

Britta Bolzern-Konrad
Gerlinde Dörfel

Vertrauen und Kompetenzentfaltung

Das Return-on-Trust-Modell als
Katalysator erfolgreicher Führungsarbeit



Springer Gabler

Vertrauen und Kompetenzentfaltung

Britta Bolzern-Konrad · Gerlinde Dörfel

Vertrauen und Kompetenzentfaltung

Das Return-on-Trust-Modell als Katalysator
erfolgreicher Führungsarbeit

Britta Bolzern-Konrad
Irschenberg, Bayern, Deutschland

Gerlinde Dörfel
Steyr, Österreich

ISBN 978-3-662-69093-2 ISBN 978-3-662-69094-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69094-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024, korrigierte Publikation 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichman

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Prolog

*„Der eine fragt, was kommt danach, der andere
fragt nur, ist es recht, und also unterscheidet sich
der Freie von dem Knecht.“*

(Theodor Storm, 1872)

Inhaltsverzeichnis

1	Wagen wir uns auf die Äste raus	1
1.1	Kennen Sie das Gefühl	1
1.2	Vertrauen fördert Kompetenzentfaltung und erschließt Potenziale	2
1.3	Wie ist dieses Buch zu lesen?	3
2	Unsere Zeit ist begrenzt	5
2.1	Der Wesenszug von Organisationen	7
2.2	Der Kern des strategischen Managements	11
2.3	Die Philosophie von Business-Excellence	12
2.4	Die „Umbrella“-Perspektive auf Managementsysteme	13
3	Wir haben keine Wahl	15
3.1	Keine Veränderung bedeutet: Scheitern	17
3.2	Treffen Sie gerne Entscheidungen?	19
4	Ein Problem kann nie mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die es entstanden ist	23
4.1	Der kontinuierliche Wechsel von Stabilität und Veränderung	25
4.2	Von Taylorismus zu Business-Excellence	26
5	Das Risiko des Scheiterns	31
5.1	Öffnung des Blickwinkels: es gibt immer mehr als nur eine Perspektive	33
5.2	Vertrauen als zentraler Wert der Unternehmenskultur	35
5.3	Vertrauen: der Kern von Sozialkapital	37
5.4	Kompetenzen: Bausteine des Humankapitals	39
6	Das haben wir schon immer so gemacht	41
6.1	Die Ebenen des Vertrauens	43
6.2	Abgrenzung zu vermeintlichen Begriffs-Alternativen	44
6.3	Der besondere Blickwinkel	46
6.4	Vertrauen und Kompetenzentfaltung: Können und Wollen	47
6.5	Das RoT-Modell: der besondere Ansatz	49

6.6	Vertrauen und Kompetenzentfaltung: beide Ressourcen spielen sich die Bälle zu	50
6.7	Das Potentialfeld	52
7	„Veeerrrrrrrrrauuueeee miiiiirrrr!“ und schon werd ich misstrauisch.	55
7.1	Die Gretchenfrage: das Menschenbild.	57
7.2	Haltung und Handlung.	61
7.3	„Dürfen“ als Bestandteil von organisationalem Vertrauen	62
7.4	Der Tanz von Vertrauen um Misstrauen und Kontrolle	64
7.4.1	Fragilität und Wirkkraft: die Besonderheit von Vertrauen als Ressource	64
7.4.2	Sind Vertrauen und Kontrolle ein Widerspruch?	66
7.4.3	Sind Vertrauen und Misstrauen ein Gegensatz?	67
8	Vertrauen ist die stillste Form von Mut	71
8.1	Aufbau und Ablauf der Vertrauensstudie	72
8.1.1	Wie ist die Studie aufgebaut?	72
8.1.2	Wie ist der Ablauf?	73
8.2	Auswertung der Studie: Variablen und Korrelationen	76
8.3	Auswertung der Studie: Ergebnisse	81
8.3.1	Block 1: Vergleich der Antworten Management – Mitarbeitende	81
8.3.2	Block 2: Charakter des Unternehmens (qualitative Befragung des Managements)	83
8.3.3	Block 3: Welche Werte zählen?	85
8.3.4	Block 4: Vignetten – exemplarische Situationen für Vertrauen	86
8.3.5	Block 5: Implementierung	88
9	„Verba docent, exempla trahunt“	91
9.1	Workshop „Vertrauens-Vignetten“: Beispielsituationen für Vertrauen	93
9.2	Vignetten im Detail: „Wie gehen wir mit Fehlern um?“	94
10	Ab in den Reißwolf	103
10.1	Business-Excellence als verstärkendes System	105
10.2	Der Mensch im Mittelpunkt: Was heißt das?	106
10.3	Der Mensch im Mittelpunkt: Teamarbeit.	107
10.4	Der Mensch im Mittelpunkt: Hierarchien lösen sich auf.	108
10.5	Vertrauen und Business Excellence: die Umsetzung	109
10.5.1	Prozessziele vs. Mitarbeitendenziele	112
10.5.2	Was ist Qualität	113
10.5.3	Was ist ein Fehler?	113
10.5.4	Was bedeutet kompetentes Handeln?	114

