Konferenz-Nachlese

"Vertrauen in der Wirtschaft – Notwendigkeit oder Idealismus?"





















Konferenz-Nachlese "VERTRAUEN IN DER WIRTSCHAFT – NOTWENDIGKEIT ODER IDEALISMUS?"

6.11.2012

BEGRÜSSUNGEN

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Ich begrüße Sie sehr herzlich zu unserer Konferenz. Seitens der Kammer der Wirtschaftstreuhänder wird uns nun die Wiener Landespräsidentin, Frau Mag. Waltraud Mäder-Jaksch, in Vertretung von Präsident Mag. Klaus Hübner willkommen heißen.

MAG. WALTRAUD MÄDER-JAKSCH, KWT

- » Ihre Teilnahme an dieser Veranstaltung zeigt Ihr Interesse an einer sensiblen Materie: "Vertrauen in der Wirtschaft". Diesem Thema widmen wir uns in einem Workshop und in einer Podiumsdiskussion und ich bin schon sehr gespannt auf die Ergebnisse.
- » Aus der Sicht der Wirtschaftsprüfer geht es in puncto Vertrauen stets um die Erwartung des Klienten hinsichtlich Kompetenz, Integrität und Umfang der zu erbringenden Leistungen. Angesichts der Vorkommnisse in den letzten Monaten allen voran die Causa Birnbacher hätte unser heutiges Thema brisanter nicht gewählt werden können. Mein geschätzter Kollege, Mag. Peter Katschnig, Kärntner Landespräsident und nunmehriger Vizepräsident in der KWT, hat den Fall Birnbacher in einem Zeitungsinterview mit dem Weinskandal verglichen, der vor ca. 30 Jahren die österreichische Weinwirtschaft erschüttert und danach zu unzähligen Verbesserungen geführt hat. Ist die Causa Birnbacher auch so ein Mahnmal? Die Diskussion über Birnbacher und die daraus erwachsenden Folgen werden uns jedenfalls noch intensiv beschäftigen. Auch die Rolle der Gutachter ist Gegenstand intensiver Auseinandersetzungen und es vergeht kaum ein Tag, an dem darüber nicht heftig diskutiert wird auch in den Medien. Das beginnt bei den Honoraren der Gutachter und reicht bis zu den Auswahlkriterien, mittels derer Gerichte Sachverständige benennen. Dabei geht es neben den Personen immer um das ganze System: Welche Abhängigkeiten entstehen innerhalb des derzeitigen Systems? Werden nur Pfründe verteilt? Welche Rolle hat ein Gutachter genau inne? Ist er der heimliche Richter? Und wer kontrolliert ihn?
- » Nun noch zu einem anderen Thema, dem Expectation Gap. Wie kann es sein, fragen Journalisten, dass ein Bauunternehmen in wirtschaftliche Turbulenzen gerät, das erst vor wenigen Monaten ein Testat von einem Wirtschaftsprüfer erhalten hat? Und wie ist es möglich, dass auf Basis dieses Testates eine Unternehmensanleihe getätigt werden konnte? Mir und uns allen ist klar, was ein Testat eines Wirtschaftsprüfers bedeutet, aber die Erwartung der Öffentlichkeit ist oft eine andere. In Diskussion stehen die Regelkreise, die Informations- und Steuerungssysteme, die der Kontrolle dienen sollen an ihrem Funktionieren ist in letzter Zeit viel Zweifel aufgekommen.

» Daher brauchen wir Diskussionen wie heute, in denen es um Grundwerte geht. Was darf man heutzutage noch, was darf man nicht? Da scheint viel Unwissen bzw. Unsicherheit im Spiel zu sein. Wenn Landespräsidenten höchstgerichtliche Urteile missachten, wenn es 20 Jahre dauert, bis bestimmte Dinge umgesetzt werden, wenn ein Großteil unserer Verantwortungsträger und Politiker entweder schon angeklagt ist oder kurz davor steht, die Immunität zu verlieren, dann ist die logische Konsequenz daraus breite Verunsicherung. Umso wichtiger ist es, Werte wiederzubeleben, die vielleicht auf den ersten Blick antiquiert und unpassend für unsere schnelllebige Zeit wirken, die aber unverzichtbar sind. Wir brauchen diese Werte – erst recht in der Krise. Es ist richtig, über Machbarkeiten und ethische Grenzen in der Wirtschaft zu diskutieren! Und es ist notwendig, darüber zu reden, ob eine Handlung richtig oder falsch ist. In diesem Sinne wünsche ich uns allen heute einen interessanten Nachmittag!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Herzlichen Dank für Ihre Einleitung. Ich weiß wenn ich das einmal so salopp formulieren darf –, dass die meisten Menschen im Publikum Zahlenmenschen sind, die sich nicht täglich mit Soft Factors und Emotionen beschäftigen, deswegen freue ich mich, dass Sie sich heute mit uns darüber unterhalten möchten. Was nehmen wir uns für heute vor? Herauszufinden, ob und welchen Stellenwert Vertrauen im Businessalltag hat und was der Wirtschaft abginge, wenn es kein Vertrauen gäbe. Der Ablauf? Nachdem ich ein paar Hard Facts präsentiert habe, werden wir in Kleingruppen zentrale Hypothesen zum Thema Vertrauen diskutieren. Vor jeder Gruppe liegt ein Blatt mit einer Hypothese und Sie sind aufgerufen, diese nachdem Sie sich kurz vorgestellt haben gemeinsam zu evaluieren. Halten Sie das bitte auf einem Flipchart fest, damit wir die Thesen später in einer Podiumsdiskussion mit geladenen Experten diskutieren können.
- » Aber gestatten Sie mir, bevor wir zum Workshop schreiten, ein paar einleitende Worte zum Thema Vertrauen.

IMPULSREFERAT "VERTRAUEN IN DER WIRTSCHAFT"

DR. SOPHIE KARMASIN

- » Neueste Erkenntnisse aus der Gehirnforschung und das sind Hard Facts zeigen, dass Männer aufgrund ihrer hormonellen Situation, dem Testosteron, über ein "Systemhirn" verfügen und Gehirnstrukturen haben, die ein Denken in Systemen, Regeln und Strukturen fördern. Das weibliche Gehirn, in der einschlägigen Literatur als "Empathiehirn" bezeichnet und vom Hormon Oxytocin beeinflusst, eignet sich besser zum Einfühlen und vertrauensvollen Handeln. Sie kennen diese Hypothesen, auch jene etwas provokante, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise eine Testosteronkrise war und ist, die von Männern ausgelöst und durch sie stimuliert wird. Entdecken Sie heute Ihr "Empathiehirn" und lassen Sie uns über Vertrauen und Empathie sprechen.
- » Einleitend möchte ich über das Thema "Vertrauen in der österreichischen Bevölkerung" sprechen. Frage: Wofür entscheiden wir uns in unserer Konsumgesellschaft und wofür sind wir bereit, Geld auszugeben? Dabei geht es nicht nur um Hautcremes, Fruchtjoghurt oder Fernreisen, sondern auch um Businessentscheidungen.



- » In unseren vielen Gesprächen mit Konsumenten oder Entscheidern in der Wirtschaft ist es immer wieder interessant zu erleben, wie Entscheidungen rationalisiert werden. Unser Grundparadigma ist nämlich Rationalität. Wir hinterlegen unsere Entscheidungen ständig mit treffsicheren, objektiven und am besten faktenbasierten Argumenten. Das trifft im Übrigen auf Pro- und Contra-Entscheidungen zu es geht immer um Rationalisierungen. Wenn Sie sich also im Businessleben für oder gegen einen Partner entscheiden, werden Sie immer mit Fakten und Daten argumentieren. Sie werden niemals einem Lieferanten oder einem Partner sagen: "Wissen's, ich möchte nicht mit Ihnen arbeiten, weil ich Ihnen nicht vertraue." Sie werden viel eher mangelnde Erfahrung, einen zu hohen Preis oder sonst eine Legitimation ins Treffen führen. Und das, obwohl Studien eindeutig zeigen, dass unsere Entscheidungen immer zuerst auf emotionaler Basis gefällt werden, und zwar blitzartig. Das heißt, auf die Welt des Konsums und der Wirtschaft übertragen, wir bezahlen dafür, was uns spontan emotional wichtig erscheint. In den meisten Märkten sind die Leistungen, Produkte und Angebote objektiv ähnlich. Ob ich den Rechtsanwalt A oder B oder C beschäftige, diese oder jene Werbeagentur oder den Lieferanten 1 oder 2, macht in 98 Prozent aller Fälle keinen Unterschied. D.h. die Wahl eines Geschäftspartners, einer Marke etc. hängt hauptsächlich mit Emotionen und Erfahrungen zusammen. Dabei spielt Vertrauen eine immense Rolle.
- » Die Paradoxie, dass wir Entscheidungen primär emotional treffen, sie aber rational besichern, ist in der Wirtschaftswelt und in weiten Teilen unserer Gesellschaft bis heute kein allzu großes Thema. Die Ratio das Systemhirn bleibt im Vordergrund, die Empathie führt ein Schattendasein. Nun ein paar Befunde aus den derzeitigen Haltungen und Einstellungen der Bevölkerung zum Thema "Vertrauen" und "Vertrauensverlust":



