

STEIDL Unternehmensberatung Whitepaper „Vertrauen, damit Veränderungen gelingen“

Zusammenfassung:

Vertrauen wird oft als eine Art „Vorschuss“ bezeichnet, den man sorgfältig pflegen und bewahren soll: durch sogenannte vertrauensbildende Maßnahmen. Nachfolgend werde ich zeigen, dass Maßnahmen gerade nicht geeignet sind, Vertrauen zwischen zwei oder mehreren Partnern zu erzeugen und zu stabilisieren. Eine „Vertrauenskampagne“ zeigt möglicherweise die erhofften Wirkungen, aber selten länger als die Kampagne selbst dauert. Dies hat seine Ursache besonders in der häufig als Manipulation empfundenen Wirkung der Maßnahmen. Vertrauen ist vielmehr einem Fließgleichgewicht ähnlich, zu dessen Erhaltung alle Beteiligten durch gelebte Werte, durch das Einbringen von Sachkenntnis und durch kontinuierliche, zielgerichtete Kommunikation beitragen.

1. Veränderungen im Unternehmen

Veränderungen im Unternehmen können eine große Spannweite haben. Darunter fallen Aktivitäten wie die folgenden:

- Produktänderungen
- Neueinführungen von Produkten
- Aufbau eines zusätzlichen Dienstleistungsangebots
- Gründung von Beteiligungsunternehmen
- Restrukturierung
- Stellenabbau
- Sanierung
- Schließung

Je gravierender diese Veränderungen von den Betroffenen empfunden werden, umso wichtiger ist für die erfolgreiche Umsetzung das entsprechende Vertrauen. Was verstehen wir in diesem Zusammenhang unter Vertrauen?

2. Vertrauen – Definition

Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden; als solches stellt es die unverzichtbare Grundlage jeder Kooperation dar. Man kann zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in Systeme unterscheiden. In Interaktionssituationen steht Vertrauen stets im Zusammenhang mit Verantwortung: Akteure, denen Vertrauen geschenkt wird, haben die Verantwortung, dieses zu honorieren.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Vertrauen, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9314/vertrauen-v6.html>

Dr. Peter Walschburger, Professor für Psychologie an der Freien Universität Berlin, hat wie folgt formuliert: „Die Natur schickt uns nicht schutzlos in diese Welt; sie sorgt dafür, dass wir mit einer besonderen Bindungsfähigkeit auf die Welt kommen, der Fähigkeit, zu vertrauen.“ (Zitiert aus HAYSWORLD 02/2014)

3. Vertrauen – die drei Säulen

Damit die in der Definition genannte Erwartung nicht enttäuscht wird muss das Vertrauen seinerseits auf einer stabilen Grundlage ruhen. Diese Grundlage besteht aus drei Säulen:

- **Werte**
- **Sachkenntnis**
- **Kommunikation**

Werte

Als Wertvorstellungen oder Werte bezeichnet man im allgemeinen Sprachgebrauch Eigenschaften, die als erstrebenswert oder gut (im moralischen Sinn) betrachtet werden. Das aus den Wertvorstellungen bzw. Werten einer Gesellschaft geformte Gesamtgebilde wird als Wertesystem bezeichnet. Je deutlicher sich jemand, der in einem Unternehmen Veränderungen bewirken soll, von Werten leiten lässt, umso eher wird ihm und seiner Richtung gefolgt.

Einige dieser Werte sind:

- Respekt - bezeichnet eine Form der Ehrerbietung gegenüber Anderen oder gegenüber einer Institution. Ein Beispiel: Im Abschlussgespräch nach erfolgreicher Durchführung eines Projektes in der Lausitz wird der aus Nordrhein-Westfalen stammende Projektleiter mit den Worten verabschiedet: „Wir haben deshalb besonders gerne mit Ihnen zusammengearbeitet, weil Sie nicht - wie viele andere „aus dem Westen“ – unsere Lebensläufe mit uns diskutiert haben!“
- Mut - bedeutet, dass man sich traut und fähig ist, etwas zu wagen, das heißt, sich in eine gefahrenhaltige, mit Unsicherheiten verbundene Situation zu begeben. Des Öfteren habe ich in Sanierungsprojekten erlebt, dass Mitarbeiter des Unternehmens z. B. davon überzeugt waren, Teilprojekte des Sanierungsplans müssten anders als vorgesehen durchgeführt werden. Dies mit Entschiedenheit vorzutragen und den Beweis für die Richtigkeit ihrer Ansichten antreten zu wollen erforderte Mut, da anderenfalls das Verlassen des Unternehmens die einzige Alternative war.
- Ehrlichkeit – als die sittliche Eigenschaft des Ehrlichseins verstanden wird heute als Synonym für Aufrichtigkeit, Offenheit oder auch Fairness verwendet. Es ist gleichermaßen eine Frage von Mut und Ehrlichkeit, in Krisensituationen rechtzeitig darauf hinzuweisen, dass bestimmte Handlungs- oder Verhaltensweisen vom Sanierungsziel wegführen statt daraufhin.
- Fairness bedeutet anständiges Verhalten sowie eine gerechte und ehrliche Haltung gegenüber anderen Menschen. Es bedeutet, sich an die Spielregeln zu halten und ein anständiges, gerechtes Spiel zu führen. Regeln der Fairness beruhen auf einer Übereinstimmung zwischen gleichberechtigten Menschen.

