



Foto: Alex/Photocase

Vertrauensforscherin im Interview

Vertrauen oder verlieren

Wenn Unternehmen über Vertrauen reden, wird vor allem eines produziert: viel heiße Luft. Alle loben die Vertrauenskultur, die wenigsten leben sie. Doch das wird sich bald ändern, ist Vertrauensforscherin Antoinette Weibel überzeugt. Warum das Konzept der Vertrauenskultur vor seinem großen Durchbruch steht und wie es am besten umgesetzt wird.

Preview

- ▶ **Kontrollierte Geldverschwendung:** Die immensen Kosten von Kontrolle
- ▶ **Selbsterhaltungsmechanismus:** Warum Kontrolle notwendig macht
- ▶ **Kontrolle bremst:** Weshalb das Konzept der Kontrolle in der digitalisierten Welt nicht funktioniert
- ▶ **Vertrauenssprung:** Der erste Schritt auf dem Weg zur Vertrauenskultur
- ▶ **Wider die Willkür:** Warum Vertrauenssysteme klare Regeln brauchen
- ▶ **Strafe muss sein:** Vertrauensbrüche sanktionieren nach der Dreierregel
- ▶ **Hang zur Gruppendenke:** Die Schattenseiten von Vertrauen

Frau Professor Weibel, über die Bedeutung von Vertrauen in den Unternehmen wird schon seit x Jahren geredet. Sie führen in Europa die Diskussion mit an und versuchen von der Notwendigkeit von mehr Vertrauen und weniger Kontrolle in den Unternehmen zu überzeugen. Haben Sie manchmal das Gefühl, gegen eine Wand zu reden?

Antoinette Weibel: Sie spielen auf die typischen Reaktionen von Großunternehmen an, die auf ein Versagen von Kontrolle mit immer mehr Kontrolle reagieren ...

Genau.

Dieser Reaktionsmechanismus ist für mich als Vertrauensverfechterin tatsächlich frustrierend. Sobald irgendeine Art von menschlichem Fehlverhalten in den Unternehmen ans Licht kommt, wird sofort die Kontrollschraube weiter angezogen. VW etwa tüfelt als Reaktion auf den Abgas-Skandal gerade an einem komplizierten System von Kontrolle und Gegenkontrolle im Berichtswesen. Und bei JP Morgan haben sie eine Betrugssoftware entwickelt, die aktuell bei jedem Mitarbeiter auf dem Computer installiert wird. Die registriert

etwa, wie häufig jemand länger als seine Kollegen am Platz bleibt, also im Büro unbehelligt ist, und errechnet aus diesen und vielen weiteren Daten, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Mitarbeiter ein betrügerischer Händler ist oder zu einem werden wird.

Was für ein Aufwand.

Und was für Kosten. Die Entwicklung der Software hat über 100 Millionen Dollar gekostet. Kontrolle ist teuer, wobei die Kosten mit steigender Kontrolle überproportional steigen. Versuche, bis in den letzten Winkel hinein Kontrolle auszuüben, verschlingen Unsummen. In den USA geht es mittlerweile bei rund jedem vierten Job hauptsächlich ums Überwachen. In Deutschland dürfte die Quote der Kontrolljobs ähnlich hoch liegen. Das ist eine absurde Geldverschwendung, zumal Kontrolljobs in der Regel überdurchschnittlich gut bezahlt werden.

Sie meinen, Kontrolljobs sind überflüssig und könnten einfach gestrichen werden?

Ganz so einfach ist es nicht. Vor allem deshalb nicht, weil Kontrollsysteme über einen eingebauten Selbsterhaltungsmechanismus

