



Verzweifelt gesucht: Vertrauen

Neulich erklärte mir ein Bankmanager, dass er sein Geld nicht bei seiner eigenen Bank anlegt, sondern dass er es auf Tagesgeldkonten unterschiedlicher Banken verteilt. Und er sei nicht der Einzige. Das machten jetzt alle so. Es vertraue niemand im Moment. Keiner glaubt mehr an die leeren Versprechen der Banken.

Wir sind gegenwärtig Zeugen der größten Investition, die in Europa wohl jemals zur Herstellung von Vertrauen getätigt wurde: Rettungsschirme, Schuldenbremse, Sanktionen gegen Defizitsünder, möglicherweise die Aufstockung des Internationalen Währungsfonds um 200 Milliarden Euro. Das Vertrauen in Märkte, Politik und Eurozone muss wieder hergestellt werden, um jeden Preis. Und doch rutscht es immer wieder ins Bodenlose, wenn einzelne Ereignisse, wie die Herabstufung einzelner Länder durch die Ratingagenturen, ihre seismische Wirkung entfalten und Unsicherheit regieren lassen. Vertrauen ist als Thema allgegenwärtig, eben weil es fehlt. Die Britische Philosophin Onora O'Neill sagte auf der Tagung des Einstein Forums «On Trust» im November 2011, Vertrauen sei der rational gerechtfertigte Glaube an die Vorhersehbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen oder Ereignisse, und sie fügt hinzu: «Mit Sicherheit zu beurteilen, ob andere das sagen, was sie meinen, oder das halten werden, was sie zu tun versprechen, kann in vielen Lebenslagen durchaus schwierig sein».

In Zeiten des Umbruchs ist Vertrauen eine äußerst knappe Ressource, die für das Gelingen von Veränderungsprozessen gleichwohl eine zentrale Rolle spielt. Mit dieser Ausgabe der Zeitschrift für Organisationsentwicklung nähern wir uns dem Phänomen Vertrauen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Martin Hartmann erklärt uns die Entstehung von Vertrauen anhand von New Yorker Taxifahrern, unser Bericht vom Ein-

stein Forum fasst wichtige Beiträge von Jan-Phillip Reemtsma und anderen Exponenten des Feldes zusammen. Die Beiträge von Guido Becke, Miriam Behrens und Peter Bleses, Martin Schweer und Karin Siebertz-Reckzeh sowie Peter Raunicher, Hanna Janetzke, Christiane Funken und Sinje Hörlin gehen der Frage nach, welche Rolle Vertrauen für Organisationen überhaupt spielt, wie es zwischen Organisationen wirkt und warum es nur eingeschränkt «machbar» ist. Wie ein produktiver Umgang mit Vertrauen praktisch aussehen kann, zeigen die Fälle BMW (Heike Bruch, Ulrich Stephany und Simon Körner) und ComNet (Bernd Schmitz). Und natürlich finden Sie auch in dieser Ausgabe der ZOE wieder praxisbewährtes: Instrumente zur Messung von Vertrauenswürdigkeit von Brigitte Winkler, ein schönes Werkzeug zur Verstetigung von Reflektionsprozessen in der Organisation von Matthias zur Bonsen und einiges mehr.

Vertrauen ist der geheime Klebstoff, der alles zusammenhält. Und Vertrauen schafft, wer tut was er zu tun verspricht. Vertrauen kann eben nicht einfach angeordnet werden.

Es führt kein Weg daran vorbei: Man muss es sich verdienen.

Herzlichst,
Ihr

Heiko Roehl

Unternehmen Vertrauen

Zwischen Freiraum und Kontrollzwang

Vertrauen im gesellschaftlichen Umfeld
«Was Vertrauen schafft» – Empirische Grundlagen
 Ergebnisse einer Studie, die wesentliche Zusammenhänge zwischen verschiedenen Vertrauentypen und unterschiedlichen Bereichen der Arbeitswelt untersucht.

