

Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser.

Über den unsichtbaren Stoff, der Teams und Organisationen zusammenhält

Von Dipl. Soz. Dirk Jung

*Wenn mir jemand sagt, sein Wort sei so gut wie seine Unterschrift,
dann nehme ich immer die Unterschrift.*
Alain Delon

Lieber Geld verlieren als Vertrauen.
Robert Bosch

Unsere Sprache behandelt Vertrauen wie bare Münze. Man kann es erwerben, sich verdienen, schenken, einen Vorschuss geben, letzteren aber auch verspielen. Im Zeitalter ausgefeilter Aufbauorganisationen, optimierter Prozesse und perfektionierter Controllingverfahren mutet Vertrauen als Organisationselement seltsam anachronistisch an. Ein Grund mehr, sich aus Sicht der Organisationsentwicklung näher damit zu beschäftigen.

1. Vertrauen – ein geldwerter Vorteil

Der *homo oeconomicus* – der kleine fiese Nutzenmaximierer¹ der mikroökonomischen Entscheidungs- und Spieltheorie – tut sich schwer damit, das Phänomen Vertrauen zu erklären. Wenn doch jeder ständig nach seinem eigenen Vorteil strebt, wie kann man da einander trauen? Und warum sollte man das überhaupt tun? Sollte man in Vertrauen *investieren*? Lohnt sich das?

Nun, aus betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Sicht sprechen einige sehr handfeste Gründe für die Nutzung der „Ressource Vertrauen“:

▪ **Vertrauen senkt die Informations- und Kontrollkosten**

Wer vertraut, muss nicht alles wissen, um Entscheidungen zu treffen. Das senkt die Beobachtungs- und Kontrollkosten erheblich, zum Beispiel bei informellen Kreditsystemen unter Verwandten und Dorfgemeinschaften, oder bei den meisten Sparern, die Geld bei einer Bank anlegen, ohne selbst etwas vom Bankgeschäft zu verstehen. Die jüngste „Vertrauenskrise unter Banken“ hat allen gezeigt, welchen Einfluss dieses Element auch in den kühlen Geschäftsbeziehungen zwischen Finanzinstitutionen hat, ja wie essentiell es für die Existenz eines ganzen Systems sein kann.

Vertrauen spart Zeit und Geld. Dies gilt für Mitarbeiter einer Organisation, die Entscheidungen ihrer Führung zügig umsetzen müssen ebenso wie für das Management, das auf die Kompetenz seiner Mitarbeiter vertrauen muss, um nicht in Details zu ertrinken. Wer es als Führungskraft nicht schafft, seinen Mitarbeitern zu vertrauen, verbringt zur Strafe die Abendstunden im Büro mit der Lektüre der Akten seiner Sachbearbeiter.

Vertrauen ermöglicht Entscheidungen im Zustand unvollständiger Information, was ja streng genommen auf 99% aller Management- und Lebensentscheidungen zutrifft.

¹ Aus Gründen der sprachlichen Eleganz verwenden wir in diesem Artikel wie üblich das so genannte grammatikalische Geschlecht. Es schließt Männer und Frauen gleichermaßen mit ein.

■ Vertrauen ölt die Schnittstellen

An den Schnittstellen zwischen Individuen oder Organisationseinheiten muss die Information in stark verdichteter Form weitergegeben werden. Vertrauen hilft dabei, die Komplexität zu reduzieren² und Abstimmungsprozesse auf das Notwendige zu beschränken. Wie z.B. bei dem Urlauber, der nach 10jähriger Abwesenheit seine alte Stammkneipe auf Sylt betritt, und der Wirt am Zapfhahn hebt nur kurz den Kopf und fragt „Wie immer?“...

Auch leistungsstarke Teams benötigen offenbar den Schmierstoff ‚Vertrauen‘, damit die Schnittstellen zwischen den Mitgliedern funktionieren. Das ist wohl der Grund, warum solche Teams von ihren Organisationen gerne zu aufwändigen Abseil-Übungen in die Kletterlandschaft geschickt werden, merkwürdige Kochwettbewerbe überstehen müssen oder sich gegenseitig in Woldecken schaukeln sollen...Scherz beiseite: Die Logik dieser Vertrauensübungen beantwortet teilweise die obige Frage des homo oeconomicus: Den Teammitgliedern wird bei diesen Übungen nämlich deutlich gemacht, dass sie voneinander *abhängen*, dass sie nur gemeinsam ihre Ziele erreichen können und daher ihren Individualismus zugunsten verbindlicher gegenseitiger Verabredungen reduzieren müssen. Man nennt diesen Zustand auch „strategische Interdependenz“.³