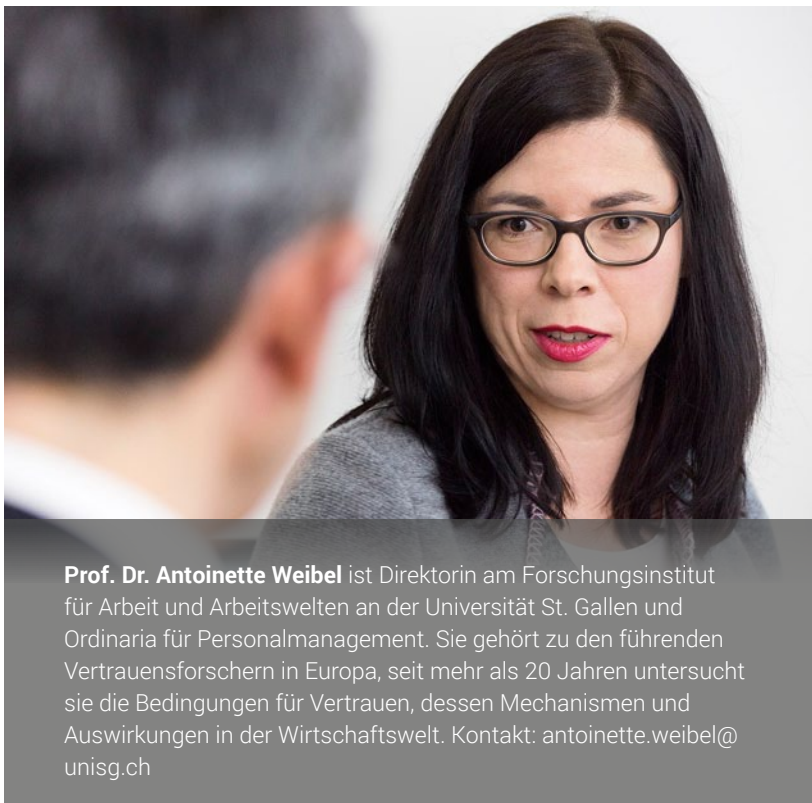


Foto: Anne Morgenstern

Prof. Dr. Antoinette Weibel ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten an der Universität St. Gallen und Ordinaria für Personalmanagement. Sie gehört zu den führenden Vertrauensforschern in Europa, seit mehr als 20 Jahren untersucht sie die Bedingungen für Vertrauen, dessen Mechanismen und Auswirkungen in der Wirtschaftswelt. Kontakt: antoinette.weibel@unisg.ch

„Die Zeit des Vertrauens in der Arbeitswelt scheint jetzt endlich anzubrechen.“

verfügen. Der ist psychologischer Natur, er beruht auf dem sogenannten Golem-Effekt. Diesem zufolge entwickeln sich Menschen schlechter, wenn wir niedrige Erwartungen an sie stellen. Kontrollsysteme kommunizieren solche niedrigen Erwartungen kontinuierlich: Wir kontrollieren Dich, weil wir glauben, dass Du es schlecht machen wirst oder versuchst zu schummeln, was eben dazu führt, dass sie es wirklich schlecht machen und versuchen zu schummeln. Kontrolle macht Kontrolle notwendig und mehr Kontrolle macht mehr Kontrolle notwendig.

Was doch andersherum bedeutet: Wenn man die Kontrolle abschafft, braucht man keine Kontrolle mehr?

Vom Prinzip her stimmt das, aber wenn Sie die Entwicklung der Mitarbeiter durch Kontrolle jahrelang gebremst haben, können Sie nicht einfach umswitchen und sagen: Ab jetzt vertrauen wir Euch voll und ganz – und dann erwarten, dass es läuft. Im Gegensatz zu Systemen lassen sich Menschen nicht von heute auf morgen umstellen, ihre Entwicklung braucht Zeit. Deswegen lassen sich Vertrauenssysteme nur sukzessive einführen, wobei wie bei jeder Entwicklung mit Anpassungsschwierigkeiten zu rechnen ist.

Und weil die keiner in Kauf nehmen will, bleibt man lieber beim Kontrollsystem ...

Vielleicht auch deswegen, eher aber waren viele Unternehmen bislang schlicht und einfach so fixiert auf ihre Kontrollwege, dass sie keinen Blick für die alternative Route hatten: Kontrolle Schritt für Schritt durch Vertrauen zu ersetzen. Tatsächlich scheinen sich seit einiger Zeit aber mehr und mehr Unternehmen ernsthaft für diesen Weg zu interessieren. Das weckt bei mir die Hoffnung, dass die Zeit des Vertrauens in der Arbeitswelt jetzt endlich anbricht.

Woher auf einmal das Umdenken?

