

Vertrauenskultur führt!

© Prof. Dr. Ingelore Welppe 2014

1. Vier Argumente für Vertrauen in der Zusammenarbeit und Personalführung

Der Treibstoff für Unternehmenserfolge in der Wirtschaft und die Leistungen der Verwaltungen des 21. Jahrhunderts sind Wissen und zwischenmenschliches Vertrauen. Von diesen kostbaren und universell bedeutsamen Werttreibern können Organisationen nicht genug in der internen und externen Zusammenarbeit erzeugen, wenn Produktivität und Zukunftsfähigkeit erhalten und weiter entwickelt werden wollen.

Wissen und Vertrauen sind strategische Ressourcen und intangible Assets. Aus exzellentem Wissen, Können und mit ausgeprägten vertrauensvollen Beziehungen in der Zusammenarbeit erwachsen für Organisationen interne und spezifische Wissens- und Vertrauensrenditen.

Weltweit gilt, dass zwischenmenschliches Vertrauen die Basis für zuverlässige Geschäftsbeziehungen, für wirtschaftliche Kooperationen und für die lokalen und globalen Wissens- und Kompetenznetzwerke sind. In der Personalführung ist eine Kultur des Vertrauens von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg.

Weil mit den neuen Technologien die Kommunikation im Arbeitsleben unpersönlicher wird und zunehmend virtuell geschieht, weil das Gespräch von „Tür zu Tür“ immer weniger wird, steigt die Bedeutung persönlich vertrauensvoller Beziehungen, in denen Wissen und Erfahrungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Partnern in dynamischen und oft konfliktträchtigen Arbeitssituationen ausgetauscht wird.

Vertrauen ist die Grundlage jeder Form von Kooperation

Vertrauen hilft, räumliche Distanz zu überbrücken, verhilft zu innerem Zusammenhalt, zur Stärkung der Identifikation und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter, besonders dann, wenn „es besonders schwierig wird“.

Führungskräfte, die auf Vertrauenskultur setzen, sind vertrauenswürdiger für ihre Mitarbeiter. Und Vertrauen hat noch weitere positive Folgen: Bei Mitarbeitern wachsen ebenfalls Vertrauen, Zuversicht, Motivation und Optimismus. Daher geben mit Vertrauen geführte Mitarbeiter wichtige Informationen leichter weiter, sie kommunizieren Probleme schneller und engagieren sich mutiger für Lösungen, sie denken unternehmerischer und sind stressresistenter, wenn es einmal „eng wird“. Das ist der spezifische Beitrag der Mitarbeiter in einer Vertrauenskultur.

Daher gilt:

Argument 1

In einer wechselseitigen Vertrauenskultur glüht der Funken der Begeisterung in der Zusammenarbeit länger.

Ein weiteres wichtiges Argument für die Vertrauenskultur-Praxis ist betriebswirtschaftlicher Natur. Vertrauen und Wissen stehen in einem klaren Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eines Unternehmens und seinem Kultur- Werte-Index. Das zeigen Untersuchungen über die effektiven Verknüpfungen von Strategie, Organisation, Prozess, Kultur und dem Ausmaß, in dem in Organisationen Werte von Führungskräften und Mitarbeitern geteilt werden.

Daher gilt:

Argument 2

Vertrauenskultur bewirkt Wertsteigerungen.

Zur Entwicklung einer Vertrauenskultur müssen Führungskräfte entsprechend ihrer Rolle „in Vorleistung“ gehen. Vertrauen als erwünschte Grundhaltung und Verhaltenspraxis muss den Mitarbeitern gesagt und gezeigt werden, damit Vertrauen auch gefühlt wird. Personal-Management ist Kommunikationsarbeit auf der Grundlage von Vertrauen.

Daher ist die Entwicklung von Vertrauenskultur durch offene Kommunikation, angstfreies Konfliktmanagement und durch offensives Wissensmanagement erst einmal Chefsache.