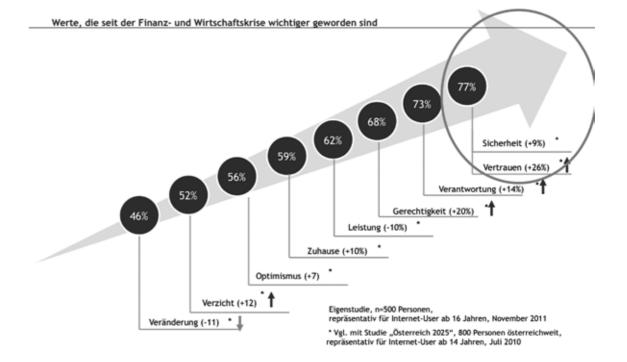
Der Vertrauensverlust setzt sich weiter fort



- » Wie Sie sehen, sind die Zahlen wenig erfreulich. Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise ist in allen wichtigen gesellschaftlichen Bereichen, im Bankenbereich, bei Steuerberatern, bei Politikern, bei Finanzdienstleistern, in der Politik im großen Stil, im ORF, im juristischen Bereich etc., Vertrauensverlust eingetreten. Skandale, Vertuschungen und Korruptionsfälle haben unser Vertrauen in Organisationen dramatisch sinken lassen. In der Grafik ist die katholische Kirche nicht enthalten, aber die rangiert auch im oberen Bereich. Die Werte der Studie aus dem Jahr 2011 haben sich 2012 nicht zum Besseren verändert, sie werden vielmehr mit jedem Messzeitpunkt schlechter. Das heißt, die Bevölkerung lebt in einem Klima verlorenen Vertrauens, wenn nicht sogar Dauermisstrauens.
- » Interessant ist nun und darauf möchte ich speziell hinweisen –, dass sich über die Jahre aufseiten der Verursacher nichts geändert hat, obwohl wir diese Zahlen seit fünf Jahren regelmäßig veröffentlichen und sich alle Vertreter der Finanzbranche höchst betroffen zeigen. Dass ein Finanzunternehmen an seinem Auftritt, seiner Art der Kommunikation und seinem Zugang zu Kunden sichtbar etwas ändert, das kommt so gut wie nicht vor. Die Konsequenz daraus ist, dass die Bevölkerung immer verärgerter und das Thema "Sicherheit und Vertrauen" in einem immer höheren Ausmaß wichtiger wird. 77 Prozent unserer repräsentativen Stichprobe haben den Interviewern mitgeteilt, dass "Vertrauen" für sie wesentlich wichtiger geworden ist. Vertrauen ist also die neue Währung unserer Zeit. Wer sich als Politiker, als Unternehmen, als Partner glaubhaft vertrauenswürdig an sein Gegenüber wendet, hat somit einen großen Wettbewerbsvorteil.

Es ist eine deutliche Werteverschiebung seit der Finanzund Wirtschaftskrise bemerkbar





- » Die Frage ist nun, wie Vertrauen entsteht, ja, was es überhaupt ist. Dazu ein paar Vorüberlegungen. Wir haben gelernt, dass (Vor-)Entscheidungen und das kommt quasi einem Paradigmenwechsel gleich keineswegs faktenbasiert und rational getroffen werden, sondern emotional. Wenn ich weiß, ich muss mich entscheiden, obwohl ich nicht alle Parameter kenne und alle Informationen habe, muss ich vor allem eines: meiner eigenen Entscheidungsfähigkeit vertrauen. Und das erfordert etwas Mut und ein gutes Gefühl für die eigene Urteilsfähigkeit. Was ist nun Vertrauen? Es ist ein Gefühl der Orientierung, eine Form der Sicherheit, dass man in der Lage ist, sich richtig zu entscheiden. Und dieses "Sich-richtig-entscheiden-Können" bringt viele Vorteile. Der wichtigste, es reduziert Komplexität.
- » Wenn ich weiß, dass ich in der Lage bin, einem Partner, einem Unternehmen, einer Partei, einem Menschen zu vertrauen, fälle ich meine Entscheidungen schneller, weil ich Komplexität reduziere. Die vertrauensvolle Einstellung ist auch deswegen positiv, weil sie auf wechselseitigem Goodwill und der Annahme beruht, dass mir "der Andere nichts Böses tut, in meinem Sinne denkt und mir hilft, Gutes zu bewirken". Diese Einstellung ist wiederum in der Regel ein Garant für nachhaltigen Erfolg. Die Banken haben Kunden in der Vergangenheit nichts Gutes getan, jedenfalls aus der Sicht der Kunden. Die Bankenwelt wird sich daher mittelfristig verändern müssen, spätestens dann, wenn sich immer mehr Kunden von ihnen ab- und neuen Dienstleistern zuwenden.
- » Wie entsteht nun Vertrauen? Es entsteht ja nicht dadurch, dass ich auf ein Plakat schreibe: "Mir kann man vertrauen!" Das ist nichts als ein leeres Versprechen. Vertrauen entsteht über Verhalten, über Erfahrung, über eine Zeitstrecke des direkten Kontakts. Vertrauen erfordert Geduld. Und falls das Vertrauen verloren geht? Dann ist es sehr schwierig, es zurückzugewinnen. Wenn das Vertrauen in ein Unternehmen verspielt ist, werden Kunden misstrauischer, sie fragen viel mehr nach, sie informieren sich intensiver, sie werden selbstbewusster und vergleichen mehr. Sie verharren nicht bei der Hausbank, sondern holen andere Angebote ein. Das Gleiche passiert auch in anderen Wirtschaftsbereichen. Der Aufwand steigt, um einen Kunden zurückzuholen. Wenn Vertrauen Komplexität reduziert und den Entscheidungsprozess beschleunigt, dann bedeutet Vertrauensverlust das Gegenteil: Es wird für Unternehmen anstrengender, arbeitsintensiver und beratungsaufwendiger mit allen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen!

WORKSHOP:

Vertrauen in der Wirtschaft – subjektives Empfinden oder objektiver Vorteil?

Moderation Dr. Sophie Karmasin



(Ca. zehn größere Arbeitsgruppen à zehn Personen, die sich mit je einer Generalhypothese zum Thema und einigen Unterfragen befassen).

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Wenden wir uns nun den aus unseren Überlegungen destillierten Arbeitshypothesen zu, mit denen Sie sich im Anschluss in Gruppen befassen sollen; lassen Sie sich nicht beirren, manche sind etwas provokant:
- 1. Vertrauen ist etwas für Esoteriker und hat in der Wirtschafts- und Finanzwelt nichts verloren!
- 2. Man kann auf Strukturen, Regeln und Gesetze vertrauen, aber weniger auf Menschen!
- 3. Vertrauen ohne Kontrolle ist wie ein Gesetz ohne Bestrafung!
- 4. Vertrauen erleichtert Entscheidungen!
- 5. Vertrauen bedeutet immer auch Verwundbarkeit!
- 6. Vertrauen ist die Basis für Veränderungsbereitschaft und Innovation!
- 7. Vertrauen ist das Ergebnis von Erfahrungen und kann nicht appellativ hergestellt werden!
- 8. Vertrauen erhöht das Risiko, die falsche Entscheidung zu treffen!
- 9. Vertrauen und Misstrauen sind Teil jeder Entscheidung!
- 10. Vertrauen hat bei Managemententscheidungen nichts verloren, da geht es um Kopfentscheidungen!
- » Uns ist wichtig, dass Sie auch konkrete persönliche Erfahrungen aus Ihrem Lebenslauf, aus Ihrem Unternehmen einbringen. Die Hypothesen sollen möglichst praxisnah diskutiert werden, damit wir gute Beispiele für unsere anschließende Podiumsdiskussion sammeln können. Viel Freude mit Ihrem ca. 60-minütigen Brainstorming!



DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» So, meine sehr geehrten Damen und Herren, ich hoffe, Sie haben Ihre Gruppendiskussion genossen und die Pause dazu genutzt, um Kraft für Ihre Analyse zu gewinnen. Beginnen wir nun mit den Ergebnissen der ersten Gruppe. Frau Mäder-Jaksch, Sie wurden zur Gruppensprecherin erkoren.

MAG. WALTRAUD MÄDER-JAKSCH, KWT

- » Wir hatten die Arbeitshypothese "Vertrauen erleichtert Entscheidungen". Unserer Einschätzung nach gibt es mehrere Arten von Vertrauen, zuvorderst "persönliches Vertrauen" einer konkreten Person gegenüber und "systemisches Vertrauen" einer Organisation, einer Einrichtung, einer Marke gegenüber; so quasi: "Ich vertraue der Organisation XY nicht, aber ich vertraue der zuständigen Sachbearbeiterin." Wir haben uns dann die Frage gestellt, wie diese unterschiedlichen Arten von Vertrauen entstehen. Wir glauben, dass Vertrauen im persönlichen Bereich durch Gefühl und persönliche Erfahrung entsteht, während systemisches Vertrauen mit dem Ruf einer Organisation zu tun hat, das beginnt bei der Ausbildung ihrer Mitarbeiter, reicht weiter zu den Empfehlungen, die für eine Organisation ausgesprochen werden, meint Image und Kommunikation nach außen, und schließlich ist das Funktionieren der Kontrollorganisationen relevant. Wir sind im Übrigen der Meinung und das hat uns intensiv beschäftigt –, dass persönliches Vertrauen durch Bauchgefühl gesteuert wird und systemisches Vertrauen durch den Kopf.
- » Des Weiteren haben wir uns darauf geeinigt, dass auch bei allergrößtem Vertrauen konstruktive Kontrolle (in Institutionen) essenziell ist. Wir plädieren für Kontrolle im Nachhinein, die gut dokumentiert wird. Wir finden, dass Kontrolle die Vertrauensbildung erleichtert und dass ein Satz auf unserem Arbeitspapier zutrifft, der da lautet: "Je geringer die Bedeutung einer Entscheidung ist, umso leichter fällt es, Vertrauen entgegenzubringen." Das heißt, wenn es um große Entscheidungen geht, ist Kontrolle unverzichtbar!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Eine kleine Nachfrage zum systemischen Vertrauen: Wie kann Vertrauen kopfgesteuert entstehen?