Das hängt, wie gefühlt alles im Moment, mit der Digitalisierung zusammen. Erstens hebt diese die Interaktion in den Unternehmen und der Unternehmen mit ihrer Umwelt auf ein neues Komplexitätsniveau – womit diese noch schlechter zu kontrollieren ist als ohnehin schon. Zweitens verlangt sie von den Unternehmen ein neues Tempo, weil sie die Entwicklung der Märkte enorm beschleunigt – und Kontrolle macht langsam. Drittens spült sie immer neue Geschäftsmodelle auf den Markt, was den Innovationsdruck auf die Unternehmen erhöht – wobei Kontrolle Innovation bremst, weil sie das Denken in kontrollierte Bahnen lenkt. Kontrollsysteme stoßen in der digitalisierten Welt also zunehmend an Grenzen, Vertrauenssysteme bilden die sinnvolle Alternative. Die meisten der vielen jungen Unternehmen, die auf den neuen, digitalen Märkten vorne mitspielen, sind extrem flach aufgestellt, kommen so gut wie ohne klassische Kontrollsysteme aus, haben ausgeprägte Vertrauenskulturen. Das ist kein Zufall.

Sie haben gesagt, Vertrauenskulturen lassen sich nur sukzessive entwickeln. Was ist der erste Schritt?

Der sogenannte Vertrauenssprung, den vor allem die direkten Führungskräfte wagen müssen. Das ist eine andere Nummer, als dem erfahrenen Mitarbeiter, der etwas schon tausendmal gut gemacht hat, auf die Schulter zu klopfen und ihm zu sagen, Du machst das schon. Vertrauenssprünge gehen immer ein Stück weit ins Unbekannte. Konkret bedeutet das etwa, eine wirklich wichtige Aufgabe an einen Mitarbeiter zu delegieren, obwohl man nicht sicher weiß,

dass dieser das wirklich schon kann und ihn dann auch machen zu lassen, ohne ihm ständig über die Schulter zu schauen. Ihm also etwas zutrauen und darauf vertrauen, dass er sich melden wird, wenn er Hilfe braucht. Das erfordert Mut.

Was bewirkt dieses Zutrauen bei den Mitarbeitern?

Wir wissen aus der Forschung, dass Menschen sich besser entwickeln, wenn ihnen etwas zugetraut wird. Das wird als Pygmalion-Effekt bezeichnet, der sozusagen das positive Gegenstück zum Golem-Effekt ist. Wenn die Führungskraft ihren Mitarbeitern schwierige Aufgaben zutraut, fördert sie ihre Entwicklung, sie lässt sie wachsen. Es klingt vielleicht nach Tautologie, trifft den Nagel aber auf den Kopf: Vertrauen in Menschen erhöht die Chance, dass sie dieses Vertrauen rechtfertigen. Weil sie sich entwickeln und es eher rechtfertigen können, aber auch weil sie es rechtfertigen wollen. Vertrauen wird als Geschenk wahrgenommen und auf solches reagieren wir sehr stark, das ist eine Urverankerung, die dem Grundbedürfnis nach Reziprozität, also Wechselseitigkeit, entspringt: Wir wollen etwas zurückschenken – und das beste Geschenk besteht darin, das Vertrauen zu erfüllen.

Menschen ticken aber nicht wie Uhrwerke – also alle gleich. Dem ein oder anderen ist es vielleicht egal, ob er das Vertrauen rechtfertigt, oder er legt es sogar darauf an, genau das nicht zu tun.

Das gehört zum Spiel. Man kann verlieren – aber auch dabei gewinnt man dann wieder etwas: Erfahrung. Hört sich jetzt vielleicht

etwas platt an, ist aber essenziell. Denn wenn ich Menschen nie die Chance gebe, mich zu enttäuschen, dann werde ich kein Gefühl dafür entwickeln können, wem ich inwieweit vertrauen kann – und werde daher immer misstrauisch bleiben.

Wechseln wir von der Ebene der individuellen Führungsbeziehung zurück auf die Unternehmensebene. Was bräuchte es da für den besagten sukzessiven Aufbau einer Vertrauenskultur?