Daher gilt:

Argument 3

Vertrauenskultur ermöglicht Führungsexzellenz.

Wirkungsvolle Vertrauenskultur im Organisationsalltag erfordert von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsames Wissen über die Voraussetzungen für vertrauensvolle Beziehungen und die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen zur Meisterung von Vertrauenskrisen. Wissen und Kommunikation haben in der arbeitsteiligen Arbeitswelt generell an Bedeutung gewonnen. Heute reicht es nicht mehr aus, Wissen traditionell zu erwerben.

Informationen und Erfahrungen werden in Unternehmen heute vor allem in Meetings, bei Präsentationen und in persönlichen Gesprächen weitergegeben.

Wie gut Mitarbeiter ihr Wissen produktiv kommunizieren, das hängt weitgehend von der Güte der vertrauensvollen Beziehungen untereinander ab.

Daher gilt:

Argument 4

Vertrauensnetzwerke verstärken Wissensnetzwerke.

2. Warum Vertrauen die Arbeitssituation von Chefs erleichtert.

Das generelle Resultat von Tätigkeitsanalysen von Führungskräften der oberen Managementebenen ist, dass Führungsarbeit Kommunikationsarbeit ist. Denn nur 30% ihrer Arbeitszeit an einem durchschnittlichen Arbeitstag verbringen Führungskräfte am Schreibtisch, mit Lesen von Protokollen und Berichten oder unpersönlichem Informationsmanagement über die neuen Medien. 70% der Arbeitszeit muss aufgewendet werden für persönliche Kommunikation, aufgabenbedingt davon 30% für 4-Augengespräche und strategiebedingt 40% für Meetings. Die face-to-face Kommunikation und die persönlichen Gespräche mit Mitarbeitern und Kollegen verbrauchen nicht nur sehr viel von der Ressource Zeit, sondern bestimmen auch den Arbeitstakt und das Aktivitätsmuster im Führungsalltag. Kurze Arbeitsintervalle, Hektik und eine hohe Fragmentierung kennzeichnen den Führungskräftealltag. Das sind Indikatoren für die Aufgabenvielfalt und den hohen Zeitdruck und zugleich werden damit auch die Standards für das Ausmaß und die Qualität der Abstimmungs-, Koordinations- und Kommunikationsprozesse in der Personalführung gesetzt.

In den letzten 25 Jahren hat sich das Aktivitätsniveau für leitende Führungskräfte verdoppelt. Ein hohes Aufgabenvolumen mit gleichzeitig ablaufenden Arbeiten, Arbeit über Zeitzonen hinweg, geographische Verteilung von Mitarbeitern und Partnern, interkulturelle Kundenorientierung und Personalführung, Vorstrukturierung neuer Aufgaben, die Erwartung nach unmittelbarer Rückkopplung bei häufiger Nichterreichbarkeit auf Reisen und das Netzwerken nach innen und außen bestimmen den „Workflow“ im Führungsbereich.

Typisch für die Arbeitssituation für Führungskräfte ist dazu, dass etwa 40% der Aufgaben als besonders „dringlich“ gelten, 60% „fremdinitiiert“ sind, die Hälfte der Aufgaben mit besonderen Risiken verbunden ist und ein Drittel strategisch bedeutsam ist für die langfristige Unternehmensentwicklung. Daher ist der Spielraum für Aufgabenentlastung durch Delegation sehr gering.

Arbeitswissenschaftlich betrachtet ist der Erfolgsdruck in dieser Arbeitssituation für Führungskräfte „hoch belastend“ und „stressreich“.

Es steht fest: Die face-to-face Kommunikation, das persönliche Gespräch, die persönliche Begegnung und vertrauensvolle Beziehungen sind Konstanten im Führungsverhalten. Sie spielen eine dominante Rolle in der Arbeit von Führungskräften.

