

sechsseiten

STRATEGIEGELEITETE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG – VERTRAUEN

AUSGABE 05-5 | SEPTEMBER 2011

PROCESS¹ONE

→ Wer nicht vertraut, der nicht gewinnt



Laotse über Vertrauen

Wer nicht genug vertraut,
dem vertraut man nicht.

Betrachte die Welt als dein Selbst,
habe Vertrauen zum Sosein der Dinge,
liebe die Welt als dein Selbst;
dann kannst du dich um alle Dinge kümmern.

Wenn sie ihre Ehrfurcht verlieren,
wenden sich Menschen der Religion zu.
Wenn sie sich selbst nicht mehr vertrauen,
beginnen sie, sich auf Autorität zu verlassen.

Die Meister beobachten die Welt,
vertrauen aber ihrer inneren Sehkraft.
Sie lassen die Dinge kommen und gehen.
Ihr Herz ist offen wie der Himmel.

Wer nicht vertraut, der nicht gewinnt

Alltagssprachlich ist uns der Begriff Vertrauen geläufig, doch richtig sinnvoll wird er erst wenn man fragt: Vertrauen zum wem oder was? Und so verwundert es nicht, dass Vertrauen in allen wissenschaftlichen Disziplinen – unabhängig von den unterschiedlichen Zugängen – übereinstimmend als eine bestimmte Beziehungsqualität beschrieben wird. Uns von Process One interessiert das Phänomen Vertrauen insbesondere im Beziehungsgeflecht von Organisationen.

Die vielerorts genutzten Trust-Indizes zeugen davon, dass Vertrauen zunehmend als Wirtschaftsfaktor bewertet und entsprechend in den Blick genommen wird. Dabei fokussieren die meisten Unternehmen jedoch das Vertrauen, das ihnen von ihren relevanten Umwelten (in erster Linie Kunden und Kapitalgebern, aber auch Zulieferern) entgegen gebracht wird. Wir hingegen wollen uns in dieser Ausgabe der sechsseiten mit dem Vertrauen innerhalb der Unternehmensgrenzen beschäftigen.

Fragt man Mitarbeiter, was ihnen wichtig und unverzichtbar ist, so landet Vertrauen zumeist auf den oberen Rängen. Wenn Vertrauen so oft als Lösung erachtet wird, was aber ist dann genau das Problem?

VERTRAUEN DIENT DER KOMPLEXITÄTS- VERARBEITUNG

Die Psychologie beschreibt Vertrauen als unabdingbar für die Ich-Entwicklung eines Menschen und damit den Aufbau von Selbstvertrauen. Dieses wiederum erhöht die individuelle Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten und dient somit der Komplexitätsverarbeitung. Damit stehen dem Einzelnen mehr Handlungsoptionen und Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung; dies schließt jedoch nicht schon die Beherrschung der aktuellen Ereignisse ein. Betrachtet man diese als beherrschbar, kommt man – streng genommen – ohne Vertrauen aus.

Beobachtet man Organisationen, so wird rasch deutlich, dass viele Ereignisse wenig vorhersehbar oder beherrschbar sind. Schließlich hat man es mit komplexen sozialen Gebilden zu tun, die sich in komplexen Umwelten bewegen. Diese Komplexität entsteht nicht zuletzt durch die Freiheit der an der Organisation Beteiligten, immer auch anders handeln zu können.

Auch hier dient Vertrauen der Komplexitätsverarbeitung und -reduktion. Es braucht Vertrauen, damit koordiniertes, zielndliches Handeln überhaupt in Gang kommt. Denn Vertrauen überbrückt den Moment der Unvorhersehbarkeit. Dabei lässt sich Vertrauen gewissermaßen als riskante Vorleistung beschreiben: Der Vertrauende übernimmt ein Risiko – nämlich dass seine Erwartungen und die damit verbundenen Kalküls enttäuscht werden.

DIE FOLGEN VON MISSTRAUEN

Grundsätzlich haben alle Beteiligten die Wahl, ob sie misstrauen oder vertrauen. Die individuelle Entscheidung darüber wird in subjektiven Prozessen der Erlebnisverarbeitung gebildet und macht sich an persönlichen Dispositionen und klein(st)en Symptomen in der gegebenen Situation fest. In

jeder dieser Situationen sind dabei „Gründe“ und „Beweise“ sowohl für Misstrauen als auch für Vertrauen enthalten. Fällt die Wahl auf „Misstrauen“, so ergibt sich oft eine klassische self-fulfilling-prophecy; es wird verstärkt nach Signalen gesucht, die die Misstrauensentscheidung rechtfertigen und nicht selten erst ex post bestätigen.

Es ist äußerst unwahrscheinlich, dass sich unter diesen Bedingungen gute Lösungswege ergeben. Man nimmt weniger Informationen auf, macht sich von diesen wenigen abhängig, die Umwelt wird nicht mehr unvoreingenommen erforscht, die Möglichkeiten, zu lernen, werden weniger und die Chance, dass jetzt komplexitätsadäquate Antworten für die zu lösenden Probleme gefunden werden, geht gegen null.