10.5.5	Der Mensch ist mittendrin	114
10.5.6	Der KVP-Ansatz	114
10.5.7	Schaffen von geschützten Räumen	114
10.5.8	Kritisches Hinterfragen	115
10.5.9	Perfektion = Stillstand	115
10.5.10	Stetige Weiterentwicklung – PDCA.	115
10.5.11	Lernen aus Fehlern.	116
10.5.12	Aspekte der Umsetzung bildhaft zusammengefasst	116
11	Ein weicher Faktor wird zum Hard Fact	117
11.1	Strategische Einbettung von Vertrauen	118
11.2	Von der Strategie in Alltagshandeln: die Balanced Scorecard.	119
11.3	Analogie von Strategie und Business Excellence: der rote Faden.	121
11.4	Alles fließt zusammen	123
11.5	Ein weicher Faktor wird zum „Hard Fact“	123
11.5.1	Übersetzung der Ressource „Vertrauen“ in die Balanced Scorecard	124
11.5.2	Anwendung am Beispiel BRIGE.	126
11.6	Zusammenfassung	126
12	Es kann auch nach vorne losgehen	131
12.1	Die Strahlkraft von Vertrauen	131
12.2	Schlussgedanken	134
	Erratum zu: Vertrauen und Kompetenzentfaltung	E1
	Epilog	135
	Literatur.	137
	Stichwortverzeichnis.	147

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Leitfaden zum Buch. (© Britta Bolzern-Konrad, Gerlinde Dörfel, 2023. All Rights Reserved)	4
Abb. 2.1	Auszüge organisationstheoretischer Ansätze. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	9
Abb. 2.2	Das Zusammenspiel von Organisationselementen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	10
Abb. 2.3	Die „Umbrella“-Perspektive auf Managementsysteme. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	13
Abb. 2.4	Relevante Elemente der „Umbrella“-Perspektive. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	14
Abb. 3.1	Kohärenz und Inkohärenz. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved).	17
Abb. 3.2	Pull–Push-Prinzip: Spannungsfeld für Veränderungen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved).	19
Abb. 3.3	Treffen Sie gerne Entscheidungen? (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	20
Abb. 3.4	Entscheidung unter Unsicherheit und Risiko. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	20
Abb. 3.5	Perspektivenwechsel am Beispiel eines Heißluftballons. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	21
Abb. 4.1	Der Stufenprozess von Veränderungen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	25
Abb. 4.2	Entwicklung von Organisationstheorien und Management-Philosophien. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved)	27
Abb. 4.3	Relevante Elemente der Umbrella-Perspektive. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	29
Abb. 4.4	Einbettung von Vertrauen in Organisation, Business-Excellence und Strategie. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	29