Sachkenntnis

Mit dem Begriff Sachkenntnis (Expertise) bezeichne ich eine Verbindung von Fachwissen und Erfahrungswissen, wobei letzteres sich häufig in den Ausprägungen Sozialkompetenz und Führungskompetenz zeigt. Prüfstein dafür ist jeweils das im konkreten Beispiel nachgewiesene konsequente Handeln.

- Fachwissen - die Fähigkeit, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte den theoretischen Anforderungen gemäß selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen.

- Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus dem Verständnis fachspezifischer Fragen und Zusammenhänge sowie aus der Fähigkeit, diese Probleme technisch einwandfrei und zielgerecht zu lösen. Dabei wird in der Regel eine entsprechende Ausbildung vorausgesetzt.

- Erfahrungswissen ist Wissen, das durch erlebte Erfahrung und gewonnene Erkenntnis entsteht. Erfahrungswissen bezieht sich auf Tatsachen und Sachverhalte und setzt das Wissen darum in einen Erkenntniszusammenhang. Dieser gründet in sinnlicher Wahrnehmung, beschränkt sich aber nie darauf, sondern zieht auch Schlussfolgerungen.

- Sozialkompetenz ist die Gesamtheit individueller Einstellungen und Fähigkeiten, die dazu dienen können, eigene Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und in diesem Sinne auch das Verhalten und die Einstellungen dieser Gruppe zu beeinflussen. Soziale Kompetenz umfasst eine Vielzahl von Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich bzw. notwendig sind.

- Führungskompetenz - bezeichnet die Fähigkeit leitender Personen in einer Organisation, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Den Erfolg kann man an der Erfüllung der Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen messen. Bei Führungsaufgaben handelt es sich um einen Teilbereich der Managementaufgaben. Dazu gehören Planung, Organisation, Führung und Kontrolle.

- Konsequentes Handeln – eine der Hauptaufgaben gerade in Sanierungsfällen besteht darin, die Unternehmenskultur nachhaltig von Fehleinstellungen und falschen Vorgehensweisen zu befreien, mit anderen Worten: zu entgiften. Dies kann man kaum besser als mit den Worten von Mark Twain sagen: „Falsche Einstellungen kann man nicht aus dem Fenster werfen; man muss sie die Treppe hinunterprügeln – Stufe für Stufe.“

Kommunikation

- Kommunikation ist der Austausch von Informationen – mit dieser Bezeichnung werden Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen zusammengefasst bezeichnet. Dieser Austausch ist als ein gegenseitiges Geben und Nehmen zu verstehen.

- Kommunikation ist alltäglich und verläuft scheinbar selbstverständlich, sodass sie nicht weiter problematisch erscheint. Für die meisten Situationen reicht dies auch aus; es wäre zu aufwendig, die eigene Kommunikation ständig zu hinterfragen. Erst bei Missverständnissen und Misserfolgen, die mit Kommunikation in Zusammenhang stehen, wird Kommunikation zum Problem.

4. Vertrauen - Zustand, Prozess oder Fließgleichgewicht?

Die Überschrift zielt auf nichts anderes als auf die Wahrnehmung von Vertrauen als statisch, dynamisch oder als etwas Drittes.

Statisch wäre Vertrauen dann, wenn es – einmal hergestellt, gebildet oder zu Stande gekommen – fortwährend unverändert existiert, unabhängig davon, welche Transaktionen zwischen den einzelnen Beteiligten ablaufen.

Dynamisch oder als Prozess-Stufe / Prozess-Ergebnis müsste man Vertrauen dann definieren, wenn es sich durch die Transaktionen zwischen den einzelnen Beteiligten so stark verändern kann, dass es in sein Gegenteil umschlägt.

Ein Fließgleichgewicht – die Definition stammt aus der Biochemie – ist ein stationärer Zustand, bei dem fortwährend Substanzen, Teilchen oder Energie in ein System einströmen und in gleichem Maße wieder ausströmen, so dass ihre Menge im System im Mittel konstant bleibt. Zum Wesen des Fließgleichgewichts gehört, dass es sich um ein offenes System handelt und dass Transportvorgänge die Gleichgewichtskonzentration der einzelnen Beteiligten bestimmen.

Nach Störungen besteht die Tendenz, zum Ausgangszustand – Status quo - zurückzukehren. Hier liegt meines Erachtens die einzige Differenz zwischen dem Zustand „Fließgleichgewicht“ und der Erwartungshaltung „Vertrauen“: die Tendenz, zum ungestörten Ausgangszustand zurückzukehren, muss beim Vertrauen bewusst angesteuert werden, und zwar immer wieder dann, wenn der Abstand zum Ausgangszustand unüberbrückbar groß zu werden scheint!

© Steidl 2018