MAG. WALTRAUD MÄDER-JAKSCH, KWT

» Wir glauben, dass man bestimmte Einstellungen, auch vertrauensbezogene, einfach übernimmt, etwa, dass das Wiener AKH ein gutes Krankenhaus ist, dem man vertrauen kann. Man hat jahrzehntelang wie selbstverständlich angenommen, dass Banken sicher sind. Wer hätte früher aus eigener Erfahrung sagen können: "Diese Bank verdient mein Vertrauen."

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Hatte das auch mit Werbung zu tun, die suggeriert: "Andere haben gute Erfahrungen mit uns gemacht, deswegen kannst du uns auch vertrauen!"

MAG. WALTRAUD MÄDER-JAKSCH, KWT

» Mit Werbung? Ja auch, aber es spielen auch andere Faktoren eine Rolle, etwa das Ausbildungsniveau

oder die professionelle Kontrolle in einem Unternehmen. Anwälte oder Wirtschaftsprüfer absolvieren eine lange, gute Ausbildung. Unser Berufsstand wird intensiv kontrolliert. D.h. beim Vertrauen in Organisationen und Systeme sind es die systemischen Faktoren – und weniger die Gefühle –, die Vertrauen begründen.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Spannend. Kommen wir zur zweiten Gruppe.

MAG. YANN-GEORG HANSA, WIRTSCHAFTSPRÜFER

- » Mein Name ist Hansa und ich bin Wirtschaftsprüfer, meine Gruppe hat mir offensichtlich vertraut (Lachen im Publikum) und mich zum Sprecher ernannt. Unser Thema war "Vertrauen ohne Kontrolle ist wie Gesetz ohne Bestrafung!"
- » Wir haben lange darüber diskutiert, was das Gegenteil von Vertrauen ist, und uns dann darauf geeinigt, dass es letztlich doch Misstrauen ist. Die Kontrolle führt ein Dasein zwischen diesen beiden Polen.
 Vertrauen ohne Kontrolle ist in unseren Augen verantwortungslos. Man braucht immer Kontrolle. Zu viel Kontrolle führt jedoch zu Misstrauen. Es ist also immer eine Frage des Ausmaßes.
- » In unserer Gruppe waren zwei Aufsichtsräte und ein Staatskommissär, wir haben also auf den Zusammenhang "Aufsichtsrat, Abschluss, Vorstand" fokussiert. Aus diesem Blickwinkel haben wir auch die Frage "Wer definiert die Grenze zwischen Vertrauen oder Kontrolle" diskutiert. In meinem Berufsstand ist das relativ leicht zu beantworten, denn wir haben kodifizierte Regeln, wie wir unsere Kontrollfunktion auszuüben haben. Das ist bei einem Aufsichtsrat oder einem Abteilungsleiter bei weitem komplizierter. Er muss viel individueller entscheiden. Nehmen wir einen Aufsichtsrat. Wie hinterfragt er die Entscheidungen oder Handlungsvorschläge eines Vorstandes, die dieser ihm vorlegt? Wie weit geht er in seinem Misstrauen? Glaubt er, was er hört? Oder holt er externe Meinungen dazu ein? Als Quintessenz unserer Überlegungen kann ich berichten, dass wir dies für eine sehr persönliche Entscheidung halten. Jeder muss für sich seine persönlichen Grenzen ziehen. Wenn man Pech hat, tut es im Nachhinein das Gericht.
- » Dann ging es in unserem Hypothesenblatt um die Frage, ob es firmeninterne "Hüter des Vertrauens" gibt. Mit diesem Begriff konnten wir nicht viel anfangen, daher haben wir uns darauf geeinigt, dass es diesen "Hüter des Vertrauens" nicht geben kann, denn wenn jemand einem anderen vorschreibt, wie viel Vertrauen er entgegenzubringen hat, dann ist das ein Widerspruch in sich. Wenn ich meinem Mitarbeiter sage: "Vertrau" mir, das musst du nicht wissen", oder ein Abteilungsleiter einem Mitarbeiter mitteilt: "Verlass dich auf mich, das wird schon!", dann ist das oktroyiertes Vertrauen und kann nicht funktionieren.
- » Das nächste Thema war die Frage, ob es in Unternehmen "besonders vertrauenswürdige Jobs" gibt. Wir finden schon. Einer unserer Aufsichtsräte in der Gruppe ist Betriebsrat. Das ist zum Beispiel eine Vertrauensposition in dem Unternehmen! Aber auch externe Berater werden auf ihre Vertrauenswürdigkeit hin befragt: Ich suche mir keinen Anwalt auf einer x-beliebigen Website aus, ich werde auf Referenzen hören ... Grundsätzlich gilt, je abstrakter eine Dienstleistung bzw. ein Produkt, desto mehr Vertrauen muss aufgebracht werden.



» Umgekehrt gefragt, gibt es auch Misstrauensjobs? Ich glaube, dass unser Berufsstand in diese Richtung tendiert, oder? Wir hinterfragen ständig und nehmen nicht alles für bare Münze. Der schlimmste Misstrauensjob, der uns einmal eingefallen ist, ist der des Forensikers, der geholt wird, um eine Unterschlagungsprüfung zu machen. Dem schlägt natürlich blankes Misstrauen entgegen und er hat es vermutlich auch.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Sie sagen, umso abstrakter eine Aufgabe ist, umso mehr Vertrauen ist gefragt – ein weitreichender Gedanke, denn wir leben ja in einer extrem komplexen Welt. Wir bräuchten also mehr Vertrauen als früher, nicht wahr?

MAG. YANN-GEORG HANSA, WIRTSCHAFTSPRÜFER

» Finanzvorstände sind oft in schwierigen Situationen. Sie müssen gar nicht selten etwas absegnen, das sie im Grunde nicht wollen. D.h. sie müssen letztlich darauf vertrauen, dass es das Richtige ist, was sie tun, weil sie gut beraten werden. Und wenn es gut geht, dann ist das Vertrauen dieses Menschen für lange Zeit gewonnen. Da stimmen mir Berufskollegen sicher zu.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Wieder ein gutes Beispiel für die Wichtigkeit direkt entstandener Erfahrung! Nun die nächste Gruppe bitte.

DR. ASLAN MILLA, WIRTSCHAFTSPRÜFER / KWT

- » Wir hatten die Hypothese: "Vertrauen bedeutet immer auch Verwundbarkeit". In unserer Gruppe waren Manager aus dem kultur- und kunstschaffenden Bereich und welche aus der Dienstleistungsbranche, auch in Eigentümerposition, sodass wir damit alle zentralen Positionen im Wirtschaftsleben abgedeckt hatten.
- » Was bedeutet nun Verwundbarkeit in einer Führungsposition und wer definiert sie? Ist Verwundbarkeit schlecht fürs Geschäft? Wenn Vertrauen mit Verwundbarkeit zu tun hat, wie ist es dann mit dem Misstrauen? Macht es unverwundbar?
- » Begonnen hat die Diskussion damit, dass wir die Formulierung verändert haben: "Vertrauen bedeutet immer auch Enttäuschung." Es gehört also zum Vertrauen dazu, dass man enttäuscht werden kann. Wir haben dann länger über ein Phänomen gesprochen, das jeder von uns kennt: Wenn man in einer Gemeinschaft lebt (Firma, Familie, Gemeinde …) und es gibt eine Bedrohung von außen, dann stellt sich Vertrauen und Zusammenhalt sehr viel rascher und besser her als ohne äußeren Feind. Darum erschien uns das Stichwort "Feind von außen" in der Vertrauensdebatte wichtig. Dann haben wir uns des Themas Respekt und Vertrauen angenommen und waren einhellig der Meinung, dass beides stark zusammenhängt und aufwendig erarbeitet werden muss.
- » Ein weiterer, sehr wichtiger Aspekt für Vertrauen ist Verständnis. Wir sind überzeugt: Vertrauen zu schenken, bedeutet auch, dafür Verständnis aufzubringen, dass diejenigen, denen man Vertrauen

gewährt, Fehler machen dürfen und die Chance bekommen, aus diesen Fehlern zu lernen. Das leitet über zur Rolle und zum Selbstverständnis einer Führungskraft im Hinblick auf Vertrauen und zur Frage "Ist Misstrauen ein Garant für Erfolg?" Nein, es ist genau umgekehrt. Nur wer vertraut, ist eine gute Führungskraft. Dazu gehört etwas, das wir in unserem Beruf als Wirtschaftsprüfer noch vertiefen müssen, nämlich, zu einem Kunden eine gute Vertrauensbasis aufzubauen, sodass es leichter wird, ihm etwas Unangenehmes mitzuteilen, und er es auch annehmen kann. Auch hier gilt also: "Ich gehe grundsätzlich mit Vertrauen auf andere Menschen zu." Das ist unser aller Meinung nach die richtige Grundhaltung – auch in der Wirtschaft. Keiner von uns will nach der Devise leben: "Ich misstraue zunächst allen und warte, bis ich widerlegt werde."