Ganz wichtig ist es, den Organisationsmitgliedern eine Möglichkeit zur korrektiven Einflussnahme für den Fall der Fälle zu bieten. Dass bei uns in der Schweiz das Vertrauen in die politische Führung größer ist als in Deutschland, hängt meiner Meinung nach auch mit unserer Möglichkeit zum Volksentscheid zusammen. Der Schweizer hat im Hinterkopf: Zur Not können wir immer noch ein Referendum machen. Das lässt ihn die politische Führung etwas entspannter betrachten und macht es ihm leichter, ihr sein Vertrauen zu schenken.

Wenn man das auf Unternehmensebene überträgt, hieße das, demokratische Entscheidungsstrukturen einzuführen.

Das wäre der Eins-zu-eins-Übertrag, für den aus Vertrauensperspektive einiges spricht, der aber vor allem in großen Unternehmen schwierig sein dürfte. Es geht eher um den Aspekt des Sich-Wehren-Könnens, der zur prozessualen Fairness gehört. Wenn ich als Mitglied einer Organisation das Gefühl habe, ungerecht behandelt zu werden, muss ich mich wehren können. Habe ich diese Möglichkeit nicht, handelt es sich um ein

„Wenn die Führungskraft ihren Mitarbeitern schwierige Aufgaben zutraut, fördert sie ihre Entwicklung, sie lässt sie wachsen – und erhöht damit die Chance, dass sie das in sie gesetzte Vertrauen rechtfertigen.“



© Antonquillen Fotografie

**Tagungshotels,
Destinationen
oder
Seminarräume ...**

... jetzt finden auf
MICEGuide.com

**Beziehungen verändern
durch Vertrauenskultur**

**So halten Sie die
GENERATION Y**

Wir gehen neue Wege. Gehen Sie mit?

FISCHER EVOLUTION
Training Coaching Consulting
info@fischer-evolution.com ♦ Tel. +49(0)8022.50.70.691
www.fischer-evolution.com



Download als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/pdf/tt54.pdf

Tutorial Vertrauenskultur aufbauen



Organisationales Vertrauen gilt als einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in der digitalisierten Wirtschaftswelt. Die entscheidenden Schritte beim Aufbau einer Vertrauenskultur:

1. Den Vertrauenssprung wagen

Ein wichtiger Part beim Aufbau einer Vertrauenskultur kommt den direkten Führungskräften zu. Sie müssen den sogenannten Vertrauenssprung wagen. Konkret heißt das: Sie delegieren wichtige Aufgaben an ihre Mitarbeiter, auch wenn sie sich nicht sicher sind, dass diese das wirklich schon können. Dann lassen sie sie machen und vertrauen darauf, dass sich die Mitarbeiter melden, wenn sie Hilfe brauchen. Das erfordert Mut, der in der Regel doppelt belohnt wird – damit, dass die Mitarbeiter das Vertrauen rechtfertigen und damit, dass die Mitarbeiter wachsen.

2. Das Vertrauen behalten

Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern vertrauen, gehen immer auch ein Risiko ein – das Risiko, enttäuscht zu werden. Das gehört zum Spiel. Wichtig ist es, auf einzelne Enttäuschungen nicht mit generellem Misstrauen zu reagieren, sondern diese als Lernlektionen zu betrachten. Mit jeder Enttäuschung entwickeln wir ein besseres Gefühl dafür, wem wir wann inwieweit vertrauen können.

3. Deutliche Regeln formulieren

Vertrauenskulturen benötigen ein klares Regelwerk. Hintergrund: Je genauer die Organisationsmitglieder wissen, nach welchen Vorgaben im Unternehmen wie entschieden und gehandelt wird, desto eher und besser können sie Einspruch erheben, wenn sie sich benachteiligt fühlen. Diese Möglichkeit zur korrektiven Einflussnahme macht

es ihnen leichter, sich entspannter im System zu bewegen und diesem zu vertrauen. Gibt es hingegen keine klaren Regeln, handelt es sich um ein Willkürsystem, das naturgemäß wenig Vertrauen erweckt.