■ Vertrauen macht tolerant und fördert das Lernen in Organisationen

Fredmund Malik spricht in diesem Zusammenhang von der *Robustheit der Führungssituation*⁴. Damit ist die Toleranz der Führung und der Mitarbeiter gegen die unausweichlichen Fehler gemeint, die im täglichen Geschäft sowohl der Führung als auch den Mitarbeitern unterlaufen. Vertrauen verleiht dem System die Fähigkeit, solche Unebenheiten angemessen einzuordnen, gemeinschaftlich auszubügeln und notfalls nach außen und „oben“ zu vertreten. In einem solchen Klima entsteht eine positive Fehlerkultur, bei der die Teammitglieder ihre Fehler als angstfreie Chance zum gemeinsamen Lernen verstehen und deshalb auch heftig ausgetragene Feedbackrunden ohne Verletzungen überstehen.

Spätestens hier wird deutlich, dass Vertrauen – auch in seiner Abwesenheit – ein prägendes Element jeder Unternehmenskultur ist.

2. Vertrauen muss eine Grenze haben.

Aber es gibt offenbar Grenzen, bei deren Überschreitung sich die Nützlichkeit des Faktors Vertrauen ins Gegenteil verkehrt – das sprichwörtliche „**blinde Vertrauen**“. Hier trifft der Vertrauende keine bewusste und rationale Entscheidung mehr, er verzichtet völlig auf die Prüfung von Informationen und Abwägung von Alternativen.

² Siehe z.B. Niklas Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. UTB, Stuttgart 2000

³ Dies ist auch eine erste Antwort auf das Rätsel des berühmten Gefangenendilemmas (<http://de.wikipedia.org/wiki/Gefangenendilemma>): Wann hören zwei getrennt verhörte Bankräuber auf, sich gegenseitig zu verpfeifen, weil sie glauben, dadurch ihren Nutzen individuell maximieren zu können? Antwort: Wenn sie merken, dass das Ergebnis ihrer Entscheidung von ihnen *beiden* abhängt.

⁴ Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben; Campus Verlag 2006, S. 137

Ein solcher Zustand ist der geheime Traum aller Marketingfachleute, wenn diese vom höchsten Gipfel der „Markentreue“ sprechen, nämlich der „loyalty beyond reason“. Hier kauft der Kunde das Produkt eines Herstellers oder einer Marke unter Verzicht auf jegliche Sachprüfung. Im Kern ist eine solche Beziehung auch vergleichbar mit der Guru-Jünger-Beziehung in einer Sekte. Diese Organisationen haben oft ein extrem gutes Schnittstellenmanagement, weil alle Beteiligten gleich „getaktet“ sind, doch ist die Organisation unfähig, sich zu entwickeln, weil keine gegenläufigen und korrigierenden Informationen zugelassen werden.

Vertrauen als Managementprinzip funktioniert daher nur dann, wenn ein Minimum von Beobachtungs-, Kontroll- und Sanktionsmechanismen besteht und konsequent eingesetzt wird. Die jeweilig richtige Mischung zu finden, ist eine Führungsaufgabe.

3. Vertrauen im Management – wie funktioniert das?

Vertrauen ist eine Beziehungsqualität zwischen Menschen und/oder Organisationseinheiten. Während Vertrauen im privaten Bereich meist emotionale Nähe voraussetzt, wird diese im professionellen Miteinander durch andere Faktoren ersetzt. Um seinem Zahnarzt zu vertrauen, muss man ihn nicht lieben. Wenn man seinen Zahnarzt liebt, muss er deshalb noch lange nicht kompetent sein – hier verstellt Emotion eher die Sicht auf die fundamentalen Elemente dieser Beziehung.

Während man Controlling-Systeme durch Hinzuziehung von Experten optimieren und implementieren kann, ist die Schaffung von Vertrauen in einer Organisation nicht per Vorstandsbeschluss und Investitionsplan herstellbar. Es wird nur durch das konkrete Verhalten der Akteure erzeugt.

Hierbei helfen vor allem 4 Prinzipien, Vertrauen zu etablieren:

- **Verlässlichkeit.** Dies ist das Gegenteil von Sprunghaftigkeit. Verlässlichkeit bedeutet die Gewissheit, dass immer wenn A geschieht, auch mit B zu rechnen ist. Das kann sich auf der einfachen Verhaltensebene abspielen („Immer wenn ich ein Problem habe, hilft mir das Team“) oder auf der Regelebene („Auch wenn unser Chef seine Meinung über Nacht ändert, wird er es uns erklären und sich der Diskussion stellen“).
- **Kongruenz.** Im Bereich der Körpersprache sagen wir, dass jemanden überzeugend ist, wenn das, was er sagt, mit dem übereinstimmt (kongruent ist), was sein Gesichtsausdruck, Stimme, usw. ausdrücken. Inkongruenz erzeugt sofortiges Misstrauen beim Zuhörer.

Häufig begegnet man deshalb Managementpersönlichkeiten, die zwar in ihrer knorrigen und kantigen Art scheinbar allen Regeln der modernen kooperativen Mitarbeiterführung widersprechen, jedoch von ihren Mitarbeitern mit hohem Vertrauen ausgestattet sind, weil sie *echt* wirken. Sie meinen, was sie sagen, auch wenn es unbequem und konfrontativ ist. Nett sein alleine reicht nicht, um als Führungskraft Vertrauen zu erzeugen.

Mit dem Begriff „Walk the talk“ führen die Amerikaner das Kongruenzprinzip noch etwas weiter: Manager werden von ihren Mitarbeitern nicht daran gemessen, was sie sagen, sondern daran, was sie tun. Mit hoher Sensibilität beobachten Mitarbeiter ihre Führungskräfte in dieser Hinsicht und schon kleine Inkonsistenzen lassen das Vertrauen rasch in Zynismus umkippen.

- **Kompetenz:** Bereits die oben erwähnte Körpersprache vermag auszudrücken, ob sich jemand kompetent fühlt, für das, was er tut. Wenn der zu früh aufgestiegene Jungmanager angestrengt versucht kompetent zu wirken – bewirkt er dadurch meist das Gegenteil. Legt er hingegen seine Schwächen offen, sucht aktiv den Rat seiner Mitarbeiter und konzentriert sich auf die Bereiche, von denen er wirklich Ahnung hat, gibt ihm sein Team eine Chance, zur echten Führungskraft zu reifen.
- **Kontrolle und Sanktion:** Klingt wie ein Widerspruch zu Vertrauen, ist aber sein notwendiges Korrektiv, ohne das Vertrauen im Organisationsalltag keine Chance hat. Es gilt sicherzustellen, dass Vertrauensmissbrauch jederzeit aufgedeckt werden kann (und alle Beteiligten das wissen) und mit harten und voraussehbaren Konsequenzen belegt wird.

Möglicherweise vermissen Sie bei dieser Aufzählung noch eine weitere Vokabel, nämlich „Transparenz“. Oft wird behauptet, diese schaffe ebenfalls Vertrauen. Das mag richtig sein, ist aber in der Management-Realität nicht lebbar. Immer gibt es – legitimerweise – Informationen, Erwägungen und Interessen, die der Führungsebene vorbehalten bleiben und nicht eins zu eins mit den Mitarbeitern geteilt werden können. Wer über *diese* Tatsache offen spricht und sie offensiv gegenüber den Mitarbeitern vertritt, erzeugt mehr Vertrauen als ein halbherzig gelebter pseudo-demokratischer Führungsstil.

4. Vertrauen als Aufgabe der Organisationsentwicklung

In der Praxis der Organisationsentwicklung sind wir häufig mit drei Standardsituationen konfrontiert:

- **Vertrauensverlust zur Führung**

Oft ist es unser Auftraggeber selbst, der sich durch sein Verhalten den Vertrauensvorschuss seines Teams verscherzt hat, was spätestens nach den ersten vertraulichen Interviews mit den Mitarbeitern herauskommt. Die Gründe sind dabei in der Regel bei der Missachtung der im letzten Kapitel genannten 4 Vertrauensfaktoren zu suchen. Die Folgen sind fatal: bei den Mitarbeitern haben sich Hypothesen über die Persönlichkeit und die „geheimen“ Interessen des Vorgesetzten verfestigt, die nur schwer aufzulösen sind. Bei der Coaching-Arbeit mit der Führungskraft enthüllt sich nicht selten ein Mensch, der mit den an ihn gerichteten vielfältigen Erwartungen überfordert ist, es allen recht zu machen versucht, den Konflikt scheut und sich dabei in Widersprüche verwickelt hat. Die dabei erzeugten Vertrauensbrüche sind meist kaum noch zu kitten. Geringe Chancen bieten allenfalls gut vorbereitete, moderierte Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern samt (wechselseitigen) Entschuldigungen und gemeinsam aufgestellten Verhaltensregeln, die teilweise als „Krücken“ für nicht mehr vorhandenes Vertrauen dienen müssen, bis die „Brüche“ verheilt sind.

