

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Vertrauen

Vertrauen braucht
eine Basis, auf der
es wachsen kann

Infrastrukturprojekte
im Energiesektor –
ein vermintes Feld

Keine Klagen –
ist der Zivilprozess
ein Auslaufmodell?

Vertrauen braucht eine Basis, auf der es wachsen kann

Es jemandem „zu schenken“, ist eine der gängigsten Metaphern zum Thema Vertrauen. Doch so weitverbreitet sie auch ist, so wenig trifft sie zu. Denn ein Geschenk wird seinem Namen nur dann gerecht, wenn es nicht mit der Erwartung einer Gegenleistung verbunden wird. Beim Vertrauen ist dies nicht der Fall. Wie klare Vereinbarungen eine Vertrauensbasis im Unternehmen begründen, schildert der nachfolgende Beitrag.

Matthias Kolbusa

Vertrauen ist deshalb kein echtes Geschenk, weil es eine Erwartung impliziert, die gerechtfertigt werden will: entweder generell, mit dauerhafter Verlässlichkeit, oder situativ, wenn eine konkrete Vorstellung erfüllt werden soll. Treffender, als von „Vertrauen schenken“ zu sprechen, ist demnach etwa die Formulierung: „Vertrauen entgegenbringen“ – dafür, dass der andere „Verantwortung übernimmt“ und im Gegenzug sogar „Vertrauenswürdigkeit“ genießt, man selbst also „zurückzahlen“ kann. Dementsprechend ist nachfolgend im gleichen Zusammenhang von einer Art „Deal“ die Rede.

Auch wenn weitere Begriffe wie „Vertrauensvorschuss“ oder „Bonus“ dazu verleiten mögen, sich in sprachphilosophischen Erörterungen zu verlieren, soll es im Folgenden um das Thema Führungspraxis gehen. Und hier weist der Reichtum der Begrifflichkeiten darauf hin, wie bedeutend Vertrauen als soziales Bindemittel in der menschlichen Gemeinschaft ist.

„Wir haben eine solide Vertrauensbasis“ ist insofern ein Passus, über dessen Wahrheitsgehalt man zwar praktisch irren kann. Er adressiert aber richtig, dass Vertrauen nichts Freischwebendes ist, das nur aus guten Vorsätzen und in einem reinen Herzen besteht. Es benötigt ein geteiltes Fundament gemeinsamer Wertvorstellungen und praktischer Maßgaben.

Vertrauen ist etwas sehr Praktisches

Gerade das Praxisbezogene der Vertrauensbasis, die im Idealfall eine Vertrauenskultur ist, lässt viele Menschen stutzen. Warum exakte Vorgaben machen, wenn man doch vertraut? Um diese Frage soll es im Folgenden gehen. Oder konkreter: Was können Verantwortliche tun, um es ihrem Gegenüber so leicht wie möglich zu machen, das ihm entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen? Denn dass selbst die Motiviertesten und am stärksten Pflichtbewussten auch nur fehlbare Menschen sind, dürfte klar sein.

Um das „Prinzip Vertrauen“ besser verstehen zu können, sollte es mit dem „Prinzip Kontrolle“ abgeglichen werden. In einer üblichen Kultur von Command & Control sind strenge Überwachungsverfahren und akribisches Mikromanagement nicht nur Werkzeuge der Dominanz, die der Gängelung von Menschen dienen, statt ihnen Raum zur Entfaltung zu geben. Sie sind auch ein Ausdruck von Furcht der Führung davor, nicht das zu bekommen, was sie erwartet. Insofern impliziert Vertrauen immer auch Mut zum Risiko. Auf einen Kernsatz gebracht, heißt das:

Vertrauen ist das bewusste Eingehen des Risikos, enttäuscht zu werden!

Mit diesem Mut zum Risiko ist keineswegs eine Einladung zu Naivität oder Gleichgültigkeit verbunden. Angemessene Kontrollmaßnahmen sind unerlässlich, weil Führungskräfte für die erzielten Ergebnisse geradestehen müssen. Kontrolle sollte jedoch nie dazu dienen, Menschen zu beherrschen. Der Grundsatz lautet daher:





So viel Vertrauen wie möglich, so wenig Kontrolle wie nötig!

Wenn dies gelebt wird, können überflüssige Berichts- und Kontrollstrukturen abgebaut und eine höhere Wert- und Kundenorientierung erreicht werden.

Mehr Fortschritt durch weniger Komplexität

Ganz im Gegensatz dazu zielen die meisten Statusmeetings nur darauf, Menschen zu disziplinieren und ihnen zu zeigen, dass man ihnen nicht zutraut, angestrebte Resultate ohne Dauerdruck zu erreichen. Dabei geht es nicht mehr um Erkenntnisgewinn und beste Lösungen, sondern nur noch um Tribunale, vor denen sich jeder zu rechtfertigen hat. Statt den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen und ihnen zu vermitteln: „Wenn ihr Probleme habt, fragt mich“, behandeln Führungspersonen sie wie unterworfenen Berichterstatter.

