

Teil 2: Typische Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen

Führungskräfte haben in Veränderungsprozessen meist eine Doppelrolle: Sie übernehmen als Auftraggeber, Mitglied eines Steuerungsteams oder Promotor Verantwortung im Veränderungsprozess und behalten weiterhin ihre Linienverantwortung im operativen Geschäft. In dieser Doppelrolle tragen sie vor allem Verantwortung dafür, dass der Veränderungsprozess vorangetrieben wird und gleichzeitig das operative Tagesgeschäft dadurch nicht zu sehr beeinträchtigt wird. Die Anforderungen in diesen beiden Rollen können dabei recht unterschiedlich, ja manchmal sogar gegensätzlich sein und erhebliche Herausforderungen für die Betroffenen darstellen. In diesem Kapitel wird der Fokus auf die Verantwortung im Veränderungsprozess gelegt, und es werden dazu typische und besonders erfolgskritische Aufgabenstellungen behandelt. Es wird aufgezeigt, worauf es dabei ankommt, wie diese Aufgaben erfolgreich bewältigt werden können und welche spezifischen Anforderungen an Führungskräfte damit verbunden sind.

5. Vertrauen als Energiequelle für Veränderungen

Vertrauen ist eine Oase des Herzens, die von der Karawane des Denkens nie erreicht wird.

Khalil Gibran

In diesem Kapitel geht es um das Phänomen Vertrauen. Es begegnet uns im täglichen Leben in vielfältiger Form. Wir wollen uns mit einigen dieser Formen vertraut machen und

dabei klären, welche Bedeutung ihnen insbesondere in Veränderungsprozessen zukommt, und welche Wirkungen sie darin entfalten.

5.1 Die Bedeutung von Vertrauen in der Gesellschaft

Streben nach Sicherheit

Menschen streben nach Sicherheit. Sie wollen sich auf die Dinge, auf die Menschen und auf die Umstände verlassen können, von denen sie in ihrem Leben abhängig sind. Enttäuschungen und unangenehme Überraschungen wollen sie möglichst vermeiden. Um das zu erreichen, müssen sie auf irgendeine Weise das Risiko nicht erfüllter Erwartungen oder Enttäuschungen abschätzen, wenn sie Dinge in Anspruch nehmen oder sich in Abhängigkeiten begeben. In unserer arbeitsteiligen und komplexen Welt der globalisierten Industriegesellschaft ist man jedoch sehr schnell überfordert, eine solche Überprüfung selbst vorzunehmen. Wie soll man denn vorher selbst feststellen ob z. B. in der Nahrung „das drin ist, was draufsteht“, ob das Telefon einwandfrei funktionieren wird, ob die Werkstatt den Service ordnungsgemäß ausführen wird, ob das Geld sicher angelegt sein wird, ob der Arzt richtig behandeln wird? Wir vertrauen in diesen und vielen anderen Fällen einfach und oftmals unbewusst auf die Leistung und Qualität von Produkten und die Kompetenz und Erfahrung von Dienstleistern und gehen davon aus, dass unsere diesbezüglichen Erwartungen erfüllt werden. Wir reduzieren auf diese Weise die Komplexität, die uns umgibt und in der wir leben. Anders wäre das Leben in unserer Gesellschaft gar nicht mehr vorstellbar.

Das Vertrauen in unsere Gesellschaft ermöglicht es uns, in unserem Alltag handlungsfähig zu sein, ohne dass wir dazu detaillierte Risikoanalysen anstellen müssen.

Grundvertrauen

Dieses Grundvertrauen sorgt dafür, dass unsere Gesellschaft funktioniert und ihren Bürgern zufriedenstellende und stabile Lebensbedingungen ermöglicht. Es ist gewissermaßen der

„Kitt“, der unsere Gesellschaft zusammenhält. Zu seinen wesentlichen Elementen zählen die Politik und damit die in der Regierungsverantwortung stehenden Parteien. Sie erhalten mit ihrer Wahl einen Vertrauensvorsprung, den sie in der Legislaturperiode durch die angemessene Gestaltung der Leistungsangebote und Rahmenbedingungen rechtfertigen müssen. Weiterhin braucht es ein Grundvertrauen in die Technik als Basis unserer Infrastruktur, sei es in der Energieversorgung, im Verkehr oder in der Kommunikation. Das Vertrauen in die Wirtschaft ist meist an Wachstum gebunden und umfasst die Anforderungen an funktionierende Märkte und die Stabilität des Geldes.