- 4 Guido Becke, Miriam Behrens und Peter Bleses

Vertrauen ≠ Vertrauen

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, sozialintegrierende Vertrauenskulturen zu entwickeln und gleichzeitig den notwendigen Organisationwandel zu ermöglichen. Wie die «Quadratur des Kreises» gelingt, zeigen die Autoren auf Basis empirischer Arbeiten.

- 9 Dominic Bonfiglio und Matthias Kroß

On Trust

Die Tagung On Trust des Potsdamer Einstein Forums galt einer Frage, die für das Bestehen und Funktionieren unserer Gesellschaften zweifellos grundlegend ist: Ist ohne Vertrauen alles nichts?

- 12 Die Weisheit des Taxifahrers

Vertrauen ist ein hochkomplexes Phänomen. Was läßt es entstehen, was führt zu seinem Zerfall? Martin Hartmann führt uns im Gespräch in die delicate Natur des Vertrauens ein.

- 18 Martin K. W. Schweer und Karin Siebertz-Reckzeh
Vertrauen als zentrale Ressource interorganisationaler Kooperationen
 Wenn es um externe Kooperationen geht, beeinflussen viele Faktoren die Vertrauensentwicklung – eine Sensibilisierung dafür unterstützt den Aufbau stabiler Beziehungen.

- 24 Brigitte Winkler
Traust du mir – traue ich dir
 Welche Dimensionen führen zur Wahrnehmung von Personen als vertrauenswürdig?

- 32 Heike Bruch, Simon Körner und Ulrich Stephany
Mit Energie und Vertrauen voran
 Bei der Umsetzung ihrer Konzernstrategie hat die BMW Group besonderes Augenmerk auf die Energien im Unternehmen gelegt und dabei auch die Vertrauensfrage integriert.

- 39 Peter Raunicher
Sinnentleerung statt Sinnbezeichnung
 Vor dem Hintergrund permanenter Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft stellt sich die Frage nach der managerialen Machbarkeit von Vertrauen.

- 41 Christiane Funken und Sinje Hörlin
Misstrauen als Ressource
 Misstrauen kann sich als produktiver Innovationstreiber erweisen. Ein Plädoyer für die Enttabuisierung einer missachteten Ressource.

Redaktionsbüro

Zeitschrift OrganisationsEntwicklung
 Bettina Keppler (verantwortlich i.S.d.P.)
 Postfach 15 05 06, D-80044 München
 Tel. +49 (0)89 719 98 -852, Fax. -851
 E-Mail: zoe.redaktion@fachverlag.de

Redaktion

Prof. Dr. Martin Eppler
 E-Mail: martin.eppler@unisg.ch
 Caspar Fröhlich
 E-Mail: caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch
 Prof. Dr. Heiko Roehl
 E-Mail: Heiko.Roehl@giz.de
 Dr. Brigitte Winkler
 E-Mail: brigitte.winkler@a47-consulting.de

Ehemalige Herausgeber

Michael Braune-Krickau
 Dr. Klaus Doppler
 Dr. Cornelia Edding
 Christoph Lauterburg
 Prof. Dr. Eckard Minx
 Karsten Trebesch
 Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Layout

Priska Neuenschwander
 E-Mail: p_neu@bluewin.ch

Druck

Sächsisches Druck- u. Verlagshaus AG
 D-01159 Dresden

Verlag

Fachverlag der Verlagsgruppe
 Handelsblatt GmbH
 Grafenberger Allee 293, D-40237 Düsseldorf
 Tel: 0211/887-0, Fax: 0211/887-971038

Kundenservice

Fachverlag der Verlagsgruppe
 Handelsblatt GmbH
 Kundenservice
 Postfach 92 54, D-97092 Würzburg
 Tel.: 0800/000-1637, Fax: 0800/000-2959
 E-Mail: kundenservice@fachverlag.de
 außerhalb Deutschland:
 0049/(0)211/887-3670 / Fax: -3671