Abb. 5.1	Straßenbahngeschichte. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	34
Abb. 5.2	Fahrradbeispiel. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	34
Abb. 5.3	Rudern, ohne vorwärtskommen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	35
Abb. 5.4	Werte als Kern der Kultur. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	36
Abb. 5.5	Die Vielzahl von Werten. (© Britta Bolzern-Konrad, 2021. All Rights Reserved).	37
Abb. 5.6	Verbindung von Human- und Sozialkapital. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved).	38
Abb. 5.7	Bildung von organisationaler Kompetenz. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	39
Abb. 6.1	Qualitätsstufen von Vertrauen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	44
Abb. 6.2	Abgrenzung zu anderen Konzepten. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	45
Abb. 6.3	Der besondere Blickwinkel. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved)	47
Abb. 6.4	Funktionsgleichung aus Vertrauen und Kompetenzzentfaltung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	48
Abb. 6.5	Beispiel: Was ist Vertrauen? (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	49
Abb. 6.6	Beispiel: Was ist Kompetenzzentfaltung? (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	50
Abb. 6.7	Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kompetenzzentfaltung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	50
Abb. 6.8	Das Potentialfeld. (Bolzern-Konrad, 2016)	52
Abb. 7.1	Initialer Anstoß des Vertrauensprozesses (Vertrauensvorschuss). (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	58
Abb. 7.2	Anforderungen an Führungskräfte. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	58
Abb. 7.3	Das Menschenbild: schlecht oder gut? (© Britta Bolzern-Konrad, 2022. All Rights Reserved).	59
Abb. 7.4	Die Grundhaltung: faul oder engagiert? (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	60
Abb. 7.5	Prinzip von Haltung und Handlung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	61
Abb. 7.6	Haltung und Handlung auf personeller und organisationaler Ebene. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved)	62

Abb. 7.7	„Dürfen“ als Bestandteil von Vertrauen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	63
Abb. 7.8	Vertrauen und Respekt gehören zusammen.jpg. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	64
Abb. 7.9	Absolute Kontrolle ist nicht möglich. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	67
Abb. 7.10	Vertrauensbalance im Hinblick auf seine Korrelate. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	69
Abb. 8.1	Stufenweises Vorgehen der Studie. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved).	74
Abb. 8.2	Blickrichtung im Management-Interview. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	74
Abb. 8.3	Blickrichtung in der Mitarbeiter-Befragung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	75
Abb. 8.4	Elemente der Befragung aus Sicht des Managements und der Mitarbeitenden. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	76
Abb. 8.5	Das integrative Vertrauensmodell – Prinzipskizze. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved).	77
Abb. 8.6	Korrelationen im Vertrauensmodell. (© Britta Bolzern-Konrad, 2020. All Rights Reserved).	77
Abb. 8.7	Korrelation Integrität und Wohlwollen Engagement. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	78
Abb. 8.8	Korrelation Durchlässigkeit der Hierarchie Zufriedenheit. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	79
Abb. 8.9	Korrelation Vertrauen – Kompetenzentfaltung: Hebel zur Veränderung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	80
Abb. 8.10	Ergebnisvergleich Befragung Management Mitarbeitende. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	82
Abb. 8.11	Unternehmenscharakter BRIGE aktuell. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	84
Abb. 8.12	Unternehmenscharakter BRIGE in 10 Jahren. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	84
Abb. 8.13	BRIGE-Weg in die Zukunft. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	85
Abb. 8.14	Befragungsergebnis – geteilte Werte der BRIGE GmbH. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	86
Abb. 8.15	Benchmark Befragungsergebnis Vignetten. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	87
Abb. 9.1	Definition Vertrauens-Vignetten. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	93