Wie steht es nun mit diesem Grundvertrauen in unserer Gesellschaft, ist es ausreichend und ist es stabil? Bezogen auf die Politik kann man schon eine gewisse Verdrossenheit diagnostizieren, die sich auch im Rückgang von Wahlbeteiligungen und in der Zunahme von Wechselwählern äußert. Das Vertrauen in die Technik hat seit Fukushima einen deutlichen Dämpfer erhalten. Und der Glaube an die Selbstregulierungsfähigkeit der Märkte ist zumindest beim Finanzmarkt nachhaltig erschüttert. Es zeigt sich offenbar ein Rückgang des Vertrauens, eine sich abzeichnende Vertrauenskrise, welche die Stabilität unserer Gesellschaft durchaus gefährden kann.

Vertrauenskrise

In unserer global vernetzten Welt und der damit verbundenen internationalen Abhängigkeit können viele Elemente des Grundvertrauens und seiner Einflussgrößen nicht mehr nur nationalstaatlich betrachtet und geregelt werden. Die notwendigen oder zumindest zweckmäßigen Abstimmungen mit Nachbarstaaten oder innerhalb einer Staatengemeinschaft wie der Europäischen Union erhöhen die Komplexität unserer Gesellschaft ganz erheblich. Wie oben verdeutlicht braucht es zur Kompensation dieser größeren Komplexität ein Mehr an Vertrauen zwischen den beteiligten Staaten, um den Zusammenhalt zu stabilisieren. Dies ist der eigentliche gesellschaftspolitische Handlungsbedarf in der EU und auch in der gesamten Welt. Die verschiedenen diagnostizierten Krisen des Euro, der Wirtschaft, der Arbeitsmärkte oder der Handelsbilanzen können in ihrem Kern auf einen Mangel in diesem notwendigen Grundvertrauen zurückgeführt werden.

Globalisierung

5.2 Vertrauen als Beziehungsmerkmal

Vertrauensvorschuss Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen zwei Menschen kann immer dann entstehen, wenn sie gemeinsame Interessen haben und einen Nutzen aus ihrem Austausch ziehen können und wollen. Das können z. B. Kunde und Lieferant sein, die ein Geschäft tätigen, zwei Partner, die sich zu einem gemeinsamen Thema austauschen oder zusammenarbeiten wollen, oder auch Vorgesetzter und Mitarbeiter in ihrer Arbeitsbeziehung. Der erste Schritt im Aufbau einer solchen Vertrauensbeziehung besteht darin, dass einer der beiden dem anderen eine Vorleistung gibt, ohne die Sicherheit für eine Gegenleistung zu haben. Dieser Vertrauensvorschuss besteht z. B. darin, dass der Kunde etwas bestellt, der Partner ein Gesprächsangebot macht oder der Vorgesetzte einen Auftrag erteilt. Damit verbunden ist die Erwartung, dass der andere wohlwollend und angemessen darauf reagiert, indem z. B. der Lieferant in erwarteter Qualität liefert, der Partner auf das Thema eingeht und einen interessanten Beitrag bringt, der Mitarbeiter die Aufgabe zufriedenstellend ausführt. Wird diese Erwartung erfüllt, so ist der Vertrauensvorschuss gerechtfertigt und die Vertrauensbasis gestärkt.

Risiko der Nichterfüllung Mit dem Vertrauensvorschuss ist immer auch das Risiko der Nichterfüllung der Erwartungen verbunden, das der Vertrauensgebende trägt. Die Größe dieses Risikos hängt von der Bedeutung des Schrittes für den Vertrauensgebenden ab und von dem Eindruck der Vertrauenswürdigkeit, den er von seinem Partner hat. Er kann dieses Risiko also abschätzen und im Erfolgsfall bei folgenden Schritten auch erhöhen, um das Vertrauen weiter zu vertiefen. Durch wechselseitige vertrauensfördernde Schritte entsteht auf diese Weise eine tragfähige Vertrauensbeziehung.

■ Vertrauen ist eine riskante Vorleistung in Erwartung einer Gegenleistung, ohne dass hierzu eine Sicherheit besteht.

Vertrauensbeziehung Der hier im Detail beschriebene Prozess des Aufbaus vertrauensvoller Beziehungen ist den handelnden Personen oftmals gar nicht bewusst. Sie vertrauen sich wechselseitig aus

einem Bauchgefühl der Sympathie heraus, oder weil sie in einer Arbeitsbeziehung stehen und zusammenarbeiten wollen. Das Vertrauen rückt erst dann ins Bewusstsein, wenn es einmal enttäuscht wird. Dann kann ein über die Zeit aufgebautes Vertrauen schnell auch in ein allgemeines Misstrauen gegenüber der Person umschlagen, und eine Wiedergewinnung des Vertrauens erweist sich meist als mühsam und langwierig.