- » Wir alle haben in unserem Berufsleben auch negative Erfahrungen gemacht. Wir sind alle schon belogen worden, wir haben falsche Unterlagen bekommen, wir haben jemandem geglaubt und im Nachhinein festgestellt, dass der- oder diejenige einen an der Nase herumgeführt hat. Soll uns das von einer positiven Grundhaltung abhalten? Nein!
- » Es gibt zum Zusammenhang von Vertrauen und Führung ein plakatives Zitat: Zweitklassige Führungskräfte haben drittklassige Mitarbeiter. Heißt auf unser heutiges Thema umgelegt: Wenn wir Mitarbeiter-Innen als Führungskräfte Vertrauen und Respekt entgegenbringen, dann werden wir auch die guten Leute um uns scharen können – und damit ist der Erfolg in einem Unternehmen schon auf halbem Wege.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Muss man als Führungskraft besonders mutig sein, wenn man vertrauensvoll auf andere zugeht und Enttäuschungen miteinbezieht? Oder ist das einfach zu bewerkstelligen?

DR. ASLAN MILLA, WIRTSCHAFTSPRÜFER / KWT

» Wenn ich als Führungskraft in mir ruhe, weil ich mich im Laufe meines Lebens geprüft und analysiert habe, wenn ich mit Vertrauen auf Menschen zugehe und sie mit Respekt behandle, dann kann ich auch besser damit umgehen, wenn ich enttäuscht werde. Es gehört untrennbar zusammen. Insofern braucht es keine extra Portion Mut.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Nun die Gruppe Rasinger. Zwei Blätter, wunderbar. Bitte schön.

DR. WILHELM RASINGER, ANLEGERVERTRETER UND AUFSICHTSRAT

- » Kurz ein Wort zu meiner Person. Ich beschäftige mich permanent mit dem enttäuschten Vertrauen von Anlegern. Vertrauen bzw. enttäuschtes Vertrauen ist sozusagen mein tägliches Brot.
- » Unsere Arbeitshypothese, die wir zu diskutieren hatten, war: "Vertrauen ist etwas für Esoteriker und hat in der Wirtschafts- und Finanzwelt nichts verloren!"
- » Selbstverständlich ist Vertrauen nicht nur was für Esoteriker, sondern in der Wirtschafts- und Finanzwelt unverzichtbar. Aber Vertrauen darf nicht mit Naivität verwechselt werden. Es darf auch nichts mit



Bequemlichkeit zu tun haben oder mit Zeit- bzw. Arbeitsersparnis. Eine stimmige Definition von Vertrauen lautet: "Vertrauen ist die Summe aller gehaltenen Versprechen bzw. das Einlösen von Erwartungen."

- » Wichtig ist auch die Einbeziehung von Kontrolle, denn Kontrolle ist in unseren Augen eine vertrauensstärkende Maßnahme. Hängt natürlich von der Art und Weise ab, wie Kontrolle ausgeübt wird. Früher war es möglich, vieles mit Handschlag zu erledigen. Das ist aufgrund der gewachsenen Komplexität in der Wirtschaft nicht mehr möglich, denn Vertrauen beruht auf wechselseitigem Verstehen und es aufzubauen, dauert lange. Die heutige Situation erfordert daher, dass man Dinge schriftlich festhält, dass man sich intensiv mit einer Sache befasst und nicht nur darauf vertraut, dass schon alles stimmen wird, weil man mit seinem Geschäftspartner eine gewisse Form des Gleichklangs hat.
- » Doch die spannendste Frage lautet: "Wo verläuft die Grenze zwischen Misstrauen und Vertrauen?" Natürlich ist das nicht messbar. Da kann man nur vereinfachend sagen, solange das Vertrauen überwiegt, sind gute Vertrauensverhältnisse gegeben. Das hängt immer auch von den Individuen und den konkreten Fällen ab. Doch lassen Sie uns etwas mehr in die Tiefe gehen: In welchen Bereichen kann man sich Vertrauen erlauben, in welchen nicht? Auch das kann man nicht präzise definieren. Es hängt nämlich neuerlich von den Umständen und den Menschen ab. Denn: Vertrauen hat immer etwas mit Menschen zu tun! Wenn wir technokratische Probleme zu lösen haben, dann steht Vertrauen wahrscheinlich nicht so im Vordergrund. Da zählen Messgrößen, Fakten, Zahlen. Wenn wir es aber mit Menschen zu tun haben, dann ist Vertrauen unverzichtbar. Aber es hängt alles davon ab, wie die Vertrauensbasis gestaltet wird. Danke.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Ich finde es interessant, dass bei Ihnen Kontrolle etwas Positives ist und vertrauensbildend wirkt. Weil jede erfolgreiche Kontrolle ein weiterer Schritt in Richtung Vertrauenswürdigkeit bedeutet?

DR. WILHELM RASINGER, ANLEGERVERTRETER UND AUFSICHTSRAT

» Letztlich ist Kontrolle immer vertrauensstärkend. Aber nicht jede Form der Kontrolle. Es hängt immer davon ab, wie sie ausgeübt wird.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Lassen Sie mich nicht vergessen, dass wir diesen Punkt in der Podiumsdiskussion aufgreifen!
- » Herr Sieh, bitte. Sie haben ein Schema gezeichnet, um die Meinungen Ihrer Gruppe darzustellen?

DR. WOLFGANG SIEH, RECHTSANWALT

» Nachdem wir einen Unternehmensberater in unserer Gruppe hatten, haben wir unsere Diskussionspunkte natürlich grafisch aufbereitet (Lachen im Publikum). Um Wiederholungen zu vermeiden, werde ich mich kurz halten.

- » Unsere Arbeitshypothese lautete: "Vertrauen und Misstrauen sind Teil jeder Entscheidung." Unsere Antwort darauf lautet eindeutig: "Ja!" Da jede Entscheidung immer einer Vertrauensbasis bedarf, die zunächst nicht gegeben ist. Das ist auch wissenschaftlich belegt. Personen, deren emotionales Zentrum im Gehirn gestört ist, können die einfachsten Entscheidungen nicht treffen und keine vertrauensbildenden Maßnahmen akzeptieren.
- » Wir sind der Meinung, dass es mehrere Ebenen des Vertrauens gibt: Erstens das Grundvertrauen man vertraut darauf, dass am nächsten Tag die Sonne aufgehen und sich die Erde weiterdrehen wird, wobei zu beachten ist, dass das Grundvertrauen auch einer gewissen Schwankungsbreite unterliegt, je nachdem, wo Sie sich geografisch aufhalten und welchen Erfahrungsschatz Sie haben. Wenn Sie in Russland wohnen, werden Sie nicht zwangsläufig darauf vertrauen können, dass die Elektrizität jeden Tag funktioniert, während Sie in Österreich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen werden.
- » Vom Grundvertrauen ist zweitens das Vertrauen in ein Individuum bzw. in eine Organisation zu unterscheiden. Manche in unserer Gruppe meinten, Vertrauen in eine Organisation bedeute immer auch Vertrauen in eine Person, da hinter jeder Organisation Individuen stünden, die Mehrheit aber sah klare Unterschiede zwischen Personen und Organisationen. Wodurch wird nun Vertrauen aufgebaut? Vor allem durch Erfahrung. Je mehr Erfahrung man in bestimmten Bereichen hat, desto mehr wird man Personen oder Organisationen in diesem Bereich vertrauen. Wobei Vertrauen in ein Individuum unserer Meinung nach vor allem durch persönliche Interaktion entsteht, während man Organisationen indirekt Vertrauen entgegenbringt, aufgrund von Medienempfehlungen, übernommenen Wertungen usw.
- » Vertrauensaufbau und -verlust stehen in einem klaren Widerspruch zueinander, denn Vertrauen ist viel rascher verloren als aufgebaut. Es braucht viel Zeit, um Vertrauen zu entwickeln, weg ist es unter Umständen in wenigen Minuten.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Dauert es länger, Vertrauen gegenüber Organisationen aufzubauen oder gegenüber Personen?

DR. WOLFGANG SIEH, RECHTSANWALT

» Das war zwar kein Thema in der Gruppe, aber ich persönlich denke, dass es bei einer Organisation länger dauert, weil kein so inniges Verhältnis zugrunde liegt wie zu einem Individuum. Aber ... up for discussion.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Und wem gegenüber verliert man das Vertrauen schneller, gegenüber einer Organisation oder einem Individuum?

DR. WOLFGANG SIEH, RECHTSANWALT

» Die letzten Entwicklungen in der Weltwirtschaft haben gezeigt, dass es auch bei Organisationen sehr schnell gehen kann.



DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Nun zur nächsten Gruppe, Frau Preiss, bitte.

MAG. MARIETTA PREISS, WIRTSCHAFT UND FINANZEN / VVO

- » Unsere Arbeitshypothese war: "Man kann auf Strukturen, Regeln und Gesetze vertrauen, aber weniger auf Menschen."
- » Frau Dr. Karmasin hat uns einleitend eine Grafik gezeigt, aus der hervorgeht, dass das Vertrauen in die Banken, aber auch in die Versicherungswirtschaft massiv gesunken ist. Und dabei sind das zwei Bereiche, die durch Gesetze extrem reglementiert sind, die durch die FMA, den Jahresabschlussprüfer, die interne Revision und andere Kontrollen ständig durchleuchtet werden. Verregelung allein schützt uns also nicht
- » Wir müssen mehr auf die Menschen setzen, denn es sind die Menschen, die die Gesetze und Reglements exekutieren. Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass institutionalisierte Kontrolle das Vertrauen in die Menschen nicht ersetzen kann. Und möchte ich an Dr. Aslan Milla anschließen, nur integre Mitarbeiter und ethisch hochwertige Standards vermögen, das Vertrauen der Kunden zu sichern und die Wirtschaft dahingehend zu stärken, dass sie (wieder) für das Land und die Menschen arbeitet.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Das bedeutet also, dass alle unsere Entscheidungen, auch im Wirtschaftsleben, auf Vertrauen beruhen. Das steht im Zentrum Ihrer Ausführungen, nicht wahr?

