauen ist ein unabdingbares Asset erfolgreicher Geschäftstätigkeit sowohl im nationalen wie im internationalen Management. Vertrauen kann man kulturspezifisch aufbauen und bewusst pflegen. Strategisches Vertrauensmanagement stärkt das Unternehmen. Es befähigt Führungskräfte und Mitarbeitende dazu, aus einer Position der persönlichen und organisationalen Stärke auf unvorhergesehene Situationen offen und flexibel eingehen zu können. Konsequentes Vertrauensmanagement heisst auch: Struktur, Kultur und Strategie so ausrichten, dass die entscheidenden vertrauensfördernden Faktoren effektiv und effizient zum Tragen kommen.

Während in Politik und Medien häufig die Wichtigkeit von Vertrauen betont wird und einige Forschungen zum Thema vorliegen, bestehen noch kaum praxisorientierte Konzepte zur Entwicklung von Vertrauen als strategischer Aufgabe. Eine von der Autorin kürzlich durchgeführte Studie hat gezeigt, dass es entscheidende Faktoren gibt, die zur Vertrauensbildung beitragen. Je nach kulturellem Umfeld und Unternehmen können sie sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Aber immer ist Vertrauen eng mit den qualitativen Kompetenzen der Führungskräfte und den qualitativen Kompetenzen des Unternehmens verknüpft.

## Vertrauen lohnt sich

Viele Gründe sprechen dafür, dass nicht ausschliesslich Marktchancen, Produkt- und Firmenakzeptanz sowie Lohnkosten in der erfolgreichen Internationalisierung eine Rolle spielen. Die meisten Firmen kommen nach einigen Jahren Geschäftstätigkeit im Ausland zum Schluss, dass eine gut installierte Kultur des Vertrauens ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Diese Feststellung erstaunt nicht, denn grundsätzlich löst Vertrauen positive Reaktionen und Wohlwollen aus, vor allem dort, wo mit grösserer Komplexität zu rechnen ist (Unsicherheitsreduktion). Mitarbeitende und Geschäftspartner sind in einer vertrauensvollen Atmosphäre eher bereit, auch ausserordentliche Leistungen zu erbringen und in langfristige Geschäftsbeziehungen zu investieren (Verbindlichkeit). Vertrauen motiviert die Mitarbeitenden dazu, mit anderen schneller und vor allem häufiger in Kontakt zu treten und in längerfristige Beziehungen zu investieren (Kunden- und Marktnähe). Risiken werden mutiger angegangen, wenn vertraut wird, und Mitarbeitende sind eher bereit, auf neue Fragen neue Lösungen zu suchen (Innovation). Der Kontrollaufwand ist geringer, denn Vertrauen erlaubt grössere Aktionsfreiheit und setzt damit Ressourcen für Originalität frei (Flexibilität). Häufig fördert bereits die Erfahrung, dass einem vertraut

wird, das Vertrauen in andere und sich selbst. Sogar Mitarbeitende oder Geschäftspartner, die lediglich über zuverlässige Drittpersonen hören, dass jemandem vertraut wird, sind bereit, dem Betreffenden auch zu vertrauen.

Fehlt hingegen Vertrauen in die Mitarbeitenden, in die Kollegen, in die Geschäftspartner, heisst das unabdingbar, dass alle Geschäftsvorgänge im Voraus genauestens geplant, präzise vereinbart und in der Umsetzung systematisch abgesichert sein müssen (Überregulierung). Das Unvorhergesehene trifft die Mitarbeitenden folglich unvorbereitet und wird zum schier unüberwindbaren Risiko.

## VERTRAUEN ÜBERBRÜCKT KULTURELL DIFFIZILE SITUATIONEN

In der Folge drohen die zwischenmenschlichen Geschäftskontakte in einer Flut von Formalitäten und vertraglichen Absicherungen unterzugehen und die Prozesse zu erstarren. Alleine für das Monitoring und die Kontrolle eines derart hoch differenzierten Systems muss ein erheblicher zeitlicher, administrativer und personeller Aufwand betrieben werden, der speziell im internationalen Kontext kaum mehr steuerbar ist.