Im Einzelfall kann die erwartete Gegenleistung auch darin bestehen, dass der Vertrauensempfänger etwas unterlässt, was für den Vertrauensgeber von Nachteil sein könnte. Hier verlässt sich der Vertrauensgeber einfach nur darauf, dass man ihm gerecht und fair begegnet wird. In Gemeinschaften, Gesellschaften oder Kulturen, in denen Gerechtigkeit und Fairness gelebte Werte sind, sorgen diese dafür, dass in den wechselseitigen Beziehungen der Mitglieder ein angemessener Interessenausgleich als Standard gilt und auch erfolgt. Begriffe des „ehrbaren Kaufmanns“ oder der Abschluss von Geschäften per Handschlag sind typische Merkmale solcher Vertrauensbeziehungen. Wenn stattdessen Garantiebedingungen, Reklamationsregeln, Vereinbarungen von Vertragsstrafen oder Ähnliches als Maßnahmen zur Risikoabsicherung als notwendig erachtet werden, sind die Geschäftsbeziehungen von Misstrauen und von der Sorge vor Enttäuschungen geprägt, ihre Komplexität steigt an und damit der Aufwand zu ihrer Bewältigung.

Wir wollen hier noch auf eine besondere Form von Vertrauensbeziehung hinweisen, die zwischen Menschen dann entsteht, wenn sie in ihrem Wesen ähnlich sind, d. h. wenn sie in gewissen Wertvorstellungen und Charaktermerkmalen übereinstimmen. Dann besteht zwischen ihnen eine Grundharmonie, die dazu führt, dass sie sich mögen und sich besonders vertrauensvoll begegnen. Am besten wird dieses Phänomen durch das Sprichwort beschrieben: „Gleich und Gleich gesellt sich gern“. Entsprechend werden Menschen mit deutlich gegensätzlichen Persönlichkeitsmerkmalen gegenseitige Abneigung empfinden und sich eher misstrauisch begegnen. Wir werden auf diese Zusammenhänge in Kapitel 8 noch näher eingehen.

Grundharmonie

5.3 Vertrauen als Persönlichkeitsmerkmal

- Glaubwürdigkeit** Wir haben im vorausgehenden Abschnitt schon den Begriff der Vertrauenswürdigkeit benutzt. Worin äußert sich Vertrauenswürdigkeit, oder was zeichnet Menschen aus, denen wir besonders gern vertrauen? Die häufigste Antwort auf diese Frage ist Glaubwürdigkeit. Dahinter verbirgt sich ein ganzes Bündel von Eigenschaften. Wir glauben Menschen, die uns offen, ehrlich und aufrichtig begegnen. Sie halten mit ihrer Meinung und ihren Absichten nicht hinter dem Berg und sind deshalb gut zu durchschauen. Das kann man in der Regel schon in einem etwas intensiveren Gespräch erkennen. Doch vielleicht spielt uns jemand nur eine solche Rolle vor? Dann fragen wir uns z. B.: „Ist er authentisch, ist er integer?“ Ist erkennbar, dass er nach eigenen Wertvorstellungen handelt, entsprechen seine Verhaltensweisen auch seinen Äußerungen, sind „Sagen“ und „Handeln“ kongruent? Um das einschätzen zu können, müssen wir den Menschen schon etwas genauer betrachten und seine Verhaltensweisen beobachten und bewerten. Zur Glaubwürdigkeit gehört auch die Gradlinigkeit und Zuverlässigkeit, die ein Bestandteil der Verhaltenslinie H 2 ist: Ein Mensch der sich durch Charakterfestigkeit und Beständigkeit auszeichnet, verdient Vertrauen.
- Selbstvertrauen** Ein zweites Merkmal für Vertrauenswürdigkeit ist die Selbstsicherheit oder das Vertrauen, das jemand in sich selbst hat. Es verleiht ihm die Überzeugungskraft, mit der er seine Einstellungen und Werte vertritt und auf diese Weise anderen Menschen Sicherheit vermittelt. Als Selbstvertrauen ist diese Eigenschaft Bestandteil der Verhaltenslinie G 2.
- Kompetenz** Ein weiteres Merkmal für Vertrauenswürdigkeit ist die Kompetenz von Menschen. Darunter verstehen wir das Wissen und die Erfahrung sowie besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, wobei diese in der Organisation ganz allgemein oder in der spezifischen Situation von besonderer Relevanz sind. Hinzukommen müssen Erfolge, die der Betreffende mit seiner Routine und Erfahrung bereits erzielt hat. Diese Fähigkeit ist Bestandteil der Verhaltenslinie M 4. Diese drei Linien sind in Bild 16 zusammengefasst mit der Darstellung des Anforderungsprofils für Vertrauenswürdigkeit.

