

Psychologie und Gesellschaft 12

Herausgegeben von Martin K. W. Schweer

Guido Becke / Christiane Funken /
Sebastian Klinke / Wolfgang Scholl /
Martin K. W. Schweer (Hrsg.)

Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung?

Befunde und Instrumente zur nachhaltigen
Organisations- und Netzwerkentwicklung

Einleitung

*Guido Becke, Christiane Funken, Sebastian Klinke,
Wolfgang Scholl & Martin K.W. Schweer*

Zukunft gestalten heißt heute mehr denn je, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, dabei die organisationalen Prozesse stetig zu optimieren und gleichzeitig den nachhaltigen Umgang mit unternehmenseigenen immateriellen und materiellen Ressourcen voranzutreiben. Die Bewältigung dieser Herausforderungen bestimmt nachdrücklich die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einem sich wandelnden ökonomischen und gesamtgesellschaftlichen Kontext. Unternehmen stehen hierbei vor einer doppelten Herausforderung: Zunächst gilt es, eine dynamische Balance von Flexibilität und Stabilität in organisatorischen Veränderungsprozessen zu erreichen. Eine solche Balance fördert die Unterstützung von Wandel und Neuerung gleichermaßen durch Beschäftigte und Führungskräfte, sie erschließt neue Handlungsräume für Innovationen, sie bietet dabei Stabilität und Orientierungssicherheit. Die zweite Herausforderung besteht in dem Erfordernis, bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen auf die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen (bspw. Lieferanten, Hochschulen, öffentliche Institutionen, Beratungsfirmen) angewiesen zu sein. Hieraus resultieren oftmals Kooperationen wie Projektverbünde, strategische Allianzen, Metaorganisationen und stabile (Innovations-)Netzwerke zur Realisierung solch komplexer Entwicklungsprojekte, die wiederum interne organisationale Veränderungen nach sich ziehen. Um in solchen Situationen erfolgreich zusammenarbeiten zu können, bedarf es der zentralen immateriellen Ressource „Vertrauen“ zwischen den Akteuren aller Ebenen in und zwischen den beteiligten Organisationen. Prozesse des Wandels können nun aber einem Vertrauensparadoxon unterliegen – sie machen einerseits Vertrauen erforderlich, andererseits belasten sie die betrieblichen Vertrauenskulturen und können intraorganisationales Vertrauen reduzieren; sie bieten darüber hinaus aber auch den Nährboden für Misstrauen unter den Akteuren. Insofern steigt der Bedarf an vertrauensfördernden Maßnahmen, hierfür müssen die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Vertrauen kann stabile Orientierung schaffen und dabei die notwendige Flexibilität im Handeln erhalten, es ist ein wirksames Gegengewicht zu auftretender Unsicherheit, der Befürchtung von Interessenverletzungen, gelebter Zurückhaltung und Widerstand. Vertrauen trägt zur Festigung der Beziehungen von Mitarbeiter/innen sowie der beteiligten Unternehmen bei, es leistet einen Beitrag für ein effizientes und zufriedenstellendes Miteinander und bietet so das Potential einer nachhaltigen Stärkung der Innova-

tions- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dies gilt für betriebliche Veränderungsprozesse ebenso wie für Geschäftsbeziehungen mit spezifischen vertrauensrelevanten situationalen Charakteristiken (bspw. hoher Termindruck, Lieferengpässe, Insolvenzen, Währungsschwankungen, Know-How-Abfluss). Allerdings ist ein unreflektiertes und damit eher blindes Vertrauen potentiell anfällig für „Lock-In“-Effekte, die in hohem Maße innovationsfeindlich wirken können. Eine im Sinne des kritischen Hinterfragens und auf etwaige Warnsignale achtende Form des Misstrauens kann insofern – entsprechend kommuniziert und reflektiert – als produktiver Faktor zur Auflösung von Blockaden und damit zur Beförderung von produktiven Veränderungen beitragen. Da sich nun aber Vertrauen weder anordnen noch durch Versprechungen herbeiführen lässt und die Kommunikation eines solchen Misstrauens mit einem Tabu belegt ist, müssen Bedingungen geschaffen werden, um einerseits Vertrauen zu fördern und zu erhalten sowie andererseits Misstrauen ansprechen zu können, damit Innovationsprozesse erfolgreich durchgeführt werden können.

Der vorliegende Band betrachtet Bedingungen und Chancen, aber auch Belastungen, Risiken und mögliche Grenzen für Vertrauen im Kontext von Innovationen und organisationalen Veränderungsprozessen. Hierbei werden gleichermaßen Komponenten interpersonalen und organisationalen Vertrauens in den Blick genommen, und es wird der Beitrag von Vertrauen und Vertrauensbedingungen für den Innovationserfolg im Detail untersucht. Daher stellt sich immer wieder die Frage, inwieweit eine systematische Gestaltung und Einbindung von Vertrauen im Rahmen von Managementsystemen möglich ist: Inwieweit lässt sich Vertrauen in und zwischen Unternehmen bewusst und aktiv gestalten oder zumindest strukturell fördern? Zudem werden die Bezüge von Vertrauen zu weiteren relevanten Phänomenen der Unternehmenskultur und der einzelnen Innovationsprozesse dargestellt, also etwa das Wechselspiel mit Misstrauensaspekten, der Zusammenhang zu Commitment und Arbeitszufriedenheit oder aber die Bedeutung von Vertrauen für organisationale Achtsamkeit. Darüber hinaus werden weitere Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit an Fallbeispielen demonstriert und schließlich wird dargestellt, wie die Befähigung zur Unterstützung von Innovationsprozessen durch Ansätze und Maßnahmen der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung vermittelt werden können.

Der Sammelband bündelt die Ergebnisse der fünf Verbundvorhaben „8iNNO“, „GI:VE“, „Ressourcenkultur“, „TRUSTNET“ und „VERMIKO“, die als Fokusgruppe „interne und externe Vertrauensbeziehungen“ Teil des Förderprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sind. Die Projekte wurden vom BMBF, dem Europäischen Sozialfond sowie der Europäischen Union im Zeitraum 2009 bis 2013 gefördert.

Dabei sind die Beiträge drei Schwerpunkten zugeordnet:

1. Zur Bedeutung von Vertrauen für Innovationsfähigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken
In diesen Beiträgen wird die spezifische Bedeutung von Vertrauen im Kontext organisationaler Kooperationsbeziehungen thematisiert.
2. Gestaltungskonzepte für innovationsförderliches Vertrauen und Misstrauen
Diese Beiträge widmen sich den Möglichkeiten der Etablierung und Modellierung von Vertrauen und Misstrauen im organisationalen Kontext zur Förderung von Innovationsfähigkeit.
3. Vertrauen als Bedingung für Innovationsfähigkeit: Verfahren, Instrumente und Promotoren
In diesen Beiträgen werden ausgewählte Instrumente zur Etablierung und Förderung von Vertrauen in intra- und interorganisationalen Kontexten präsentiert.

Zur Bedeutung von Vertrauen für
Innovationsfähigkeit in Unternehmen und
Unternehmensnetzwerken

Einführung in das Kapitel

Christiane Funken & Lutz Ellrich

Die Vergabe von Vertrauen ist der ostentative, für alle beteiligten und betroffenen Akteure erkennbare Verzicht 1. auf die gründliche Kontrolle des Geschehens und 2. auf die weitere Ansammlung von Wissen über die bestehende Situation, die Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen der eingegangenen Beziehung und die Eigenschaften bzw. Motive der jeweiligen Intertaktionspartner. VertrauensgeberInnen geben sich also mit dem (verhältnismäßig geringen) Wissen, das sie zu einem bestimmten Zeitpunkt besitzen, zufrieden, obschon sie wissen, dass sie sich damit auf unsicheres Gelände begeben. Sie zeigen so eine doppelte Bereitschaft: 1. zum Handeln im Sinne einer riskanten Vorleistung und 2. zum nicht minder riskanten Gewährenlassen anderer Akteure. Vertrauen erweist sich bei genauer Betrachtung als ein performatives Geschehen; denn es führt Einstellung (Bereitschaft) und Tat (Vorleistung/Gewährenlassen) unmittelbar zusammen. Vertrauen konstituiert sich in dem Akt, der es ‚beweist‘. Anders als Misstrauen blüht es nicht im Verborgenen und tritt dann bei Bedarf hervor. Um so bemerkenswerter ist seine Vielgestaltigkeit. Denn es speist sich nicht nur aus unterschiedlichen Quellen, sondern bezieht sich auch auf unterschiedliche Gegenstände (z.B. Personen oder Systeme). Starke Affekte, positive Erfahrungen, normative Bindungen, rationale Abwägungen – all diese heterogenen Wirkmächte können allein oder im Verbund dazu führen, dass Individuen oder Gruppen davon ausgehen, dass sich ihre Erwartungen bzgl. eines gedeihlichen und ertragreichen Fortgangs der eingegangenen Beziehung erfüllen werden. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass (bislang jedenfalls) keine einheitliche Theorie des Vertrauens existiert. Die VertreterInnen diverser, kaum kompatibler Ansätze (u.a. Rational Choice, Systemtheorie, Strukturierungstheorie, Sozialpsychologie) liefern kausale und funktionale Erklärungen jener eigentümlichen Operation *Vertrauen*, die sich dadurch ausdrückt, dass sie eine Gabe in Umlauf bringt, die dem Subjekt der Initiative erhebliche Anstrengungen bzw. Kosten erspart, die Chancen seines Tuns in hellem Licht erscheinen lässt und dessen Gefahren abdunkelt, ohne sie völlig konturlos zu machen.

Zu den Chancen, die sich innerhalb vertrauensgrundierter Beziehungen/Kooperationen verbessern oder überhaupt erst ergeben, gehört – so ist auf der Basis der bisherigen Forschung zu vermuten – nicht zuletzt die Steigerung der Innovationsfähigkeit im ökonomischen Bereich. Ob diese Annahme (in dieser schlichten Form) den Tatsachen entspricht, ist allerdings fraglich. Möglicherweise hängt die

Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen, Teams, ganzen Unternehmen, Unternehmensnetzwerken etc. von einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren ab.

Erst breit angelegte empirische Studien über die Bedingungen und Effekte der Vertrauensvergabe in wirtschaftlichen Kontexten zum einen, über den Aufbau und die Wirkmächte von Vertrauenskulturen in Firmen, Organisationen und Netzwerken zum anderen können daher über die tatsächliche Relevanz von Vertrauen Aufschluss geben und Anlass bieten, auch alternative, u.U. sogar tauglichere Formen der Innovationsförderung (wie etwa smart kommuniziertes Vertrauen) in den Blick zu nehmen.

Die sechs Texte des folgenden Kapitels stellen solche Studien vor und präsentieren ihre Ergebnisse. Sie beziehen sich zum Teil auf einzelne Unternehmen differierender Größenordnungen (Scholl; Schmelzer & Kunert; Klinke; Röwenstrunk et al.), zum Teil auf regionale KMU-Netzwerke (Hörlin & Ellrich, Stoll & Funken). Gerade Netzwerke gelten unter Experten als diejenige Form der Verknüpfung von Ressourcen, Wissen und Erfahrung, welche innovationsschwachen Sektoren der Wirtschaft Möglichkeiten an die Hand gibt, um (verschüttete) Kreativitätspotenziale auszuschöpfen, Entwicklungsrückstände zu beheben und überraschende Ideen in marktschnittige Projekte umzusetzen.

Alle hier vorgestellten Untersuchungen zeigen, dass Vertrauensakte und Vertrauenskulturen komplexe Phänomene sind, die oft genug die Erwartungen, die man gemeinhin in sie setzt, nicht erfüllen. Vertrauensbildende Maßnahmen sind kein Allheilmittel und können nur im Kontext 1. zusätzlicher Initiativen zur Problembhebung und 2. anders gearteter Interventionen in die üblichen Entwicklungs- und Produktionsprozesse erfolgreich sein.

Geradezu ernüchternd sind die Befunde, die Scholl und Klinke in ihren Studien präsentieren. Denn selbst mit den von ihnen benutzten äußerst sensiblen Erhebungsinstrumenten lassen sich keine relevanten positiven oder negativen Auswirkungen von Vertrauen bzw. Vertrauensschwund (z.B. auf Ressourceneffizienz oder eine nachhaltige Innovationsfähigkeit) nachweisen. Direkte kausale Beziehungen sind überhaupt nicht oder nur in geringem Umfang erkennbar. Die auf der Hand liegende Annahme, dass Vertrauen für die Entstehung und Stabilisierung von Innovationsfähigkeit (als dauerhaft präsente agency, neues und besseres Wissen nicht nur im richtigen Zeitpunkt zu erwerben, sondern bei der Produktentwicklung und Vermarktung auch erfolgreich umzusetzen) einen entscheidenden Beitrag leistet, kann empirisch nicht verifiziert werden: Eine ausgeprägte Vertrauenskultur ist kein eigenständiger Prädiktor für Innovationsfähigkeit (Scholl). Auch müssen naive Vorstellungen über die „unmittelbare Verbindung zwischen einer Ressourceneffizienzorientierung und spezifischen Vertrauenskulturen [...] revidiert werden.“ (Klinke)