## Vertrauen in einem internationalen Umfeld

Die Kernelemente des Vertrauensmanagements beziehen sich nicht nur auf spezifische Teilbereiche der Organisation, sondern umfassen die ganze Firma und sind Ausdruck einer inneren Haltung und firmenkultureller Werte. Grundsätzlich gilt:

- Konsequentes Vertrauensmanagement muss strategisch ausgerichtet sein
- Vertrauensmanagement ist ein qualitatives Führungsprinzip
- Vertrauensmanagement ist ein dynamisch-strukturierter Managementprozess

In der genannten Studie hat sich gezeigt, dass weder alle potenziellen Faktoren von Bedeutung sind, noch alle Faktoren beeinflusst werden können. Will man Vertrauen bilden, muss man folglich in Erfahrung bringen, welches die grundsätzlich wichtigen Vertrauensfaktoren sind und welches Verhalten resp. welche Handlungen überhaupt eine Wirkung auf die Vertrauensbildung haben. Wissen Sie zum Beispiel, wann ein Schweizer Experte seinen Projektmitarbeitern vertraut? - Vor allem dann, wenn seine Leute Fachkompetenz beweisen und die übertragenen Aufgaben relativ selbstständig und zuverlässig erledigen (funktionales Vertrauen). Haben Sie eine Ahnung, wann ein ungarischer Geschäftsmann seinem Partner vertraut? - Vor allem dann, ►►

wenn dieser sich nicht primär am Profit orientiert, sondern der Aufbau einer wohlwollenden Beziehung im Vordergrund steht. Das beweist er, indem er sich beispielsweise für den Geschäftspartner als Person und für die kulturellen Reichtümer Ungarns interessiert (personales Vertrauen). Kennen Sie die Faktoren, die eine deutsche Fachexpertin veranlassen, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen? – Sie vertraut vor allem dann, wenn die Mitarbeitenden beweisen, dass sie Prozesse und Abläufe beherrschen, frühzeitig planen, Prozess-Schritte akkurat einhalten und vollständig dokumentieren (strukturelles Vertrauen).

Faktoren	Ungarn	Schweiz
Schutz durch Organisation und Strukturen		○
Positive Reputation	●	●
Lang andauernde Beziehung	●	●
Juristisch durchsetzbare Verträge		○
Nachgewiesene Fachkompetenz	●	●
Demonstrierte Fachkompetenz	●	●
Emotional positive Beziehung	○	
Effiziente und rationelle Arbeitsausführung		○
Berücksichtigung individueller Bedürfnisse	○	
Generelles Wohlwollen		○
Aufrichtiges Verhalten		○
Erprobte Loyalität		○

○ ist ein Vertrauensfaktor (differente Bewertung)  
● ist ein Vertrauensfaktor mit übereinstimmender Bewertung

Quelle: Studie der Autorin

Im internationalen Umfeld stellen sich folglich Fragen wie:

- Welches sind die wichtigen Elemente, die beim Geschäftspartner Vertrauen auslösen?
- Welches sind die entscheidenden Handlungen, Informationen etc., die in diesem kulturellen Kontext als Vertrauensleistung aufgefasst werden?
- Wie wird unsere Firma wahrgenommen, was wirkt vertrauensverweckend?
- Welche Werte müssen unsere Führungskräfte kennen, damit ihnen vertraut wird?

Die heutige Beschleunigung der Prozesse im nationalen wie internationalen Management lässt meist nicht zu, den kulturellen und individuellen Unterschieden Rechnung zu tragen. Es lohnt sich jedoch angesichts der Komplexität, nicht vorschnell zu resignieren und auf einfache, meist strukturelle Massnahmen auszuweichen (noch mehr desselben). Wo gewohnte Antworten nicht mehr greifen, muss auf eine andere Ebene, auf die Metaebene, gewechselt werden. Um sich nicht in kulturellen Details und standardisierten (und häufig leider auch stereotypen) Verhaltensmustern zu verlieren, ist es einfacher, sich Klarheit und Wissen darüber zu verschaffen, was Vertrauen auslöst und was Misstrauen schürt. Im Wissen um diejenigen Faktoren, die einen hohen

vertrauensbildenden Stellenwert haben, können Vorgesetzte besser verstehen, wieso sich jemand so und nicht anders verhält. Weshalb zum Beispiel der amerikanische Projektleiter auf dem täglichen Feedback besteht und wieso der tschechische Vorarbeiter mürrisch auf Kontrollfragen reagiert. Das Wissen um diejenigen Faktoren, die Vertrauen auslösen, erschliesst ein Potenzial auf höherer Ebene zur Bewältigung von komplexen Situationen. Nicht mehr das alleinige Erlernen von schier unendlich vielen kulturell angepassten Verhaltensweisen steht im Zentrum, sondern der Respekt vor den Werten der anderen Kulturen.