H 2 ← wechselfhaft →	Veränderung flexibel/ abwechslungsreich	Beständigkeit gradlinig/ charakterfest	→ stur →
G 2 ← uneinsichtig →	Selbstvertrauen selbstsicher/ von sich überzeugt	Selbstkritik einsichtig/ bescheiden	→ unsicher →
M 4 ← lernunwillig →	Erfahrung routiniert/ abgeklärt	Lernfreude offen/ interessiert	→ unreif →

Bild 16: Kernlinien der Vertrauenswürdigkeit

Alle drei Linien sind uns bereits im Zusammenhang mit der Veränderungsfähigkeit in Kapitel 4.2 begegnet. Der Vergleich mit Bild 13 zeigt jedoch, dass die Anforderungen für Vertrauenswürdigkeit komplementär zu den entsprechenden Linien der Veränderungsfähigkeit verlaufen. Hier wird uns also noch einmal deutlich vor Augen geführt, dass Veränderungen in einer Organisation immer auch mit der Gefahr eines Verlusts an Glaubwürdigkeit und Vertrauen verbunden sind. Genau dies zu vermeiden ist die ganz besondere Herausforderung für die Führungskräfte. Dazu müssen sie von den angestrebten Veränderungen selbst überzeugt sein und sie glaubwürdig und vorbildhaft vertreten, um die Mitarbeiter für diese Veränderungen zu gewinnen. Gleichzeitig müssen sie aber auch deutlich aufzeigen, was in der Organisation Bestand haben wird und unverändert bleiben soll, um den Mitarbeitern innerhalb des Veränderungsprozesses Orientierung und Halt zu geben und Verunsicherungen zu vermeiden. Die hier beschriebenen konträren Anforderungen und ihr Abgleich mit den vorhandenen Fähigkeitenpotenzialen ermöglicht es den verantwortlichen Führungskräften, sich auf diese Herausforderung sensibel einzustellen. Sie können so die Rollen und Aufgaben im Veränderungsprozess vorher abstimmen und sie dann anforderungsgerecht verteilen. Auf diese Weise können mögliche Widersprüche, Irritationen und Kommunikationspannen vermieden werden.

Bisher haben wir die Persönlichkeit eines potenziellen Vertrauensempfängers auf seine Vertrauenswürdigkeit hin untersucht. Von Interesse ist aber auch der Einfluss der vertrauens-

**Herausforderung
in Veränderungs-
prozessen**

**Vertrauensfähig-
keit**

gebenden Persönlichkeit auf das Zustandekommen einer vertrauensvollen Beziehung, die sogenannte Vertrauensfähigkeit oder -bereitschaft. Die Frage ist hier, wie leicht oder schwer fällt es einem Menschen, einem anderen Vertrauen zu schenken? Bild 17 zeigt die beiden dafür relevanten Verhaltenslinien.

G 1  unkritisch	Bejahung vertrauensvoll/ positiv eingestellt	Kritische Haltung realistisch/ problembewusst	 misstrauisch
S 1  weich	Menschliche Orientierung einfühlsam/ verständnisvoll	Sachorientierung streng/ konsequent	 unbarmherzig

Bild 17: Kernlinien der Vertrauensfähigkeit

Der positiv eingestellte Mensch geht vom Guten im Menschen aus, ist zuversichtlich und schenkt anderen deshalb gern Vertrauen. Verstärkt wird dies noch durch die Fähigkeit, auf andere einfühlsam und verständnisvoll einzugehen. Dagegen begegnet der kritische und sachorientierte Mensch anderen mit Vorsicht und tut sich dabei schwer, anderen Vertrauen zu schenken.

5.4 Vertrauen als Merkmal der Organisationskultur

Vertrauenskultur Im Kapitel 4.1 haben wir die Kultur einer Organisation als die gelebten Gewohnheiten, Regeln, Normen und geteilten Wertvorstellungen definiert. Gehen die Menschen vertrauensvoll miteinander um, helfen und unterstützen sie sich gegenseitig, vertrauen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern und geben ihnen Handlungs- und Gestaltungsfreiräume, ist die Kontrolle nur auf das Wichtigste beschränkt, so kann man von einer Vertrauenskultur sprechen. Sie kann an vielen verschiedenen Aspekten und Verhaltensweisen erkannt werden, und der Ausprägungsgrad kann dabei unterschiedlich sein, doch insgesamt muss das Element des Vertrauens deutlich herausragen und prägend sein.