VERTRAUEN MACHT LEISTUNGSFÄHIG

In ihren Außen- und Innenverhältnissen sehen sich Organisationen einer stetig zunehmenden Menge an Informationen ausgesetzt. Damit stehen immer mehr Fragen an, die beantwortet, immer mehr Entscheidungen, die getroffen werden wollen.

Und da die althergebrachte Vorstellung, Organisationen seien Hierarchien, heute als überholt (ja sogar untauglich für die gemeinsame Bewältigung von komplexen Situationen) gilt, produzieren Organisationen einen berechtigten Kritiküberschuss. Dieser wird geboren aus unterschiedlichen Perspektiven, Motiv- und Interessenlagen und einem ständigen: „Es könnte auch anders gehen“.

Dies führt – den Gedanken des Soziologen Dirk Baecker folgend – zu einer Selbstaufladung der Organisation mit „Neins“, die immer wieder in ein situativ tragfähiges „Ja“ umgewandelt werden müssen. Und auch hier entscheidet Vertrauen. Es braucht die oben beschriebene riskante Vorleistung, um zielorientiertes Handeln in erfolgskritischen Situationen zu ermöglichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Unternehmen müssen in der Lage sein, Komplexität einerseits zu erfassen und andererseits angemessen zu reduzieren. Schließlich sind sie tagtäglich gefordert, passende Lösungen zu ihren immer komplexer werdenden Existenzgrundlagen zu entwickeln. Und je höher das Vertrauen im Unternehmen ist, desto besser kann Komplexität verarbeitet werden. Ein System, in dem Vertrauen herrscht, ist damit leistungsfähiger als eines, in dem kein oder wenig Vertrauen zu finden ist.

NÄHRBODEN FÜR DEN AUFBAU VON VERTRAUEN

Wie aber kann ein derartiges Vertrauen wachsen? Zunächst einmal sei gesagt: In Organisationen sind die Grundlagen für den Aufbau von Vertrauen durchaus gegeben. Schließlich sieht man sich immer wieder, Beziehungen sind relativ dauerhaft, es bestehen wechselseitige Abhängigkeiten und – üblicherweise – will man sich auch noch künftig in die Augen blicken können.

Persönlich gewährtes Vertrauen mündet zudem in ein Vertrauen in die Organisation als Ganzes. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen Einwegtücher, Einkommenssteuerbescheide oder Einbahnstraßenschilder produziert: Als Mitglied der Organisation vertraut man darauf, dass die wesentlichen Leistungen fortwährend und einigermaßen konstant und zuverlässig von diesem erzeugt werden. Und das auch dann, wenn die Ziele der in der Organisation wirkenden Menschen nicht zwangsläufig identisch mit den Zielen der Organisation selbst sind. Ja, selbst dann, wenn die einzelnen Beteiligten auf höchst störanfälligen, komplexen und im Einzelfall undurchschaubaren Wegen motiviert werden müssen.

Dies ist die gleiche Art von Systemvertrauen, die wir als Teilnehmer des Wirtschaftssystems entwickeln – wohl wissend, dass der (zugeschriebene) Wert des Geldes überhöht

und nicht durch einen entsprechenden Gegenwert gedeckt ist. Wir vertrauen einfach darauf, dass nicht alle Teilnehmer zugleich ihr Geld – beispielsweise in Sachwerten – einlösen wollen.

WEITERE „INGREDIENZEN“

Was begünstigt noch die Entstehung von Vertrauen? Wenn – wie oben erwähnt – die Entscheidung für Vertrauen oder Misstrauen ein subtiler und meistens unbewusst ablaufender Vorgang ist, dann tun Organisationen gut daran, ein Milieu, eine Kultur zu fördern und zu pflegen, in der diese riskanten Vorleistungen von allen Beteiligten wahrscheinlicher werden.

So sollte – sofern möglich – auf Kontrolle verzichtet werden. Denn dies wird als Vertrauensvorschuss empfunden. Zudem sollten Informations-Asymmetrien weitestgehend vermieden werden. Transparenz und Selbstverantwortung entstehen, wenn Entscheidungen systematisch dort getroffen werden, wo die jeweils beste Mischung aus Erfahrung, Information und Wissen gegeben ist; und nicht etwa dort, wo die größte formale oder informelle Macht aggregiert ist.

Darüber hinaus empfehlen wir einen achtsamen Umgang mit Ankündigungen, Spielregeln, Aussagen zur Strategie und Entwicklung sowie die daraufhin stattfindende konsequente Umsetzung (oder zumindest Weiterbearbeitung – beziehungsweise das „In-der-Kommunikation-Halten“ der einmal begonnenen Themen). Reden und Handeln werden dann als kongruent erlebt und auch das dient dem Auf- und Ausbau von Vertrauen.

Vielmehr als das Wesen des Vertrauens selbst entscheidet also die Geschichte jeder einzelnen Organisation darüber, ob Vertrauen oder Misstrauen vorherrschen. Und an Geschichte können wir arbeiten. Ab wann? Ab sofort! Jetzt gleich!

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen
Leadership und Management unter www.leadership-development.de.



Henning Keber

geboren 1968,
seit 2009 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Beratung und Begleitung in
Personal-, Team- und Organisations-
entwicklungsprojekten;
Führungskräfteentwicklung;
Change-Management-Prozesse;
Coaching.