#### Vertrauensbildung als qualitative Führungsaufgabe

Ein Schlüsselbegriff der Zukunft ist die Qualitative Leadership, das Führen mit Vertrauen. Es führt zum Erfolg, wenn Vertrauen direkt verbunden ist mit konkreten Aktivitäten. Vertrauen muss erlebbar sein, sich sichtbar im Verhalten zeigen und in der Performanz widerspiegeln. Führungskräfte und Angestellte tragen mit ihrer täglichen Leistung und ihrem beobachtbaren Verhalten zur Vertrauensbildung bei. Die Strategie des Managements sollte deshalb sein, die Mitarbeitenden moralisch zu unterstützen und die notwendigen Ressourcen zu allozieren, die es den Mitarbeitenden ihrerseits erlauben, ihren Beitrag zu einer glaubwürdigen Performanz zu leisten und in Richtung des angekündigten Output zu arbeiten. Grundsätzlich fokussiert die Qualitative Leadership darauf, die Erwartungen der Geschäftsumwelt und der Mitarbeitenden zu erfüllen und gleichzeitig eine Haltung des Respekts zu wahren (Managing for lasting Success). Die Chancen zur Vertrauensbildung vertiefen heisst deshalb:

- die Rollenerwartungen erfüllen, als Funktionsträger und als Person (funktionales und personales Vertrauen einlösen)
- persönliches Engagement in der Interaktion zeigen, diese personenspezifisch und situationspezifisch je adäquat gestalten (spezifisches Vertrauen evozieren)
- die Angestellten unterstützen in ihrem Bemühen, diejenigen Rollen- und Funktionserwartungen zu erfüllen, die an sie gestellt werden (funktionales und personales Vertrauen ermöglichen)

Vertrauensbildung impliziert immer auch die Gestaltung einer wertorientierten Unternehmenskultur und die Fokus-

Wertorientierte Haltung	Wertorientierte Kompetenzen
Konsistenz und Kontinuität	Kompromisse entwerfen und eingehen
Aufrichtigkeit	Ambiguität erkennen und aushalten
Fairness	Unterstützung geben
Integrität	Outputerwartungen erfüllen
Loyalität	Kongruent in Wort und Tat leben
Empathie	Fachkompetenz angepasst performen
Zielorientierung	Verhaltensflexibilität sinnvoll einsetzen
	Loyalität beweisen
	Empathie glaubwürdig leben

sierung auf eine Qualitative Leadership. In einer westlich-industriellen Umgebung bedeutet Qualitative Leadership: Bereiche der autonomen Entscheidung und der selbstorganisierten Prozesse abstecken, aufgabenorientierte Beurteilung garantieren, flexible Arbeitszeiten ermöglichen u.a.m. Glaubwürdigkeit, Kongruenz, Loyalität stehen an oberster Stelle im Vertrauensmanagement und demonstrieren gegen innen und aussen eine kongruente Kombination von funktionalem und personalem Vertrauen.

### MITARBEITER UND GESCHÄFTSPARTNER, DIE VERTRAUEN, ERBRINGEN EHER AUSSERORDENTLICHE LEISTUNGEN

#### *Vertrauensmanagement als strategische Aufgabe*

Damit das Management solch anspruchsvollen und umfassenden Werten nachleben kann, muss ein konsequentes Vertrauensmanagement mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verknüpft und folglich strategisch ausgerichtet sein. Als vorteilhaft erweist sich ein strategisches Vorgehen auch insofern, als die gegenseitigen Abhängigkeiten der Vertrauensfaktoren und der Umwelt gesamtheitlicher Vorgehensweise bedürfen. Der Aufbau einer «high trust organization» kann ein Beispiel für eine solche systemisch-strategische Vorgehensweise sein. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein ganzheitliches Vorgehen zum Vertrauensmanagement drei Stossrichtungen verfolgt:

- Entwicklung einer Vertrauensstrategie
- Gestaltung einer qualitativen Führungskultur
- Ausformung einer Vertrauenskultur

Damit sich der Vertrauensprozess einigermaßen strukturiert abspielt, muss das Top-Management grundsätzlich entscheiden, eine Strategie des Vertrauens zu initiieren, und die Stossrichtung vorgeben. In der Folge können die organisationalen Massnahmen abgeleitet, geplant und konsequent umgesetzt werden, zum Beispiel: Aufbau resp. Optimierung einer Qualitative Leadership; Identifikation und Verstärkung der organisationalen Vertrauensfaktoren; Überprüfung und Anpassung der Vertrauensprozesse.