Allerdings kommt es auch vor, dass der Berater die Hypothesen der Mitarbeiter bestätigt findet, die Führungskraft tatsächlich mit gezinkten Karten spielt und der Berater ihr dabei auch noch helfen soll. Dann schlägt die Stunde der Beratungsethik. Diese besagt zunächst „Sei immer hilfreich“ (Edgar Schein), also lassen wir den Klienten in den Spiegel schauen, erinnern ihn an seine Führungsverantwortung – und überlegen dann, ob wir weiterarbeiten können.

▪ **Vertrauensverlust der Führung zum Team**

Enttäuschte Liebhaber neigen zu schmollendem Rückzug oder zur Aggression. Dies gilt auch für Führungskräfte, die sich von ihrem Team hintergangen und getäuscht fühlen. Sie praktizieren plötzlich „Management by Mistrust“, führen aus heiterem Himmel rigide Kontrollregeln ein und erzeugen damit eine Spirale des Beleidigtseins und der gegenseitigen Verdächtigung.

Ein Beispiel aus einer deutsch-afrikanischen Bürogemeinschaft mit verschärften interkulturellen Empfindlichkeiten: Ein überproportionaler Verbrauch von Zucker, Benzin und Büromaterial führte zu der nicht ganz abwegigen Vermutung, dass hier systematisch „abgezweigt“ wurde. Die Leitung führte deshalb initiativ und zügig verschärfte Kontrollmechanismen ein. Als Folge erklärte eine der afrikanischen Top-Fachkräfte des Teams im vertraulichen Interview vor Empörung zitternd: „Stellen Sie sich vor, als ich einmal im Jahr zwei CD-ROMs zum Brennen haben wollte, musste ich ausführlich erklären, wozu ich sie brauche! Wenn Frau XY (eine europäische Mitarbeiterin) CD-ROMs will, fragt sie kein Mensch danach.“ Und schon war das Kind mit dem Bade ausgeschüttet.

Beratungsintervention: Führung und Team dabei zu unterstützen, über kritische Vorfälle zeitnah und offen zu sprechen, gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, diese dann konsequent und fair umzusetzen und auch ihre Wirksamkeit gemeinsam zu überprüfen.

▪ **Vertrauensverlust im Team**

Hier helfen Outdoor-Trainings kaum noch (diese sind sehr nützlich bei noch relativ neuen, entwicklungsfähigen Teams bzw. Gruppen), hier muss die Beratung ans Eingemachte gehen. Das heißt: Vorfälle aufarbeiten, Wunden schließen, neue Regeln, Beziehungen und Strukturen entwickeln helfen. Auch personelle Konsequenzen müssen mit bedacht werden.

Hierbei entlastet es die Klienten manchmal ganz enorm, wenn die Beratung das Team zunächst von der Hypothek befreit, ein Team sein zu müssen. Als paradoxe Intervention klingt das etwa so: „Stellt Euch vor, Ihr seid kein Team sondern nur eine Gruppe von Menschen, die auf Grundlage gegenseitigen gesunden Misstrauens eine gemeinsame Funktion erfüllen muss. Wie müsste eine solche Gruppe von Einzelkämpfern organisiert sein?“ Damit definiert das Team seinen eigenen „Ground Zero“ und kann sich von dort aus neu erfinden.

Lassen wir den St. Galler Management-Experten Fredmund Malik die zusammenfassenden Worte zu diesem Artikel sprechen:

„Worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das gegenseitige Vertrauen. Es ist das Vertrauen, das zählt, und gerade nicht all die anderen, so oft beschworenen und geforderten Dinge wie Motivation, Führungsstil und Unternehmenskultur.“⁵

© denkmodell® 2008

Appetit auf noch mehr "Geistige Nahrung"? Dann können Sie sich unter www.denkmodell.de/newsletter alle bisherigen Newsletter herunterladen.

⁵ ebda, S. 136