Vertrieb Einzelverkauf

asv vertriebs gmbh
 Süderstraße 77, D-20097 Hamburg
 www.asv-vertrieb.de

- 46 Regeneration**
Bernd Schmitz ist es gelungen, in seinem Unternehmen nach einer schwierigen Phase der unternehmensweiten Vertrauenserosion die Wunden zu heilen und Vertrauen neu entstehen zu lassen.
- 49** Hanna Janetzke und Wolfgang Scholl
Handlungsfähigkeit trotz Unsicherheit
Besonders heikel ist die Bedeutung und die Wirkungsweise von Vertrauen in Beziehungen, in denen grundsätzliche Interessensunterschiede bestehen.
- 52** Martin J. Eppler
Misstrauensdomino
Wie Kontrolle Vertrauen zerstört
- 63** Maria Deitermann und Eckhard Eyer
Der gemeinsame Weg zur Gerechtigkeit
Wie sozialwirtschaftliche Einrichtungen ihr wirtschaftliches Überleben sichern können, zeigt der Erfahrungsbericht zur Einführung eines neuen Entgeltsystems.
- 73** Heribert Röhrig und Rolf Schneiderei
Basisdemokratisch zur Neupositionierung
Der Entwicklungsprozess der neuen Marketingstrategie beim Arbeiter-Samariter-Bund.

- 54** Oliver Kohnke und Doris Wieser
Die Veränderungskurve – Ein Berater-Mythos?
Ein fast schon inflationär verwendetes Modell in der Change Management-Beratung ist die Veränderungskurve. Eine kritische Reflektion hinsichtlich seiner Historie und Anwendungsmöglichkeiten.
- 68** Stefan Kühl
Die Metapher vom Eisberg
Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Beobachtung von und der Kommunikation über Organisationen.
- 80** Matthias zur Bonsen und Jutta I. Herzog
30. Der Rat der Weisen
Ein elegantes Werkzeug zur Verstärkung von Reflektionsprozessen in der Organisation.
- 86** Resonanz
87 Perspektiven
93 Bücher
102 Inserate
108 Termine
111 Vorschau

Anregungen zu dieser Ausgabe?**Wir freuen uns auf den Dialog!**

zoe.leserfeedback@fachverlag.de

Liebe Leserinnen, Liebe Leser, aufgrund der Kostenentwicklung für Produktion und Vertrieb müssen die Bezugsgebühren für die Publikation OrganisationsEntwicklung moderat angepasst werden. Der Bezugspreis für die ZOE beträgt ab Januar 2012: Einzelheft: 21,- Euro (inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten); Jahresabonnement inkl. ZOE-Online-Archiv: 94,- Euro (inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten); Ausland: 88,- Euro (zzgl. Versandkosten); Studentenabonnement: 47,- Euro (inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)

Geschäftsführer

Johannes Höfer, Dr. Michael Stollarz

ProduktmanagementStefanie Andrae
E-Mail: s.andrae@fachverlag.de**Anzeigen**Martina Kosch
Tel.: 0211/887-1472, Fax: 0211/887-1500
E-Mail: m.kosch@fachverlag.de**Anzeigenleitung**

Ralf Pöttsch

Erscheinungsweise

4 mal jährlich

ISSN-Nr. 0724-6110

BezugspreiseEinzelausgabe: 21 Euro
(zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement inkl.
ZOE-Online-Archiv: 94,- Euro
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)
Ausland 88,- Euro (zzgl. Versandkosten)
Studentenabonnement: 47,- Euro
(inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten)Abbestellungen sind mit
einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines
Bezugsjahres möglich.Mitglieder der SGAOP erhalten die
OE im Abonnement zu einem reduzierten
Bezugspreis.**Copyright**Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser
Publikation darf ohne schriftliche Genehmi-
gung des Verlages nicht vervielfältigt oder
verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt
auch die gewerbliche Vervielfältigung per
Kopie, die Aufnahme in elektronische Daten-
banken sowie die Vervielfältigung auf CD-
ROM oder Diskette.
FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt