**Welche Rolle spielt Vertrauen in Innovationsprozessen?**

Wolfgang Scholl

Institut für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin

Rudower Chaussee 18, 12489 Berlin

**Kurzfassung.** Unter Wissenschaftlern und Praktikern wird vielfach die besondere Bedeutung von Vertrauen für erfolgreiche Innovationsprozesse hervorgehoben. Mit einer empirischen Erhebung bei 40 KMU wird gezeigt, dass für eine durchgängige Innovationsfähigkeit eher konkrete Bedingungen der Unternehmenskultur und als Folge davon geeignete Wissens­prozesse und deren Koordination wichtig sind. Vertrauen ist nicht die entscheidende Variable, sondern ist eher eine generelle Einschätzung der Güte der Verhältnisse.

**1. Einleitung**

In den letzten Jahren ist die Bedeutung von Vertrauen für produktive Arbeit und besonders für erfolgreiche Innovationsprozesse immer stärker thematisiert worden. Um diese Bedeutung richtig einschätzen zu können, liegt es nahe zu fragen, welchen Unterschied es für Innovationsprozesse macht, ob das Vertrauen unter den Mitarbeitern hoch oder eher gering ist und welche Bedingungen Vertrauen fördern. Aus einer Studie mit 40 Unternehmen, die im BMBF-Projekt GI:VE (Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und evolutionäre Wissensprozesse) durchgeführt wurde, werden dazu entsprechende Ergebnisse vorgestellt. Auf diesem Hintergrund werden sowohl das Vertrauen ins Unternehmen, die Führungskräfte und die Kollegen näher beleuchtet als auch andere erklärungskräftige Variablen.

**2. Theoretisches Modell von Innovationsprozessen**

Im GI:VE-Projektantrag sind wir[[1]](#footnote-1) davon ausgegangen, dass Vertrauen ins Unternehmen vor allem durch eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung entsteht, zu der viel Partizipation, bedeutsame Arbeit, gute Arbeitsbedingungen, regelmäßige Kompetenzentwicklung sowie eine klare Mitarbeiter­bezogenheit der Führungskräfte gehören. Damit werden die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten ernst genommen und in der Arbeits- und Organisationsgestaltung berücksichtigt. Vertrauenserweckend sollten auch klare und gut kommunizierte Ziele und Strategien sein, weil sie eine Orientierung für alle bieten und damit die Unsicherheit über Vorgänge im Unternehmen reduzieren, ebenso wie geteilte Werte und Normen, auf die man sich im Arbeitsalltag verlassen kann. Gestützt durch diese Orientierung und das daraus entstehende Vertrauen sollte es dann leichter fallen, immer wieder neue Anpassungen an Kundenbedürfnisse und andere externe Veränderungen vorzunehmen, weil die Beschäftigten dann nicht fürchten müssen, unversehens größere Nachteile zu erleiden. Eine solche Vertrauenskultur sollte in der Folge die Erarbeitung neuen Wissens für anstehende Innovationen, die Koordination der verstreuten Teiltätigkeiten und die konstruktive Handhabung der unvermeidlichen Konflikte erleichtern. Diese drei Prozessvariablen hatten sich in früheren Innovationsuntersuchungen als Determinanten erfolgreicher Innovationen herauskristallisiert (vgl. Scholl, 2004; 2009). Eine Zusammenfassung des theoretischen Modells findet sich in Abbildung 1.

***Abbildung 1****: Theoretisches Modell des GI:VE-Projekts.*

**3. Untersuchungsmethodik**

Unsere GI:VE-Partnerunternehmen und viele weitere Unternehmen bekamen einen Online-Fragebogen mit der Bitte, dass mindestens 10% der Beschäftigten ihn ausfüllen; im Gegenzug würden sie eine ausführliche Rückmeldung über ihre Ergebnisse erhalten sowie als Benchmark den jeweiligen Durchschnitt aller Unternehmen. Den folgenden Ausführungen liegen die Daten von 40 KMU zugrunde, bei denen mindestens drei Beschäftigte den Fra­ge­bogen ausgefüllt haben[[2]](#footnote-2). Die Fragen zur Kultur und zu den Wissensprozessen waren aufs ganze Unternehmen bezogen, während die Fragen zur Koordinationsfähigkeit, zur Konflikthandhabung und zum Innovationserfolg jeweils eine konkrete Innovation betrafen, die die Befragten als Beteiligte oder als Betroffene besonders gut miterlebt hatten. Auf diese Weise wurden pro Unternehmen jeweils Prozesse und Erfolge verschiedenartiger Innovationen erfasst. Dies war nötig, da es im GI:VE-Projekt um Innovations*fähigkeit* geht, d.h. wie immer wieder erfolgreiche Innovationen hervorgebracht werden können. Dementsprechend finden die folgenden Auswertungen auch auf Unternehmensebene statt; dazu wurden alle individuellen Angaben pro Unternehmen gemittelt. Die im Theorieteil dargestellten Konzepte wurden jeweils mit mehreren Items gemessen und wiesen ausreichende (>.60) bis sehr gute (>.90) Reliabiltäten auf. Die Fragen zum Vertrauen, die hier im Mittelpunkt stehen, messen das Wohlwollen, die Kompetenz und die Integrität (s. Mayer et al. 1995) in Bezug auf die jeweilige Führungskraft, die Kollegen und das Unternehmen insgesamt gut (Reliabilitäten .83 bis .85).

**4. Ergebnisse**

Als zentrales Ergebnis der Studie lässt sich zunächst festhalten, das das Gesamtvertrauen, bei dem Wohlwollen, Kompetenz und Integrität in Bezug auf die jeweilige Führungskraft, die Kollegen und das Unternehmen aggregiert sind, hoch bis sehr hoch mit fast allen anderen Variablen des Modells zusammenhängt (s. Tabelle 1). Ganz ähnlich, aber meist nicht ganz so hoch sind die Korrelationen, wenn man nur das Vertrauen ins Unternehmen verwendet. Dies spricht dafür, dass Vertrauen eine

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| zentrale Rolle im Unternehmen spielt. Besonders hoch sind – wie erwartet – die Zusammenhänge mit Partizipation (r = .74), mit guten Arbeitsbedingungen (r = .73) und mit Unterstützung durch Führungskräfte (r = .67); das sind Teilaspekte einer generellen Mitarbeiterorientierung. Andere Kulturvariablen, wie z. B. die Bereitschaft zu Veränderungen, haben meist niedrigere Korrelationen (s. Tabelle 1, rechte Spalte); ein deutlich höherer Zusammenhang besteht nur mit der Innovations­fähig­keit, d. h. dem durchschnittlichen Erfolg aller betrachteten Innovationen (r = .55 versus r = .43). Damit stellt sich die Frage, wie am besten die Innovationsfähigkeit vorhergesagt werden kann. | *Tabelle 1. Korrelationen zentraler Modellvariablen mit Ver­trauen und Änderungsfähigkeit (ns = nicht signifikant)* | | |
| Korrelation mit | Ver­trauen | Änderungs- bereitschaft |
| Bereitschaft zu Änderungen | **.42** | - |
| Partizipation | **.74** | .45 |
| Gute Arbeitsbedingungen | **.73** | .58 |
| Unterstützende Vorgesetzte | **.67** | ns |
| Bedeutsame Arbeit | .37 | **.44** |
| Kundenorientierung | **.48** | .33 |
| Ziele klar, akzeptiert | **.54** | .32 |
| Strategie langfristig, bekannt | **.59** | .33 |
| Verständnis, Hilfsbereitschaft | **.36** | ns |
| Koordinationsfähigkeit | **.47** | .45 |
| Positive Konflikthandhabung | **.58** | .39 |
| Innovationsfähigkeit | .43 | **.55** |
|  | | |

Um diese Frage zu untersuchen, wurde zunächst eine Regression von Innovationsfähigkeit auf Vertrauen und die oben erwähnten Prozessvariablen gerechnet. Als Ergebnis zeigte sich, dass einzelne Wissen produzierende Mechanismen und die Koordinationsfähigkeit eine gute statistische Aufklärung (adjustierte erklärte Varianz: 54%) bieten. Unter verschiedenen geprüften Wissensmechanismen sind es kreatives Problemlösen einerseits und geteilte Führung andererseits, die neben der Koordinationsfähigkeit einen Erklärungsbeitrag für die Innovationsfähigkeit leisten. Vertrauen konnte sich dagegen in der Regression nicht gegenüber diesen Prozessvariablen behaupten, weder insgesamt noch mit einzelnen Vertrauensfacetten bezogen auf Kollegen, Führungskräfte oder das ganze Unternehmen (s. Abbildung 2). Dieses Ergebnis entspricht zunächst unserer Annahme, dass Vertrauen als Kulturvariable nicht direkt die Innovationsfähigkeit beeinflusst, sondern nur indirekt über die einzelnen Prozessvariablen (s. Abbildung 1). Daher wurden im nächsten Schritt die drei Prädiktoren der Innovationsfähigkeit ihrerseits per Regression auf die Kulturvariablen als Bedingungsumfeld zurückgeführt. Überraschenderweise konnten sich auch hier die Vertrauensvariablen nicht durchsetzen (s. zum Folgenden Abbildung 2). Vielmehr wurde die Koordinationsfähigkeit allein erklärt durch optimale Konflikthandhabung, d. h. möglichst viel Zusammenarbeit zur Auflösung der jeweiligen Konflikte anstelle von offener oder verdeckter Machtausübung oder Konfliktvermeidung oder bloßer Anpassung. Innovationsförderliche Kreativität ließ sich durch eine ausgeprägte Kundenorientierung, bedeutsame Arbeit und ein offenes Zielsystem