MAG. MARIETTA PREISS, WIRTSCHAFT UND FINANZEN / VVO

» Alle in unserer Gruppe waren sich einig, dass Kontrolle irgendwann ein Ende hat und die Wirtschaft auch Freiräume braucht, um Geschäfte machen zu können. Es gibt natürlich Bereiche, die strenger reglementiert werden müssen, weil viel am Spiel steht, aber ohne Vertrauensspielräume gibt es keinen wirtschaftlichen Fortschritt!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Ein sehr positives Weltbild. Danke schön. Herr Poosch, bitte, die Ausführungen zu der Arbeitshypothese, die Ihre Gruppe hatte.

DR. HORST POOSCH, UNTERNEHMENSBERATER

» Unsere Hypothese lautete: "Vertrauen ist die Basis für Veränderungsbereitschaft und Innovation." Wir wollten vorab zur Definition von Vertrauen noch ergänzen: Vertrauen ist ja nicht nur ein Gefühl der Sicherheit, es bedingt auch die Vorhersehbarkeit von Reaktionen, Abläufen und Zuständen. Vertrauen bedeutet daher, darauf setzen zu können, dass etwas Bestimmtes passieren wird.

- » Vertrauen birgt außerdem zwei Aspekte in sich: Erstens (und im Allgemeinen so verstanden) impliziert das Wort Vertrauen gutes, richtiges und ethisch korrektes Verhalten zum Vorteil aller; man wird nicht belogen, es wird einem nichts verheimlicht. Vertrauen hat aber auch eine andere Seite. Auch illegales und ethisch inkorrektes Verhalten basiert oft auf Vertrauen. Nehmen wir das Thema Korruption. Wenn jemand korrupt ist, dann muss er darauf vertrauen, dass es nicht ruchbar wird, dass er bestochen hat. Und falls es ruchbar wird, muss er außerdem darauf vertrauen, dass er ein Netzwerk an mächtigen Freunden hinter sich hat, das ihn schützen wird. Ohne diese beiden Faktoren gäbe es keine Korruption. Das heißt, auch illegales Verhalten braucht Vertrauen. Das wird meistens vergessen.
- » Nun zu der konkreten Frage: "Beruhen Innovationen darauf, dass man visionären Menschen Vertrauen schenkt?" Kurz: Ja, immer. Innovationen können von Einzelunternehmen oder Einzelpersonen in Gang gesetzt werden. Die Einzelperson vertraut in ihre Kompetenzen und macht eine tolle Erfindung. Im Falle eines Teams haben die Teammitglieder ausreichend Vertrauen zueinander, dass sich niemand auf Kosten des anderen bereichert. Was dann aber folgen muss, ist Vertrauen in die Umsetzung: Individuum und Team müssen darauf vertrauen können, dass der Innovator den Markt kennt, die Innovation marktfähig umgesetzt werden kann und den Markt maßgeblich beeinflusst. Das heißt, Ratio und Analyse sind ganz wesentliche Elemente einer Innovation. Denn ohne Struktur ist eine Umsetzung nur ein zufällig ablaufender Prozess, der in aller Regel nicht wiederholt werden kann.
- » Eine weitere Unterfrage bei uns war: "Gibt es die Kraft positiver Verbindung, ein Vertrauen zwischen Menschen, das Geschäftserfolge beflügelt?" Auch das ist auf jeden Fall zu bejahen. Man muss nur bedenken, unter welchen Umständen Geschäfte gemacht werden. Wenn ich jemandem vertraue, bin ich viel eher bereit, mit ihm ein Geschäft anzudenken bzw. abzuschließen. Vertrauen hat auch einen wesentlichen Einfluss auf die Dauer der Überprüfung einer Geschäftsmöglichkeit. Wenn ich Vertrauen in einen Schuldner habe, werde ich ihm eher einen Kredit geben als umgekehrt. Wenn ich misstrauisch gegenüber einem Geschäftspartner bin, werde ich umfangreicher prüfen, höhere Sicherheiten und höhere Zinsen verlangen. Das hat wiederum wesentlichen Einfluss auf die Zahlungsziele eines Unternehmens. Wenn Lieferanten das Vertrauen in ein Unternehmen verlieren, werden sie im schlimmsten Fall Vorauskasse verlangen. Daraus entsteht zusätzlicher Finanzierungsaufwand. Wenn Kunden und Konsumenten einem Unternehmen misstrauen, werden sie ihre Zahlungsziele verlängern, das Unternehmen unter Druck setzen, Abschläge verlangen usw. und der Finanzierungsaufwand wird erheblich steigen. Wenn ich zur Bank gehen muss, um die Vorauskasse meiner Lieferanten finanzieren zu können, und meine Kunden umgekehrt verspätet zahlen, werde ich nur Kredite mit Risikoaufschlag bekommen. Die Zinsforderungen werden höher und höher. Der Dokumentationsaufwand steigt, der Prüfungsaufwand steigt, der Kommunikationsaufwand steigt.
- » Man braucht nur als Beispiel Toyota und sein (vermeintliches) Problem mit den Gaspedalen heranzuziehen. Toyota musste Milliardenverluste hinnehmen. Und später hat sich herausgestellt, dass das Problem nie existiert hat. Mercedes hatte ähnliche Probleme und musste ebenfalls erhebliche Zugeständnisse machen.
- » Etliche Berufe würden ohne Vertrauen überhaupt nicht funktionieren. Ein Arzt könnte ohne Vertrauen nicht arbeiten, ein Notar würde keine Kunden bekommen.
- » Nun noch zu der Frage, welche Erfahrungen wir in unseren Unternehmen gemacht haben ein Beispiel aus meiner Vergangenheit. Ich hatte einst einen Außendienstmitarbeiter, der sehr fleißig unterwegs war

und seine Besuchsberichte immer pünktlich abgeliefert hat. Weil er so gut funktionierte, war er nicht im Zentrum meiner Aufmerksamkeit, bis ich eines Tages merkte, dass er seit einer Woche oder mehr von der Bildfläche verschwunden war. Er reagierte weder auf E-Mails noch auf Telefonanrufe. Besorgt fuhr ich mit einem Kollegen zu ihm nach Hause, wo er uns verwundert empfing: "Ja, bitte?" "Was ist los mit Ihnen, Sie sind seit längerem nicht mehr an Ihrem Arbeitsplatz erschienen." "Ja, stimmt!" "Und wann wollten Sie uns das mitteilen?" "Eh bald." "Warum kommen Sie nicht mehr?" "Ich fliege morgen nach Australien, wo ich bei Red Bull einen Job habe …" Der wäre wahrscheinlich noch mit unserem Firmenwagen zum Flughafen gefahren!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Was für ein anschauliches Beispiel. Eine Nachfrage habe ich noch zum Thema "Korruption und Vertrauen". Was müsste man angesichts Ihrer Thesen für Konsequenzen ziehen in Bezug auf die Korruptionsbekämpfung?

DR. HORST POOSCH, UNTERNEHMENSBERATER

» Korruption ist immer eine Frage von Risiko und Nutzen. Der Nutzen besteht aus dem Geld, das ich bekomme, bzw. den geldgleichen Vorteilen, die mir gewährt werden. Der Nachteil ist das Risiko, erwischt zu werden. Der springende Punkt ist nun die Frage der Rahmenbedingungen, wie hoch die Strafen sind und wie hoch die Wahrscheinlichkeit, erwischt bzw. danach nicht aufgefangen zu werden. Im Netzwerk geschützt werde ich nämlich nur dann, wenn die anderen Teilnehmer des Netzwerks selbst ein geringes Risiko haben. Das heißt, wenn eine höhere Instanz eine niedrigere deckt, kann sie immer sagen: "Habe ich nicht gewusst, wurde nicht geprüft, ist nicht kommuniziert worden" oder was auch immer. In diesem Fall ist es leicht für einen Vorgesetzten, korrupt zu sein. Mit gesetzlich erzwungener Transparenz, mehr Haftung oder höheren Strafen wächst das Risiko für die Netzwerkteilnehmer und sie werden sich zurückhalten. Das heißt, solange sich ein System auf Intransparenz, wenig Haftung und milde Strafen verlassen kann, wird es Korruption geben.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Man muss also das System ändern, aber wie?

DR. HORST POOSCH, UNTERNEHMENSBERATER

» Mit Transparenz, Kontrolle und gesetzlicher Konsequenz. Wenn das Risiko steigt, aufgedeckt zu werden, sinkt die Bereitschaft zu illegalen Handlungen.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Vielen Dank an alle Gruppen-Referenten und -Referentinnen!

PANEL-DISKUSSION "WIE RISKANT IST VERTRAUEN IN DER WIRTSCHAFT?"



MODERATION DR. SOPHIE KARMASIN

» Begrüßen wir nun unsere Teilnehmer an der Podiumsdiskussion:

MMag. Peter J. Oswald, CEO von Mondi AG und auch Präsident von RespACT
 Mag. Max Kothbauer, Vizepräsident der Oesterreichischen Nationalbank
 DI Manfred Rapf, Vorstandsdirektor Sparkassen Versicherungs AG, Vienna Insurance Group
 Wolfgang Katzian, Vorsitzender Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus und Papier

- » Meine erste Frage ans Podium: "Wie erlebt man in einem Unternehmen während der eigenen Karriere Vertrauen oder Misstrauen, wann und in welchen Zusammenhängen?"
- » Herr DI Rapf, wie war das bei Ihnen?

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Ich halte es für einen wesentlichen Faktor, dass man im Leben Vertrauen zu sich selbst hat. Wenn ich einen Job bekomme, obwohl ich aufgrund der Papierform nicht der erste Kandidat dafür bin, dann hat mein künftiger Arbeitgeber offensichtlich Vertrauen in mich und das stärkt auch mein Selbstvertrauen. Ich selbst treffe immer wieder Personalentscheidungen aus einer Bauchentscheidung heraus, weil mir jemand zusagt und ich ihm eine Chance geben möchte. Ich übertrage auch jungen und weniger erfahrenen Mitarbeitern Aufgaben, die andere aufgrund ihrer Qualifikation vielleicht besser lösen könnten. Aber ich will ausprobieren, ob jemand über sich hinauswachsen kann. Damit bin ich bis jetzt gut gefahren.

DR. SOPHIE KARMASIN. MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Geben Sie uns einen Tipp. Wie findet man das heraus, ob man einem Mitarbeiter eine herausfordernde Aufgabe übertragen kann?















DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Vertrauen in die eigene Menschenkenntnis ...

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Also keine trickreiche Frage, die Sie den KanditatInnen stellen, um herauszufinden, wie vertrauenswürdig sie sind?

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Wenn ich Fragen stelle, dann weniger nach expliziten Qualifikationen als nach Hausverstand und Engagement.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Ok, dann sind das Ihre Kriterien: Hausverstand und Engagement!
- » Herr Katzian, welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema Vertrauen gemacht?

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

- » Ich bin im Gemeindebau aufgewachsen und da lernt man sehr schnell, wem man vertrauen kann und wem nicht. Am Anfang vertraut man allen, doch bald spürt man schmerzlich, dass das ein Fehler war. Da gibt es nämlich immer die Größeren, die haben Macht, und die Kleineren – und am Anfang ist man immer bei den Kleineren –, die haben gar keine Macht. Und das dreht sich dann um. Der Hof im Gemeindebau ist keine schlechte Schule, was Vertrauen anbelangt.
- » Ich habe also sowohl positive als auch negative Erfahrungen mit Vertrauen gemacht. Wahrscheinlich so wie jeder andere auch. Das beginnt damit, dass man von einem vermeintlich guten Freund in der Schule verraten wird, und setzt sich in der beruflichen Tätigkeit fort. Die BAWAG-Krise des ÖGB war so eine Erfahrung – auch für mich ganz persönlich. Im Zuge der Krise habe ich einen ganz schweren Vertrauensverlust gegenüber bestimmten Personen erlebt, von denen ich es nie für möglich gehalten hätte.
- » Und nun zum positiven Teil. Vertrauen ist nicht etwas, das von selbst entsteht, sondern etwas, das man sich insbesondere in einer Führungsrolle immer wieder erarbeiten muss. In "meiner" Gewerkschaft wir sind die größte Gewerkschaft in Österreich haben wir im vierten Jahr Mitgliederzuwächse, was in der heutigen Zeit keine Selbstverständlichkeit ist. Im Team, das an der Spitze arbeitet, musste auch erst Vertrauen aufgebaut werden. Und das geschah durch die intensive Zusammenarbeit, auch in kleinen Klausuren, wo man sehr offen miteinander redet. Und so haben wir uns gemeinsam aus der Krise herausentwickelt.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Worin liegt nun der Unterschied zwischen Ihrem und anderen Bereichen in der Gewerkschaft, die Mitgliederschwund haben? Was können Sie besser?

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Wir haben den Vorteil, dass unsere Organisationszuständigkeit in der Privatwirtschaft angesiedelt ist und nicht im öffentlichen Sektor, wo die Beschäftigtenzahl – langsam, aber doch – zurückgeht. Und zum anderen ist es uns offensichtlich gelungen, deutlich zu machen, wofür wir stehen, sodass uns die Menschen wieder vertraut haben, was in der Zeit der BAWAG-Krise und danach nicht der Fall war.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Auf das werden wir noch eingehen. Wie stelle ich zu einer Organisation Vertrauen her und wie zu Personen? Ich glaube, das ist ein wichtiger Unterschied. Herr Kothbauer, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

MAG. MAX KOTHBAUER, VIZEPRÄSIDENT

- » Ich möchte mehr zu den systemischen Themen sprechen, weil diese mich beruflich eher begleitet haben. Aber ich kann auch über den Erfolg von Managern reden, die vertrauen oder nicht vertrauen. Erinnern Sie sich an die Zeit, als die Krise begonnen hat. Da sind man soll es nicht laut sagen die 500-Euro-Scheine knapp geworden. Warum? Weil die Menschen, die es sich leisten konnten, sie nach Hause genommen haben. Und in der BAWAG-Zeit, die wir ja gemeinsam erlebt haben, haben Menschen Geld von der BAWAG abgehoben und es in die PSK getragen, was bemerkenswert ist, da die Banken ja zusammengehört haben. Da war also viel Unsicherheit im Spiel.
- » Zu diesem Zeitpunkt hat die deutsche Bundeskanzlerin Merkel etwas Tolles gemacht. Ohne jede Rechtsgrundlage hat sie erklärt, dass sämtliche Spareinlagen garantiert seien. Ein großes Wort, aber enorm wichtig. Es hat Vertrauen geschaffen.
- » Ich habe hier den Zwischenausweis der Nationalbank. Die Nationalbank hat im Zuge der währungspolitischen Maßnahmen Forderungen gekauft. Allein die Nationalbank die EZB macht das ja auch hat Forderungen von Banken an Banken in der Höhe von 16 Milliarden gekauft. Wie viel glauben Sie haben Banken Forderungen an uns aus dem gleichen Titel? 25 Milliarden. Was bedeutet das? Es wird irrsinnig viel Geld bei den Banken geschoben. Aber die Banken haben kein Vertrauen zueinander und "schieben" es daher mehr zu uns in die Nationalbank. Ein ganz wichtiger Aspekt zum Thema Vertrauen. Das heißt, Vertrauen regelt alles, unser Konsumverhalten, unser Sparverhalten, unser Investitionsverhalten. Und wenn es an Vertrauen mangelt, geht alles den Bach hinunter.
- » Nun noch zu meinen Erfahrungen. Ich nenne keine Namen, aber ich habe in vielen Unternehmen gearbeitet, in Versicherungen, in Banken usw. Und wenn ich heute zurückblicke, kann ich sagen, die größten Managementfehler sind von CEOs gemacht worden, die niemandem vertraut haben. Kehrseite: Wenn das Selbstvertrauen zu groß war und das gibt es natürlich auch –, kann auch viel schiefgehen! Ich war selbst in einem Unternehmen im Aufsichtsrat, das in Konkurs gegangen ist. Der CEO war ein großartiger Bursche, aber er hat halt geglaubt, er kann die ganze Welt erobern. Dem war aber leider nicht so.
- » Wissen Sie übrigens, wo Sie das größte Vertrauen finden? Wenn in Unternehmungen die Vollständigkeitserklärung unterschrieben wird (Lachen im Publikum). Was wir da alles unterschreiben! Was wir den















Wirtschaftsprüfern da bestätigen! Was wir alles garantieren, das in den Büchern steht! Das ist Vertrauen! Das wird nur übertroffen vom Testat (Lachen im Publikum)!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Herr Oswald, was haben Sie aus Ihrer Branche zu berichten?

MMAG. PETER OSWALD, CEO

» Vertrauen beginnt generell – und da hatte ich das Glück einer gesicherten Kindheit –, dass man eine Umgebung hat, auf die man sich verlassen kann. Aber je älter man wird – das beobachte ich zumindest bei mir und anderen Menschen meines Alters –, desto mehr baut man Grundvertrauen ab. Man wird misstrauischer, weil man zahlreiche Erfahrungen gemacht hat, wo Vertrauen enttäuscht worden ist. Das Leben ist also ein Selbsterziehungsprozess: Man muss sich immer wieder bemühen, Vertrauen aufzubauen, obwohl man negative Erfahrungen macht.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Das ist ein guter Anknüpfungspunkt für unser erstes Schwerpunktthema. Was ist der Unterschied im Vertrauen gegenüber einem Menschen bzw. einer Organisation? Unser Workshop hat ergeben, dass es leichter fällt, einer Person zu vertrauen, weil es den direkten Kontakt zu ihr gibt; gegenüber einer Organisation wird es als schwieriger angesehen, weil das Verhältnis anonymer ist. Wie schaffe ich es also, Vertrauen zu Organisationen aufzubauen?

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Es hat natürlich zum einen mit den beteiligten Personen zu tun, denn hinter Institutionen stehen immer Personen. Aber auch damit, wie sich eine Institution präsentiert, ob sie in dem, was sie tut oder vorgibt zu tun, glaubwürdig ist. An vorderster Stelle steht immer die Glaubwürdigkeit. Und Glaubwürdigkeit stellt sich nicht ein, weil man besonders gut formuliert oder besonders viele Werbeschaltungen in Auftrag gegeben hat. Glaubwürdigkeit entsteht dann, wenn man etwas Positives tut. Und meine Erfahrung ist, je näher das an den Problemen der Menschen angesiedelt ist – sei es in der Kollektivvertragsarbeit, in der Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte usw. –, desto höher ist die Glaubwürdigkeit. Je mehr uns die Menschen nach der BAWAG-Krise als alltagsbezogen wahrgenommen haben, desto mehr ist ihr Vertrauen in uns wieder gewachsen. Je abstrakter wir waren, je globaler, je intellektueller, desto distanzierter sind sie geblieben. Vertrauen hat immer mit Emotionen zu tun. Vertraut wird der Organisation, der es gelingt, glaubhaft Emotionen anzusprechen. Ohne Emotion gibt es kein Vertrauen – bei Organisationen wie bei Menschen.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Herr Rapf, wie ist das bei der Sparkassenversicherung? Wie gehen Sie da mit Emotionen um? Sind sie spürbar für Ihre Kunden da draußen?