Die besondere Herausforderung im Alltag ist die Bewältigung von Komplexität, ist schneller und zuverlässiger Informationsaustausch. Das „Schmieröl“ für Kommunikation und Kooperation in der typischen Arbeitssituation für Führungskräfte ist Vertrauen der Mitarbeiter in das Führungssystem der Organisation und ein Führungsmodell, das Beziehungen auf der Basis des persönlichen Vertrauens herstellt.

Was läuft mit Vertrauen besser für Führungskräfte?

Die **organisationale Vertrauensforschung** belegt:

Nr.1

Vertrauen stabilisiert die Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihren Chef/innen. So ist das Personal offener für Veränderungen und bereiter für Übernahme von Verantwortung.

Nr.2

Führungskräfte, die mit Vertrauen führen, geben ihren Mitarbeitern einen hohen persönlichen Kredit. Vertrauskredit bringt Chefs soziale Renditen in Form von mehr Mitarbeitermotivation, dauerhaftem Commitment für übertragene Aufgaben, ehrlichen Antworten und von Konfliktprävention. Wo mit Vertrauen geführt wird, werden Konflikte auch gelöst.

Nr.3

Führungskräfte, die mit Vertrauen führen, werden von Mitarbeitern als glaubwürdig und zuverlässig eingeschätzt. Von glaubwürdigen Chefs lassen sich Mitarbeiter dauerhaft und vor allem in schwierigen Situationen leichter führen. Glaubwürdigkeit führt zu kooperativen Überzeugungen und partnerschaftlichen Verhaltensweisen bei Mitarbeitern.

Nr.4

Vertrauen ist effizienter als Kontrolle, denn Vertrauen bringt Mitarbeiter und Führungskräfte in der Kommunikation auf gleiche Augenhöhe. Wenn Mitarbeiter ihren Chefs vertrauen, dann informieren sie nicht oberflächlich, sondern richtig und kritisch. Sie weisen auf Probleme hin und fokussieren Lösungsmöglichkeiten, sie geben und holen Feedback, sie erläutern ihre Absichten und öffnen sich auch persönlich. Daher spart Vertrauen Zeit für Kontrollen und langwierige Situationsanalysen ein.

Nr.5

Mit Vertrauen können Führungskräfte längerfristig belastende Unternehmenssituationen besser bewältigen, weil sie sich selbst und die Situation besser im Griff haben. Denn Vertrauen erzeugt bei Mitarbeitern Hoffnung auf Erfolg, reduziert Versagensängste bei Führungskräften, stärkt den Optimismus und Selbstvertrauen und mindert so die Auswirkungen von kritischen Ereignissen.

Nr.6.

Zwischenmenschliches Vertrauen ist universell das Startkapital und der Treibstoff für interne und externe Wissens-, Kommunikations- und Kooperations- Netzwerke mit den unterschiedlichsten Partnern. Führungskräfte, die das strategische Potential von Vertrauen begreifen und nutzen, haben beste Chancen, Führungsexzellenz zu erreichen und damit zu den Spitzenkönnern ihres Fachs zu werden.

3. Stimmt es, dass Vertrauen Teamleistung steigert?

Am Anfang dieses Jahrhunderts besteht ein Drittel des internationalen Arbeitskräftepotentials aus „Wissensarbeitern“, aus Leuten, deren Tätigkeit darin besteht, Wissen zu produzieren als hochspezialisierte Fachleute, Informationen zu verwerten, als Marktanalysten oder Computerspezialisten, Programmierer oder als Kommunikationsexperten Kooperation- und Wissensnetzwerke zu schaffen.

Natürlich haben Menschen seit jeher zusammengearbeitet, um mehr zu erwirtschaften. Als Produktiveinheit galt in der Regel noch bis vor 30 Jahren das Individuum, und viele Einzelleistungen führten zu den großen Innovationen in Entwicklung und Forschung. Jetzt treten Teams anstelle von Individuen in den Vordergrund. Teams sind weltweit zur wichtigsten Produktionseinheit geworden. Als die elementarste Form von Teamwork kann man die Besprechung ansehen.

Meetings sind der unentrinnbare Bestandteil des Arbeitsalltags für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Wann immer Mitarbeiter zusammenkommen, um zusammenzuarbeiten in einer Strategiesitzung, in einer Projektbesprechung oder in einer Telefonkonferenz, immer hängt das Ergebnis in diesen Gruppen entscheidend vom Ausmaß ihrer Kooperationsbereitschaft ab. Diese entsteht nur durch vertrauensförderliches Verhalten. Unter gleich fähigen Gruppen und Teams schneiden die am besten ab, die vertrauensförderliches Verhalten zeigen.

Gruppen und Teams, die gezielt und überzeugt Sicherheits- und Vertrauenssignale senden, stellen damit tragfähige Beziehungen her. Damit werden häufig entstehende emotionale Reibungsverluste durch Ängste, Rivalität, Egoismus oder Ressentiments minimiert. So schaffen es Teams, aus den persönlichen Fähigkeiten und Fachkenntnissen ihrer Mitglieder den größten Nutzen zu ziehen.

Die Optimierung der Teamleistung und eine die Mitglieder zufriedenstellende Teamarbeit setzt die Entwicklung und kontinuierliche Arbeit an einem Vertrauensnetzwerks voraus. Nur in einem Vertrauensnetzwerk ist man bereit, Wissen ehrlich zu teilen und Kompetenzen voll einzusetzen, weil erst über die Fäden eines Vertrauensnetzwerks „Herz und Verstand“ der Teammitglieder zur Leistungserbringung ungestört synchron laufen können.

Exzellente Teamleistung entsteht aus dem Vertrauenskapital, das die Mitglieder gemeinsam schaffen und einsetzen.

Schlüsselfragen zum Thema Vertrauenskultur

- ❖ Was kennzeichnet eine Vertrauenskultur?
- ❖ Welche Schritte sind notwendig zum Vertrauensaufbau bei einer heterogenen Gruppe?
- ❖ An welchen Kriterien, Verhaltensweisen und objektiven Daten können wir eine Vertrauenskultur beurteilen?
- ❖ Wann funktioniert Vertrauenskulturnachhaltig?
- ❖ Welche Kompetenzen sind notwendig?
- ❖ Wie sind die großen Hürden, um Vertrauen nachhaltig in den betrieblichen Alltag zu implementieren zu überwinden?
- ❖ Was sind die vertrauskritischen Themen und wie geht man mit Misstrauen und Enttäuschungen um?
- ❖ Wie geht es weiter nach erheblichen Vertrauensverlusten?
- ❖ Wie sieht das Vertrauensmodell der Zukunft?

Philosophen führen unsere Bereitschaft, anderen Vertrauen zu geben auf die an unsere Hoffnung auf die Erfüllung gegenseitiger Erwartungen. Praktisch denkende Menschen gehen einfach von ihren Erfahrungen aus, dass es sich am meisten auszahlt, wenn man ehrlich und zuverlässig miteinander umgeht und sich das komplizierte Zusammenleben durch gegenseitiges Vertrauen einfacher macht. Bei der Zusammenarbeit in großen und kleinen Organisationen prallen jedoch so viele unterschiedliche Mentalitäten aufeinander, dass wir nicht so praktisch wie im Privatleben denken können. Solange man Kolleg/innen, das Betriebsklima und die Praktiken in der Organisation nicht gut genug kennt, denken und fühlen wir eher vorsichtig misstrauisch, versuchen wir es mit Durchsetzungsmacht, mit negativen Übervorteilungstaktiken und mit Ausnutzung von Situationen zum eigenen Vorteil. Wenn jeder es so macht, dann hat Vertrauen keine Chance in der Zusammenarbeit.

Wollen Sie mehr dazu wissen?

Literatur : Welppe & Welppe „Netzwerken für Egoisten“ Signum Verlag 2007

Merken: Vertrauenskultur ist ansteckend!