Andere Faktoren spielen, wie beide Autoren zeigen können, eine weit wichtigere Rolle und liefern auch tragfähigere Erklärungen für die Genese von Strukturen, die günstige Bedingungen für innovatives unternehmerisches Handeln (Scholl) und effiziente Ressourcennutzung (Klinke) schaffen. Vertrauen bleibt nicht folgenlos, soviel ist sicher, und ist deswegen unverzichtbar, aber es hat offenbar nicht die zunächst angenommene oder ihm vielfach zugeschriebene enorme Bedeutung. Forcierte Vertrauenspflege, mithin die Intensivierung von Aktivitäten, die das Wachsen und Gedeihen von robusten Kulturen des Vertrauens begünstigen, wird folglich kaum die erwünschten Ergebnisse haben. Dennoch sind Anstrengungen, die ein von überzogenen Erwartungen befreites Vertrauensmanagement als routinemäßig praktiziertes Verhalten einüben und sich dazu auch spezifischer Lernhilfen (Trainingsprogramme, Vertrauens-Wiki) bedienen, keineswegs per se unnütz oder vergeblich. Unternehmen, die Innovationsprojekte mit vielen Partnern aus unterschiedlichsten Bereichen durchführen, setzen jedenfalls auf Strategien, mit deren Hilfe sich das knappe Gut *Vertrauen*, das sich – wie oben bereits betont – durch den weitgehenden Verzicht auf Kontrolle auszeichnet, unter Kontrolle bringen lässt (siehe Röwenstrunk et al.). Wahrscheinlich wird im Zuge solcher Vorhaben die Einsicht gewonnen, dass man Vertrauen nur bedingt managen, aber zumindest seine Grenzen, funktionalen Äquivalente und Pendanten (z.B. Misstrauen) erkennen kann.

Die neuralgischen Punkte, an denen Innovationen angeschoben oder blockiert werden, liegen – wie Scholls und Klinkes Beiträge zu zeigen versuchen – auf einer anderen Ebene. Hier geht es nämlich um „optimale, d. h. konstruktive Konflikt-handhabung“, die sich eindeutig „als stärkster Prädiktor“ für Innovationsfähigkeit erweist (Scholl), oder kommunikative Prozesse (Klinke), in deren Verlauf man die vorliegenden Probleme (vorbehaltlos) aufdeckt, diskutiert und sich auf gemeinsame Ziele einigt. Erst dann nämlich sind, wie Klinke betont, „positive Wechselwirkungen zwischen [der von ihm untersuchten] Ressourceneffizienzorientierung und der Förderung von Vertrauenskulturen möglich.“

„Konstruktive Konflikt-handhabung“ (Scholl) durch geeignete Weisen der Kommunikation gehört innerhalb von Unternehmen freilich zu den schwierigsten und heikelsten Leistungen, die nur erbracht werden können, wenn verborgene Hemmkräfte, die eine angemessene Konfliktthematizierung verhindern, selbst kommunikativ verflüssigt werden. In den Beiträgen von Hörlin & Ellrich und Stoll & Funken wird latentes (also nicht artikuliertes) Misstrauen als eine der Ursachen für schwelende und deshalb kaum lösbare Konflikte identifiziert. Ohne die Analyse von Misstrauen als zumeist tabuisiertes Element fast jeder Vertrauenskultur bleibt die Untersuchung von Vertrauenskulturen und deren Effekten unvollständig. Das zeigen gerade die Studien von Klinke und Schmelzer & Kunert, die das Problem *Misstrauen* zwar nicht eigens betrachten, aber Indizien