4. Ein klares Sanktionssystem installieren

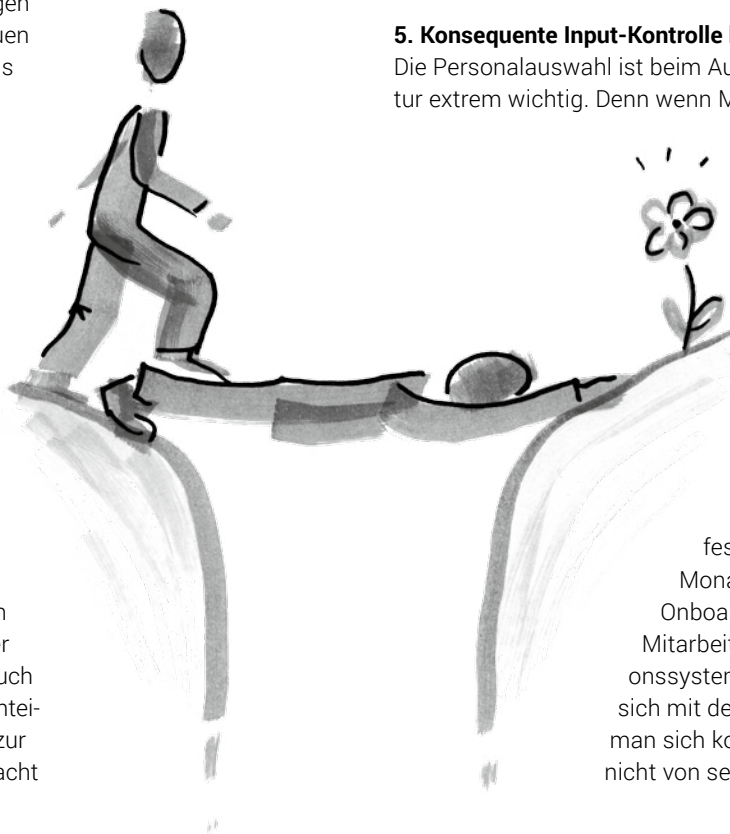
Das Regelsystem kann nur dann seine vertrauensbildende Wirkung entfalten, wenn die Regeln auch durchgesetzt werden. Heißt, Regelbrüche müssen sanktioniert werden. Bewährt hat sich dabei folgende Dreierregel: Der erste Regelbruch wird angesprochen, wobei davon ausgegangen wird, dass es sich um ein Missverständnis handelt. Beim zweiten erfolgt noch keine Sanktion, aber deren deutliche Androhung. Beim dritten Regelbruch wird diese wahrgemacht, was unter Umständen ein ganz klares „Raus“ bedeutet.

5. Konsequente Input-Kontrolle betreiben

Die Personalauswahl ist beim Aufbau einer Vertrauenskultur extrem wichtig. Denn wenn Mitarbeiter an Bord geholt

werden, die das gemeinsame Regelsystem nicht gut akzeptieren und sich mit den dahinter stehenden Werten nicht identifizieren können, sind Regelbrüche programmiert. Ob

jemand das kann, lässt sich nicht unbedingt in zwei Gesprächen feststellen. Aber in den ersten Monaten, sofern man ein gutes Onboarding betreibt, den neuen Mitarbeiter also schnell ins Interaktionssystem integriert. Von jedem, der sich mit den Regeln schwertut, sollte man sich konsequent trennen, sofern er nicht von selbst wieder geht.



Quelle: Antoinette Weibel, Universität St. Gallen

Grafik: Stefanie Diers; © www.managerseminare.de

Willkürsystem, und selbst die freundlichsten unter diesen erwecken naturgemäß wenig Vertrauen.

Wie macht man denn die Mitarbeiter wehrhaft?

Durch etwas, woran wohl die wenigsten bei Vertrauenskulturen denken: ein glasklares Regelwerk. Je genauer die Organisationsmitglieder wissen, nach welchen Vorgaben im Unternehmen wie entschieden und gehandelt wird, desto eher und besser können sie Einspruch erheben, wenn sie sich benachteiligt fühlen. Alle Organisationen, in denen viel über Vertrauen läuft, haben sehr klare formale und informelle Regeln, auf deren Einhaltung die Mitglieder vertrauen. Wichtig ist es, dieses Vertrauensregelsystem zu schützen. Heißt konkret: Wenn Regelverletzungen ans Licht kommen, müssen diese bestraft werden. Ein Vertrauenssystem braucht ein klares Sanktionssystem.