Abb. 9.2	Übung zu Vertrauensvignetten/Charakterisierung der Unternehmen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved)	95
Abb. 9.3	Vertrauens-Vignetten Themengebiete. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	95
Abb. 9.4	Übung Vertrauens-Vignetten Beispielsituationen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	96
Abb. 9.5	Vignetten: Korrelationen zu Vertrauen und Kompetenzentfaltung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2016. All Rights Reserved).	96
Abb. 9.6	Vertrauens-Vignetten – Übungsergebnis fiktive Unternehmen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	98
Abb. 9.7	Ergebnis BRIGE – Umgang mit Fehlern. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	100
Abb. 10.1	Kraftübertragung durch Teamarbeit. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	108
Abb. 10.2	Auflösung von Hierarchien. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	109
Abb. 10.3	Vertrauen und Business Excellence. (© Britta Bolzern-Konrad 2023. All Rights Reserved)	110
Abb. 10.4	Vertrauen und Business Excellence. (© Britta Bolzern-Konrad 2023. All Rights Reserved)	111
Abb. 10.5	Vertrauen und Business Excellence (© Britta Bolzern-Konrad 2023. All Rights Reserved).	112
Abb. 10.6	Was ist ein Fehler? (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	112
Abb. 11.1	Strategische Einbettung von Vertrauen einfügen. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved)	118
Abb. 11.2	Strategische Maßnahmen – die Balanced Scorecard. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved)	120
Abb. 11.3	Ebenen der Balanced Scorecard. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved)	120
Abb. 11.4	Ganzheitliche Perspektive der Balanced Scorecard. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved)	121
Abb. 11.5	Der rote Faden von Business-Excellence. (© Britta Bolzern-Konrad, 2019. All Rights Reserved).	122
Abb. 11.6	Strategische Implementierung. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	123
Abb. 12.1	Gesellschaftliche Relevanz. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved).	132

Abb. 12.2	Vertrauen in Technik. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	133
Abb. 12.3	homo ökonomikus – homo reciprocans. (© Britta Bolzern-Konrad, 2023. All Rights Reserved)	134

Tabellenverzeichnis

Tab. 8.1	Beispiel – quantitative Skala (Bolzern-Konrad, 2016)	73
Tab. 8.2	Hauptkorrelationen in der Basisstudie (Bolzern-Konrad, 2016)	80
Tab. 9.1	Vignette „Umgang mit Fehlern“ (Bolzern-Konrad, 2023)	97
Tab. 11.1	Allgemeine Stellschrauben von Vertrauen, übertragen in die BSC (Bolzern-Konrad, 2016)	125
Tab. 11.2	Balanced Scorecard: Zuordnung der Ergebnisse am Beispiel BRIGE (Bolzern-Konrad, 2023)	126
Tab. 11.3	Balanced Scorecard: Überleitung in konkrete Handlungen am Beispiel BRIGE (Bolzern-Konrad, 2023)	127

Wagen wir uns auf die Äste raus

1

Warum das Ganze?

Zusammenfassung

Kennen Sie das Gefühl, wenn Ihnen der Schreck in die Glieder fährt? Die Gewissheit, dass jetzt etwas Gravierendes passiert ist. Dass Sie jetzt Farbe bekennen müssen; dass es jetzt um alles geht: stehen Sie zu dem, was passiert ist? Können Sie das, trauen Sie sich das? Können Sie Ihre Angst vor den möglichen Konsequenzen überwinden oder wissen Sie in diesem Moment schon: Ich werde alles tun müssen, damit niemand mitbekommt, was passiert ist...

1.1 Kennen Sie das Gefühl

Dass ein Fehler passiert ist, Sie all Ihren Mut und ihr Vertrauen in sich selbst sammeln, um Ihren Vorgesetzten davon zu berichten? Schon während Sie sprechen, spüren Sie, dass Ihr Vorgesetzter, Ihre Vorgesetzte Angst hat? Angst davor, selbst Verantwortung zu übernehmen, Fehler sichtbar zu lösen, offensichtlich zu machen, ohne mit dem Finger auf andere zu zeigen? Spüren Sie, wie diese Angst auf Sie überschwappt, das Unbehagen in Ihnen aufsteigt, besser nichts gesagt zu haben...

Kennen Sie das Gefühl, wenn Sie eine Aufgabe übertragen bekommen und voller Elan loslegen, dann aber feststellen, dass Sie kontrolliert werden, dass Ihnen engmaschig Vorgaben gesetzt werden, dass Sie bei jedem zweiten Schritt nachfragen müssen. Und Sie spüren, wie Elan und Enthusiasmus nachlassen...

Kennen Sie das Gefühl, wenn Sie ein Gespräch hatten, in dem klare Vereinbarungen getroffen wurden, Sie rausgehen und denken: „Jetzt weiß ich, was ich zu tun habe“. Doch noch während Sie beim nächsten Termin Ihre Ergebnisse präsentieren stellen Sie fest: nichts von dem, was besprochen wurde, hat noch Bestand...