für seine Virulenz liefern. So stößt Klinke auf den nicht weiter erstaunlichen Tatbestand, dass die herrschenden Vertrauensverhältnisse von den Geschäftsleitungen der untersuchten Firmen anders eingeschätzt werden als von den Belegschaften. Während die Geschäftsleitungen den Zustand der Vertrauenskulturen durchweg als „unproblematisch“ betrachten, liefern die anderen Akteure Hinweise, die „Zweifel“ an der Triftigkeit dieser General-Diagnose wecken. Insgesamt ergibt sich aus den Interviews „die Belastungen der Vertrauenskulturen durch gestörte Reziprozitätserwartungen“ (Klinke). Schmelzer & Kunert wiederum bemerken, dass die Kommunikationsprozesse, in denen neue Ideen generiert werden sollen, „stark formalisiert“ ablaufen. Nur selten werden Ideen „spontan und proaktiv geäußert bzw. diskutiert.“ Zu den auffälligsten Kommunikationsdefiziten gehört die fehlende Bereitschaft, Schwierigkeiten, Fehler und Irrtümer so zu thematisieren und gemeinsam zu erörtern, dass aus ihnen gelernt werden kann. Vorherrschend ist die „Sorge“ der Beteiligten, eine negative Bewertung zu erhalten, wenn man gravierende Probleme zur Sprache bringt oder Pannen aufdeckt. Dass sich diese „Sorge“ durch geeignete Instrumente (die den spontanen Informationsaustausch bei Hindernissen oder Störungen verbessern und gemeinsame Kommunikationsmuster erfolgreich verändern) entkräften lässt und damit Innovationsblockaden beseitigt werden können, gehört dann zu den wichtigen und optimistisch stimmenden Erkenntnissen, welche die Studie von Schmelzer & Kunert unterbreitet.

Mit der Fokussierung der empirischen Forschung auf Netzwerke, speziell KMU-Netzwerke (Hörlin & Ellrich und Stoll & Funken) verändert sich die Ausgangsfrage nach dem Zusammenspiel von Innovationsfähigkeit und Vertrauen entscheidend. Zunächst wird deutlich, dass KMU-Netzwerke selbst bereits als organisatorische bzw. als soziale Innovationen betrachtet werden können“, die dazu geeignet sind, den einzelnen KMU „zu mehr Innovationskraft zu verhelfen“ (Stoll & Funken). Dieses Potenzial lässt sich aber – so lautet ein weiterer Befund – nur entfalten, wenn drei strukturbedingte Paradoxien von KMU-Netzwerken und deren gravierende Folgen (u.a. ein beträchtliches Maß an Misstrauen) erkannt sowie in angemessener Weise bearbeitet werden. Dazu ist es erforderlich, das empirisch aufgewiesene KMU-interne latente Misstrauen in eine Art legitime Problemkommunikation zu übersetzen. Erleichtert wird dieses Unterfangen durch eine veränderte Bewertung von Misstrauen, zu der inzwischen auch schon die passende theoretische Vorarbeit existiert (siehe Hörlin & Ellrich). Misstrauen kann nämlich – sobald es entpersonalisiert und seine Manifestation institutionell verankert wird – die Schwächen von etablierten Vertrauenskulturen kompensieren und Innovationsschübe begünstigen. Eine Reihe von neu entworfenen Tools (s.a. Kap. 3.5 in diesem Band) geben sowohl den NetzwerkmanagerInnen als auch den Akteuren die Möglichkeit, Misstrauen zu artikulieren, ohne die immer

wieder beschworenen negativen Effekte auszulösen. Damit wachsen selbstverständlich die Ansprüche an ein theoretisch versiertes und praktisch äußerst bewegliches Netzwerkmanagement. Unabdingbar ist deshalb die zielgerichtete „Professionalisierung von Netzwerkmanagern“ (Stoll & Funken), die dafür Sorge trägt, dass die Erkenntnisse begrifflich ambitionierter empirischer Studien auch Eingang in die realen Innovationsprozesse finden.

Wollte man die Ergebnisse aller hier vorgestellten Untersuchungen in einer einzigen These zusammenfassen, so könnte man sagen, dass der Umfang der *Produktinnovationen* vom erreichten Maß der *Kommunikationsinnovationen* abhängt und dass es folglich darauf ankommt, vor allem günstige Bedingungen für letztere zu schaffen.