Wie kann das aussehen?

Wenn ich jedem Organisationsmitglied bei der ersten Regelverletzung direkt den Kopf abschlage, ist das für den Aufbau einer Vertrauenskultur natürlich eher kontraproduktiv. Für sinnvoll halte ich eine Orientierung an der Dreierregel: Der erste Regelbruch wird angesprochen, wobei davon ausgegangen wird, dass es sich um ein Missverständnis handelt. Beim zweiten erfolgt noch keine Sanktion, aber deren deutliche Androhung. Beim dritten Regelbruch wird diese wahrgemacht, was unter Umständen ein ganz klares „Raus“ bedeutet.

Was ist noch beim Aufbau einer Vertrauenskultur zu beachten?

Extrem wichtig ist die Input-Kontrolle, also die Personalauswahl. Denn wenn Mitarbeiter an Bord geholt werden, die das gemeinsame Regelsystem nicht gut akzeptieren und sich mit den dahinter stehenden Werten nicht identifizieren können, sind Regelbrüche programmiert. Ob jemand das kann, lässt sich nicht unbedingt in zwei Gesprächen feststellen. Aber in den ersten Monaten, sofern man ein gutes Onboarding betreibt, den neuen Mitarbeiter also schnell ins Interaktionssystem integriert. Deswegen bin ich ein großer Freund der Probezeit. Von jedem, der sich mit den Regeln schwertut, sollte man sich konsequent trennen, sofern er nicht von selbst wieder geht.

Wir haben viel über die Vorteile von Vertrauen gesprochen. Was sind die Schattenseiten des Konzepts – abgesehen davon, dass man sich verletzlich macht, was ja konzeptimmanent ist?

Als Schattenseite könnte man den Effekt bezeichnen, dass Vertrauen Gruppendenke fördert. In Vertrauensorganisationen ist die Gefahr größer, dass die Mitglieder von Teams oder Abteilungen bei wichtigen Entscheidungen ihre eigene Position der erwarteten Gruppenmeinung anpassen, wodurch konstruktiver Diskurs und damit letztlich oft eine bessere Entscheidung verhindert wird. Deshalb ist es in Vertrauenskulturen besonders wichtig, auf Diversität – das beste Gegenmittel gegen Gruppendenke – zu achten und sich bei wichtigen Entscheidungen zudem Impulse von außen zu holen.

Gibt es auch auf der individuellen Ebene, also der der Führungsbeziehung, eine Schattenseite?

Ja, ich würde allerdings weniger von einer Schattenseite als von einem mit Vertrauen einhergehendem Missverständnis sprechen. Manche Führungskräfte scheinen zu glauben, dass sie mit dem Vertrauen in ihre Mitarbeiter die Verantwortung für diese abgeben. Weshalb sie etwa nicht darauf achten oder nicht einschreiten, wenn ein Mitarbeiter sich aufreißt, was in Vertrauenskulturen häufiger, in Kontrollkulturen so gut wie nie vorkommt. Vertrauen und Verantwortung schließen sich nicht aus, im Gegenteil. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern vertrauen, müssen sich trotzdem um sie kümmern.

Das Interview führte Andree Martens.



Lesetipps

► Sylvia Lipkowski: Leadership 4.0 – Führen in der digitalen Welt.

www.managerSeminare.de/MS222AR01

Warum Vertrauen das Schlüsselwort der digitalen Transformation ist und was es noch braucht, um diese zu bewältigen.

► Ulf Posé: Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit – Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur.

Springer Gabler, Heidelberg 2016, 34,99 Euro.

Ob und inwieweit im Unternehmen eine Vertrauenskultur entsteht, hängt vor allem von den Führungskräften ab. Welches Führungsverhalten Vertrauen erzeugt und wie sich dieses fördern lässt.

„Wenn ich Menschen nie die Chance gebe, mich zu enttäuschen, werde ich kein Gefühl dafür entwickeln können, wem ich inwieweit vertrauen kann – und werde daher immer misstrauisch bleiben.“

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen
Mehr? Hier klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23**

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR
Abonnementpreis: 398,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



Für Abonnenten: 0 EUR