Eine Vertrauenskultur scheint für Organisationen besonders erstrebenswert zu sein, denn man findet sie direkt oder indirekt immer als Bestandteil von Leitbildern und Führungsgrundsätzen, die sich Organisationen zur Orientierung geben. Das ist sicher nicht überraschend, denn jeder Mensch wird sich in einem vertrauensvollen Umfeld wohlfühlen, aber auch gefordert sein und sich engagieren. Das wirkt sich positiv auf den Erfolg der Organisation aus. So ist nach einer Untersuchung von Kienbaum⁹ eine Organisation mit gelebter Vertrauenskultur um den Faktor 3,9 erfolgreicher als eine Organisation, die dieses Kulturelement nicht aufweist. Doch es scheint andererseits recht schwierig zu sein, eine solche Vertrauenskultur zu etablieren, sonst gäbe es in der Praxis nicht so häufig erhebliche Diskrepanzen zwischen formulierten Leitbildern und der gelebten Wirklichkeit. Das liegt zum einen daran, dass eine Kultur nicht per Leitbild „verordnet“ werden kann, sondern dass sie sich entwickeln muss. Dieser Entwicklungsprozess setzt am Ist-Zustand an, und der ist oft genug geprägt von Abteilungs- und Bereichsdenken, mangelnder Offenheit und Transparenz, einengenden Kontrollen und umfangreichen Absicherungen, enttäuschten Erwartungen, Schuldzuweisungen und anderem mehr. Die Hürden für einen kulturellen Wandel sind dann entsprechend groß, und der Wandel kann überhaupt nur eingeleitet werden, wenn mit einer partizipativ erfolgten Leitbildentwicklung eine konsequente und vorbildhafte Umsetzung der Regeln und geforderten Verhaltensweisen durch die Führungsspitze der Organisation erfolgt und den nachfolgenden Ebenen jeweils auch abgefordert wird. Wir werden auf diesen strategischen Ansatz einer Kulturentwicklung in Kapitel 7 noch näher eingehen.

Aber gerade ein Veränderungsprozess bietet auch Möglichkeiten und Chancen für die Entwicklung der Organisationskultur zu mehr Vertrauen. Dazu genutzt werden können hierarchie- und funktionsübergreifende Arbeits- und Projektgruppen, welche für die vielfältigen Analyse-, Entwicklungs-, Abstimmungs- und Einbeziehungsprozesse nötig sind. Das konsequente Arbeiten mit effizienten Kommunikations- und Kooperationsmethoden wie z. B. moderierten Workshops,

Kulturentwicklung

Vertrauensfördernde Methoden

⁹ Rolf Berth (Kienbaum): Erfolg, Econ, Düsseldorf

Informationsmärkten, Reflexions- und Feedbackrunden, internen Kunden-Lieferanten-Absprachen – auch unter Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten des Intranets – fördert das wechselseitige Verständnis und Vertrauen unter den Beteiligten und überträgt sich auf ihre sonstigen Arbeitsbeziehungen¹⁰. Hat man sich erst einmal an die neuen Methoden mit ihren Vorteilen gewöhnt, so werden sie wo immer möglich auch in das Alltagsgeschäft übertragen und beeinflussen so die Organisationskultur.

Die vertrauensvolle und effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit in einer Organisation kann auch entscheidend durch die Art der Gestaltung und Ausstattung von Räumen und Flächen gefördert werden. Einzelzimmer und Sekretariate sowie repräsentative Konferenzzimmer mit Beamer und Powerpoint-Präsentationen sind hier weniger geeignet als Kommunikationsecken, Gruppenarbeits- und Workshopräume mit flexibel nutzbarem Mobiliar sowie Visualisierungsflächen und -material. Besonders geeignet sind großflächige Kommunikations- und Projektforen mit ihren vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten auch für Informationsmärkte und Großgruppenveranstaltungen. Hierzu kann die Architektur einen wesentlichen Beitrag leisten.¹¹

¹⁰ Es ist das Verdienst von Eberhard Schnelle, mit seiner Metaplan-Gesprächstechnik die entsprechenden Methoden und Werkzeuge hierzu entwickelt und bereitgestellt zu haben.

¹¹ Erwin Hartwich, Eberhard Schnelle: Kommunikationsarchitektur im Dienste des „Total Quality Management“, in Degenhard Sommer (Hrsg.): Industriebau: „Die Lean Company“; Praxisreport, Birkhäuser Basel 1993