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Ich kann nur bestätigen, was Herr Katzian gesagt hat, und würde es sogar noch verstärken. Letztlich vertraut man immer den Repräsentanten eines Unternehmens und nicht dem Unternehmen an sich. Im Lebensversicherungsbereich, wo es darum geht, sich über viele, viele Jahre zu binden, ist man nah am Lebensnerv der Menschen. Wenn es uns nicht gelingt, einen Interessenten zu überzeugen, dass wir über Jahrzehnte in der Lage sind, verantwortungsvoll mit seinem uns anvertrauten Geld umzugehen, haben wir keine Existenzberechtigung. Dieses Vertrauen können wir nur dadurch erhalten, dass wir umsetzen, was wir ankündigen. Wenn wir mehr versprechen, als wir halten, werden wir scheitern. Erfolg oder Misserfolg, Vertrauen oder Misstrauen liegen immer an den handelnden Personen. Vertrauen ist immer personenbezogen.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Wenn man das konsequent zu Ende denkt, wozu braucht man dann klassische Werbung, Marketing usw.? Dann mache ich doch alles über den Direktkontakt, schule meine Mitarbeiter perfekt für das Verkaufsgespräch und verzichte auf alles andere.

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Werbung und Marketing braucht man, damit man ins Gespräch kommt. Sie sind notwendig, um Kunden auf etwas aufmerksam zu machen. Wenn es gut gemacht ist, kann man sich vom Mitbewerb differenzieren und die Menschen beginnen sich für die eigene Marke zu interessieren.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Das heißt, klassische Werbung ist weniger für die Vertrauensbildung da als vielmehr für die Gewinnung von Aufmerksamkeit.

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Meiner Meinung nach ja.

WOLFGANG KATZIAN. GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» ... schon auch für die Schaffung von Emotionen. Klassische Werbung kann ein Produkt oder eine Dienstleistung emotional aufladen.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Und der direkte Kontakt, was bewirkt der?

DI MANFRED RAPF. VORSTANDSDIREKTOR

» Am Point of Sale schießt man das Tor.



DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Herr Oswald, wie ist das bei Ihnen? Haben Sie in Ihrem Konzern die Möglichkeit, alles im direkten Kontakt zu erledigen?

MMAG. PETER OSWALD, CEO

- » Wir sind im B2B-Business, wir verkaufen an andere Unternehmen. Und da ist der direkte Kontakt ganz wichtig.
- » Im internen Verhältnis mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann man viel erzählen, aber die Menschen orientieren sich an den Taten. Wenn einer nur heiße Luft verbreitet, bleiben sie skeptisch. Wenn sie aber sehen, dass passiert, was besprochen worden ist, dann glauben sie es. Nehmen wir ein Beispiel: Wir haben eines Tages Unternehmensgrundsätze eingeführt. Die MitarbeiterInnen waren skeptisch: "Aha, ja klar, das machen die, weil's modern ist, die berühmten zehn Punkte …" (Wir haben übrigens nur drei.) Dann hat sich der Fall ergeben, dass ein Manager diese Prinzipien verletzt hat, noch dazu ein ausgesprochener High-Performer. Er musste das Unternehmen verlassen und seit diesem Zeitpunkt wissen unsere Mitarbeiter, dass es uns ernst ist mit den Unternehmensgrundsätzen.
- » Nach außen hin bin ich etwas desillusioniert, weil ich täglich sehe, dass man durch Werbung viel beeinflussen kann. Werbung lässt Bilder und Eindrücke von einem Unternehmen entstehen, die ins Unterbewusstsein eindringen und die Menschen glauben lassen, dass die Wirklichkeit ungefähr so aussieht wie die Werbung. Ich finde es immer wieder erstaunlich, wie viel Vertrauen (oder Misstrauen) es gegenüber einzelnen Institutionen gibt, vor allem wenn man sie dann näher kennt.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Sie meinen, im Vergleich zu dem, was hinter der Fassade passiert?

MMAG. PETER OSWALD, CEO

» Ja, da gibt es zum Teil große Diskrepanzen.

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Das Entscheidende sind die erzeugten Bilder. Die meisten Menschen – das ist zumindest meine Erfahrung – denken in Bildern und nicht in Texten oder anderen Informationen. Wenn man also ein positives Bild erzeugen kann, ist das ein gutes Vehikel, um Menschen zu gewinnen. Umgekehrt muss man aber sagen, hat sich ein negatives Bild einmal verfestigt, ist es sehr schwer, es wieder wegzubringen.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Welches Bild hätten Sie im Kopf, das bewirkt, dass man einem Unternehmen vertraut?

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Es kommt darauf an, wie ein Unternehmen wahrgenommen werden möchte. Möchte es sich an große Investmentkunden wenden oder an die Sparer? Das wären ganz unterschiedliche Bilder.

MAG. MAX KOTHBAUER, VIZEPRÄSIDENT

- » Frau Karmasin hat eine Unterlage gezeigt, in der man sieht, wie sehr das Vertrauen in die Banken gesunken ist. Das Vertrauen in die Hausbank hat sich hingegen nur wenig verändert. Bilder sind wichtig, aber die persönliche Beziehung zählt mehr.
- » Aber lassen Sie mich auf einen anderen Punkt zu sprechen kommen, der mir bislang fehlt: Ich glaube, es ist sehr wichtig, mit welcher Offenheit man an die Öffentlichkeit geht, um Vertrauen zu erzeugen und Nachhaltigkeit zu erzeugen, denn Nachhaltigkeit ist das Allerwichtigste.
- » Wie viele Highflyer haben wir alle in unserem Leben erlebt, die mit atemberaubender Geschwindigkeit nach oben geflogen sind, um rasch wieder nach unten zu verschwinden.
- » Es gab eine Zeit, da wollten alle in den Banken bestimmte Steuermodelle verkaufen und ich war der Einzige im Vorstand, der das sehr kritisch gesehen hat. Ich habe daraufhin verlangt, dass man auf die Prospekte schreibt: "Achtung: steuerliches Risiko!" Hat dem Verkauf nicht geschadet, aber mir war es wichtig, die Kunden auf das Risiko aufmerksam zu machen. Offene Deklaration eines Risikos oder Problems, das ist für Nachhaltigkeit ganz zentral. Und wie man mit Fehlern umgeht.
- » Es nützt nichts, wenn man einen Mitarbeiter, der einen Fehler gemacht hat, feuert. Man muss recherchieren, in welchem Zusammenhang der Fehler passiert ist und warum. Bei mir hat einmal eine Mitarbeiterin eine Verkaufsorder für OMV-Aktien geschrieben. Sie hat irrtümlich eine 3-millionenstellige Nummer reingegeben. Na, die Börse ist gerasselt. Dass das möglich war! Das hätte von EDV-Programmen sofort abgebrochen werden müssen. Ist es aber nicht. Was mache ich mit so einem Mitarbeiter? Soll ich ihn kündigen? Ich habe ein großes Theater gemacht und letztlich gesagt: Passen Sie das nächste Mal besser auf! Es war ein ernster Fall, aber so ein Fehler kommt vor auch bei den besten Mitarbeitern.

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Ich habe in der alten Länderbank, wo ich gearbeitet habe, bei einem Bankenübertrag statt 100 Millionen Schilling 100 Millionen Dollar übertragen und lebe auch noch.

MAG. MAX KOTHBAUER, VIZEPRÄSIDENT

» Eben!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Die Frage ist, wie sehr soll man Menschen vertrauen und wann müssen Systeme und Strukturen zum Einsatz kommen, die Fehler verhindern?

















WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Da zählt vor allem, wie es dem Überbringer der schlechten Botschaft geht. Das Volk liebt den Mord, aber nicht den Mörder. Wenn Fehler eingestanden werden können, ohne dass die Welt zusammenbricht, wären manche Katastrophen vermeidbar.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Nochmals zur Frage nach der Kontrolle. Inwieweit brauchen wir in unserer Zeit Kontrolle und wie weit soll sie reichen?

MAG. MAX KOTHBAUER, VIZEPRÄSIDENT

» Wir müssen endlich zur Kenntnis nehmen, dass Kontrolle nichts Lästiges ist, auch der Rechnungshof nicht und auch nicht der Wirtschaftsprüfer (Lachen im Publikum). Das gehört dazu und es wirkt disziplinierend. Und wenn wir lernen, Kontrolle ganz selbstverständlich zu akzeptieren, dann tun's auch die anderen, die CEOs, CFOs usw. Wenn wir Aufsichtsräte ernst nehmen und ihre Kritik wertschätzen, dann ist das nur zum Wohle des Unternehmens.

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Kontrolle ist äußerst wichtig. Vertrauen ist gut – sage ich immer –, gewerkschaftliche Kontrolle ist besser (Lachen im Publikum). Der Punkt ist nur – und das möchte ich betonen –, auch Kontrolle ist nichts Wertfreies. Ein Beispiel zum Rechnungshof, wobei ich der Letzte bin, der den Rechnungshof kritisiert. Der Rechnungshof stellt sich im Gesundheitswesen auf den plakativen Standpunkt, es könnten Milliarden eingespart werden. Die Menschen denken dann, ja, was sind denn das für Politiker, die könnten so viel einsparen und tun es nicht! Aber: Was hat denn der Rechnungshof als Benchmark für seine Berechnungen genommen? Die Oberösterreichische Gebietskrankenkasse! Nichts gegen die Freunde in Oberösterreich, aber in Oberösterreich warten Sie sechs Monate auf einen Augenarzttermin! Wenn in Wien ein Patient sechs Monate auf einen Augenarzttermin warten muss, ist Feuer am Dach. Kontrolle ist gut, aber nicht zwangsläufig objektiv. Es stellt sich immer die Frage, welches Interesse der Kontrollierende hat.