Hiermit sind wir beim entscheidenden Punkt angelangt. Handlungen, die Vertrauen auslösen, sollen Sinn machen und an die gelebte Unternehmenskultur anknüpfen. Zudem müssen sie mit den Zielen und Aufgaben des Unternehmens verbunden sein. Andernfalls wirken sie unglaubwürdig und wirken kontraproduktiv, provozieren gar Misstrauen. Vertrauensbildende Massnahmen können folglich nicht einmalige, unabhängige Vorgänge sein, sondern bilden Rahmenbedingungen, die auf Dauer angelegt sind. Ist Vertrauen erst einmal zur Routine geworden, wird vertrauensvolles Verhalten zur normativen Regel und so zu einer sich selbst verstärkenden Schlaufe von «Vertrauen vorschiesen – Vertrauen auslösen – Vertrauen bestätigen». Kurzum, Vertrauen wird zu einem Kulturfaktor. Eine Kultur des Vertrauens kann sich nicht fern vom Arbeitsplatz, zum Beispiel in einer externen Weiterbildung, entwickeln. Sie

muss sich vor Ort, in der konkreten Interaktion realisieren. In einem mehrstufigen Vorgehen können sich die Führungskräfte das Know-how zum Vertrauensmanagement aneignen, dieses auf die konkrete Anwendung reflektieren, die notwendigen organisationalen Prozesse planen und die Umsetzung realisieren. Spezielle Aufmerksamkeit ist gefragt. Sie ermöglicht es den Beteiligten, situationale und kulturelle Zeichen wahrzunehmen und in einer vertrauensfördernden Weise zu reagieren.

Um die Prozesse optimal zu beherrschen, eignen sich die beteiligten Führungskräfte ein Minimum an Information und Wissen zu den Vertrauensmechanismen an. Darüber hinaus sollten sie bereit sein, das eigene Verhalten und die organisationale Dynamik zu reflektieren mit dem Ziel, die Vertrauensprozesse aktiv und zielführend zu gestalten. Die strategische Ausrichtung des Vertrauensmanagement dient dabei als Richtgrösse. Der Aufbau einer Unternehmenskultur des Vertrauens ist nicht gratis zu haben. Die Einhaltung von gegenseitigen Verpflichtungen, wie sie das Vertrauensmanagement bedingt, bedeutet für den Unternehmer und die Führungskräfte, einen gewissen Aufwand in Kauf zu nehmen: Neben Zeit und Geld muss auch persönliches Engagement investiert werden. Die Wirkungen von Vertrauen hingegen können oft nicht direkt wahrgenommen werden, sondern zeigen sich erst an den Folgen von fehlendem oder erschüttertem Vertrauen: an der Zunahme von aufwändigen Kontrollsystemen, an kostenintensiven Verfahren, am Ausbleiben von resultatbringenden Geschäftsbeziehungen und schliesslich an geringeren Profiten.

#### *Fazit*

Vertrauen ist ein wesentliches Asset in nationalen und internationalen Geschäftsbeziehungen. Komplexität, Unsicherheit und Risiko können reduziert werden, vor allem in kulturell differenten Situationen. Das Unternehmen und die Führungskräfte müssen bereit sein, in die Entwicklung von Kompetenzen zu investieren, die ihnen erlauben, auf die Unwägbarkeiten des Lebens und einer vielfältigen Umgebung gelassener zu reagieren. Vertrauenskompetenzen entwickeln und fördern bedeutet auch, sich persönlich und als Unternehmen zu engagieren, das Wissen um die Mechanismen und die entscheidenden Vertrauensfaktoren zu erweitern und eine konsequente Strategie des Vertrauens zu verfolgen. Strategisches Vertrauensmanagement ist ein Konzept, das einem Unternehmen erlaubt, in Situationen mit vielen Unbekannten die «innere Freiheit» zu generieren, aus Erfahrung und Umweltinformationen zu lernen und die «Flughöhe» flexibel anzupassen. ◀



**Margot Hug**, lic. phil. I. ist Ethnologin, Unternehmensberaterin und Dozentin. Zum Thema Vertrauensmanagement findet am 8. November 2005 ein Seminar statt, siehe Seite 31.