|  |  |
| --- | --- |
| vor­hersagen; klare bejahte Zie­le und Stra­­tegien sind anscheinend – anders als vermutet – *nicht* förderlich für Kreativität. Geteilte Füh­rung bedeutet, dass nicht nur Vorgesetzte Initiativen, ergreifen, sondern dass es mehrere Promotoren (Hauschildt & Ge- münden 1999) gibt; | Abbildung 2. Regressionsmodell zur Erklärung von Innovationsfähigkeit (Zahlen bei den Pfeilen sind standardisierte Regressionskoeffizienten) |

statistisch erklärt wird geteilte Führung durch hohe Kunden­orientierung, eine ausgeprägte Änderungsfähigkeit und optimale Konflikthandhabung.

**5. Diskussion**

Das in Abbildung 2 dargestellte theoretische Modell des BMBF-Projekts GI:VE hat sich im Wesentlichen bewährt: Innovationsfähigkeit kann durch spezielle Wissens­mechanismen und durch eine generelle Fähigkeit zur Koordination der vielfältigen Arbeitsprozesse in hohem Maße vorhergesagt werden. Spezifische Ausprägungen der Unternehmenskultur und eine verbreitete Praxis konstruktiver Konflikthandhabung bilden dafür begünstigende Bedingungen. Vertrauen konnte demgegenüber keine spezifische Aufklärung leisten, weder in den einzelnen Facetten, noch als zusammengefasster Gesamtindex. Dies ist umso erstaunlicher, als Vertrauen mit vielen der verwendeten Variablen signifikant und z. T. sehr hoch zusammenhängt, vor allem mit den anderen Kulturvariablen. Die hohen Korrelationen mit Aspekten der Mitarbeiterorientierung z. B. geben zwar gute Hinweise, wie Vertrauen bei den Beschäftigten aufgebaut werden kann. Für die Innovationsfähigkeit sind aber die konkreten Bedingungen entscheidend: Wird die Arbeit überwiegend als bedeutsam erlebt, damit sich die Beschäftigten engagieren? Besteht eine durchgreifende Kundenorientierung, damit aussichtsreiche Innovationen vorangetrieben werden? Gibt es eine ausgeprägte Bereitschaft zu Veränderungen, um Innovationen anzustoßen und wird dann mit den fast unvermeidlichen Konflikten konstruktiv umgegangen? Vertrauen ist also eher ein Gesamturteil über das Unternehmen, die Führungskräfte oder Kollegen, ein Indikator für gute Verhältnisse, aber keine konkrete Stellgröße.

**6. Literatur**

1. Hauschildt, J. & Gemünden, H. G. 1999, Promotoren - Champions der Innovation, 2. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
2. Mayer, R. C., Davis, J. J. & Schoorman, F. D. 1995, An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20,709-734.
3. Scholl, W. 2004, Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.
4. Scholl, W. 2009, Konflikte und Konflikthandhabung bei Innovationen. In: E. Witte & C. Kahl (Hrsg.), Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation. Lengerich: Pabst, 67-86.

1. Ich danke den Projekt-Kolleg(inn)en an der Humboldt-Universität und bei der artop GmbH für die vielfältige Diskussion und kolegiale Mitarbeit, besonders Dr. Sebastian Kunert, den Diplompsycholog(inn)en Jens Hüttner, Julia Pullen, Katrin Schillinger und Frank Schmelzer sowie den studentischen Hilfskräften Jolanta Griscenka, Isabell Hühnel und Hannah Rauterberg. [↑](#footnote-ref-1)
2. Das war die Untergenze (3 Fälle), wenn Unternehmen weniger als 25 Beschäftigte hatten. [↑](#footnote-ref-2)