DI MANFRED RAPF. VORSTANDSDIREKTOR

» Ich würde das gern etwas differenzieren. Im Finanzdienstleistungssektor haben wir zu verantworten, was mit den Geldern unserer Kunden passiert. Und es ist völlig unvorstellbar, dass da nicht ein hohes Maß an Kontrolle existiert. Schlicht und einfach, um in mehreren Stufen Sicherheit herzustellen. Auf der anderen Seite: Wenn ich der Beste am Markt sein will, konfligiert ein Übermaß an Kontrolle mit dem Zukunftsstreben eines Unternehmens. Wenn ich Marktführer sein will, kann ich nicht täglich kontrollieren, wofür jemand seine Zeit verwendet. Da muss ich auch vertrauen. Man muss natürlich auch im innovativen Bereich Meilensteine definieren und immer wieder mal schauen, ob man am richtigen Weg ist, aber zu viel Kontrolle ist hier kontraproduktiv. Also Kontrolle immer mit Maß und Ziel!

MMAG. PETER OSWALD, CEO

» Es kommt immer auf den Bereich an! Kontrolle brauchen wir, weil Menschen – wie man leider täglich sieht – ihre Position missbrauchen oder Fehler begehen. Ich finde, man sollte so viel wie möglich vertrauen, vor allem dort, wo es ums Kreative, um die Vorwärtsdynamik, um Marketing, Verkauf, allgemeine Unternehmensführung geht. Aber dort, wo Corporate Governance berührt ist, wo viele unterschiedliche Interessengruppen im Spiel sind, da kann man nicht nur mit Vertrauen agieren, da braucht es viel Kontrolle. Dass ein Unternehmen überwacht wird, ein CEO, ein Vorstand, ist in einem vernünftigen Ausmaß einfach selbstverständlich.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Das Podium ist sich einig: Kontrolle gehört zum Vertrauen dazu!
- » Was mich besonders interessiert: Wie lernen wir heute Vertrauen? In der Schule? Von den Eltern? Im Hof des Gemeindebaus?

MMAG. PETER OSWALD, CEO

- » Man lernt es in der Gesellschaft, in der man lebt, von allen Instanzen. Immer, wenn es einen Skandal gibt, sagen wir: "Ok, wir brauchen mehr Kontrolle." Dann haben wir mehr Kontrolle und erkennen, es gibt zu viel Bürokratie, dann reduzieren wir sie und das Spiel beginnt von vorne das ist ein gesellschaftlich evolutionärer Prozess, auch im Unternehmen. Bei uns im Unternehmen gibt es ständige Diskussionen über Guidelines, wer darf wie viel auf welcher Ebene über Investitionen entscheiden. Die Diskussion beginnt, weil Mitarbeiter finden, bei jeder Kleinigkeit zu fragen sei beschwerlich. Na gut, wir heben die Grenzen an, dann kommt es zu Fehlinvestitionen. Die Folge? Der Ruf nach mehr Kontrolle und einer Senkung der Grenzen. Das ist ein fortlaufender Prozess.
- » Derzeit erleben wir eine Zeit, in der Kontrolle laufend verschärft wird. Aber: Oft sind es Einzelfälle, in denen was schiefgeht, da muss nicht immer gleich das ganze System verändert werden. In manchen Bereichen sehe ich deutlich die Gefahr einer Überreaktion.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Aber die Kontrollkompetenzen sind doch immer ganz oben angesiedelt ... das könnten Sie doch ändern.

MMAG. PETER OSWALD, CEO

» Für mich ist das eine der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates! Er hat festzulegen, welche Grenzen wo und wann gezogen werden, was berichtspflichtig ist, was genehmigungspflichtig und so weiter.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Abschließend noch einmal die Grundsatzfrage: Vertrauen in der Wirtschaft – Idealismus oder Notwendigkeit?















MMAG. PETER OSWALD, CEO

» Vertrauen ist eine Notwendigkeit. Wenn man z.B. eine Firma kauft, dann entstehen in der Regel extrem komplexe, 100 Seiten dicke Verträge. Und dennoch gibt es Dinge, die offen blieben, wie würde ein etwaiger Prozess gehandhabt, wie fair würde jemand agieren, wenn Dinge auftauchen, die nicht in den Verträgen stehen usw. Es braucht also auch Vertrauen in das Gegenüber. Trotz aller Rückschläge, die man persönlich oder im Unternehmen erlebt, muss es immer wieder aufgebaut werden. Es ist sehr bedenklich, dass es in unserer Zeit mehr und mehr schwindet. Vielleicht haben wir auch zu hohe Erwartungen an unsere Entscheidungsträger, Erwartungen, die letztlich nicht gerechtfertigt sind.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

» Oder zu viele negative Vorfälle ...

MAG. MAX KOTHBAUER, VIZEPRÄSIDENT

» Was an Skandalen passiert ist, ist miserabel, da darf uns das Gegenpendel nicht wundern. Auf der anderen Seite möchte ich mit dem Zitat eines Wirtschaftsnobelpreisträgers abschließen – Kenneth Arrow, 1972: "Es gibt keine Tätigkeit in der Wirtschaft, wo nicht ein Element Vertrauen enthalten ist" – wohlgemerkt keine, und das ist auch meine tiefste Überzeugung.

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Eine Gesellschaft braucht Spielregeln. Und sie braucht jemanden, der die Einhaltung dieser Spielregeln überwacht. Die Sozialpartnerschaft in Österreich ist ein hervorragendes Beispiel dafür, und sie hat unserem Land Wohlstand und soziale Sicherheit gebracht. Sie funktioniert, auch ohne entsprechendes Gesetz, weil beide Seiten an der Idee festhalten, einander auf Augenhöhe begegnen und einander Respekt entgegenbringen. Es gibt leider nicht mehr so viele Menschen, deren Handschlag zählt, und daher sind jene, deren Handschlag verbindlich ist, in höchstem Maß wichtig für uns.

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Ich bin im Grunde meines Herzens Optimist und deswegen überzeugt, dass Fortschritt und Innovation mit Vertrauen zu tun haben. Es ist eine Art Vorleistung, ein Vorschuss, vielleicht sogar Wette auf einen positiven Erfolg.

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Da sind wir wieder beim Mut ..., denn das Risiko, die falsche Entscheidung zu treffen, ist kleiner als die Chance, die richtige zu treffen, nicht wahr?!
- » Abschlussfrage: Wie können wir wieder mehr Vertrauen in der Bevölkerung aufbauen? Egal, ob seitens der Banken, in der Politik, in der Sozialpartnerschaft, in der Gewerkschaft oder im Finanzwesen, beim Euro usw.

DI MANFRED RAPF, VORSTANDSDIREKTOR

» Ehrliche Kommunikation, auch wenn es wehtut!

WOLFGANG KATZIAN, GEWERKSCHAFTSVORSITZENDER

» Miteinander reden und nicht nur an schöne Bilder glauben!

MAG. MAX KOTHBAUER, VIZEPRÄSIDENT

» Fundierte Ausbildung und anständig bleiben, aber nicht im Sinne des Bärentalers (Lachen im Publikum).

MMAG. PETER OSWALD, CEO

» Transparenz und Nachhaltigkeit!

DR. SOPHIE KARMASIN, MEINUNGS- UND MOTIVFORSCHERIN

- » Das sind sehr aufmunternde Worte! Damit wollen wir für heute auseinandergehen.
- » Ich bedanke mich auf das Herzlichste für diesen spannenden Nachmittag und übergebe an Herrn Mag. Helmut Maukner, den Präsidenten des iwp, mit der Bitte um seine offiziellen Schlussworte.

MAG. HELMUT MAUKNER, WIRTSCHAFTSPRÜFER / IWP

» Ich hoffe, Sie haben heute im Sinne von DI Rapf eine Wette gewonnen. Sie haben nämlich darauf vertraut, dass Sie hier gute Information bekommen, sonst wären Sie nicht gekommen. Und ich vertraue darauf, dass wir Sie nicht enttäuscht haben. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass Vertrauen die Basis für jede soziale Interaktion ist, für das zwischenmenschliche Zusammenleben ebenso wie für die Wirtschaft. Unser Berufsstand – der durch Kontrolle das Vertrauen in Unternehmen sichert – bewegt sich zwischen Kontrolle und Vertrauen – wie wahrscheinlich viele von uns. Aber wie wir heute gehört haben, ist diese Kombination in Zeiten wie diesen besonders wichtig. In diesem Sinne ein erfolgreiches 2013!

Fotocredit: Sabine Klimpt, www.klimpt.at

INSTITUT ÖSTERREICHISCHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Schwarzenbergplatz 4 (Haus der Industrie), 1030 Wien

Tel: +43 (0)1 711 35 – 2623 Fax: +43 (0)1 711 35 – 2625 E-Mail: office@iwp.or.at

www.iwp.or.at

ZVR-Zahl: 425636807

KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER

Schönbrunnerstraße 222-228/Stg.1/6. Stock, 1120 Wien

Tel: +43 (0)1 811 73 - 0 Fax: +43 (0)1 811 73 - 100 E-Mail: office@kwt.or.at

www.kwt.or.at