In Firmen hingegen, die derartige Strukturen hinter sich gelassen haben, wird endlich um optimale Ergebnisse gerungen und auf konstruktive Weise debattiert. Unvollendetes und fehlgeschlagenes Handeln werden auf Ursachen und Lernchancen untersucht, anstatt Versäumnisse zu verurteilen. Es geht nicht mehr um schuldig oder unschuldig, sondern um den gemeinsamen Fortschritt zum Wohl der Organisation. Der Wegfall unnötiger Berichte und Dokumentationen lässt die dysfunktionale Komplexität schrumpfen und schafft neue Potenziale der Wertschöpfung.

Nichts reduziert Komplexität mehr als Vertrauen!

Vertrauen ganz praktisch

Zum weiteren Verständnis, wie eine Vertrauensbasis auf der Handlungsebene aussieht, hier zwei Beispiele: Vertrauen heißt, sich darauf zu verlassen, dass die Assistenz die Termine so koordiniert,



diniert, dass genug Zeit für den Weg von A nach B bleibt oder dass der Vorstandskollege beizeiten alles vorbereitet hat, um agile Werkverträge mit Dienstleistern intelligent und rechtskonform zu formulieren.

Wer vertraut, lässt die Leine demnach locker, ohne sie zu kapfen, und geht optimistisch das Risiko ein, dass in konstruktivem Freiraum Leistung statt Enttäuschung wächst. Wer sich das traut und auf ein gutes Team zurückgreifen kann, wird erleben, dass die Mitarbeiter engagierter sind, mehr schaffen und dass sie weitaus kreativere Lösungen finden, als in einem strengen Kontrollkorsett möglich wäre.

Statt in permanentem Push-Management immer wieder nachzubohren, wie denn der Stand der Dinge sei, und sich alles oft nachweisen zu lassen, bis man es genauso gut hätte selbst machen können, vertrauen kluge und mutige Führungskräfte darauf, dass die Ergebnisse kommen, ohne per Mikromanagement permanent einzugreifen und den Weg zum Ziel akribisch und diktatorisch vorzuschreiben.

Vereinbarungen statt Ansagen und Delegationen

Doch so schön dieses Vorgehen klingt, so selten wird es praktiziert. Meist hagelt es nur Ansagen und Erwartungen: „Frank, ich brauche dringend die Zahlen, damit ich die Präsentation für den Vorstand fertig machen kann.“ Franks typische Reaktion: eifriges Kopfnicken und die Hoffnung, es schon irgendwie hinzubekommen. Am Tag vor der Vorstandssitzung liegt die Auswertung noch rein tabellarisch im Controlling, und Frank hat eben erst mitgeteilt, dass er wegen neuer Prioritäten nicht dazu gekommen sei, die Zahlen grafisch aufzubereiten.

Damit derlei gar nicht erst passiert und um die nötige Präzision in den erwarteten Ergebnissen zu erzielen, sollten Auftraggeber

bewusst darauf verzichten, nur Ansagen zu machen und einseitig zu delegieren. Stattdessen gilt es, den angestrebten Ergebniszustand im Dialog mit den Beteiligten gemeinsam zu definieren: „Neben den nackten Zahlen brauchen wir eine grafische Auswertung, mit der wir unser Konzept plausibel machen können. Ich müsste sie bis kommenden Mittwochabend haben, damit ich das Vorstandsmeeting am Freitag vorbereiten kann. Können Sie das schaffen, und brauchen Sie etwas von mir, damit Sie es hinbekommen?“

Um den Erfolg dieser Absprachen zu gewährleisten, muss in jedem Einzelfall gesichert sein, dass die oder der andere die Vereinbarung genauso interpretiert wie man selbst, dass die Zeit- und Zielvorgaben klar verstanden sowie akzeptiert wurden und dass alle Mittel bekannt sind und zur Verfügung stehen, die für den Job nötig sind. Außerdem sind auch die Auftraggeber in der Pflicht, zeitgerecht den Teil beizutragen, den ihr Gegenüber erklärtermaßen zur Erfüllung der Aufgabe braucht.

Und was, wenn etwas dazwischenkommt?

Natürlich sollte immer klar sein, dass etwas dazwischenkommen kann. Doch egal, was es ist: Es nimmt den Auftragnehmer nicht aus der Verantwortung. Ist die Vereinbarung fix, muss für die Erfüllung geradegestanden werden. Dazu gehört, dass umgehend und rechtzeitig nachverhandelt wird, wenn sich die äußeren Gegebenheiten ändern.

Auch für dieses „rechtzeitig“ sollten klare Regeln gelten. Eine solche könnte hier lauten: „Bitte geben Sie mir bis Montagmittag Bescheid, wenn Sie es bis Mittwoch absehbar nicht schaffen können.“ Ein guter genereller Zeitrahmen ist ein Drittel der Gesamtzeit. Wenn also sechs Tage Zeit sind, muss am vierten Tag die Meldung erfolgen.

Die Definition zentraler Begriffe

Damit alles reibungslos funktioniert, schadet es nicht, mit Mitarbeitern und Kollegen nicht nur Werte zu teilen, die sich gut anhören, sondern ebenso Begriffe, die das gemeinsame Wirken prägen. Diese Begriffe sind:

- **Vereinbarung** heißt eine gegenseitige Übereinkunft bezüglich Erwartungen und der dafür notwendigen Vorgaben. Effektives Managen basiert auf Vereinbarungen.
- **Verbindlich** ist, wer eine Vereinbarung unter Berücksichtigung aller relevanten Notwendigkeiten und Möglichkeiten schließt und einhalten will.
- **Verlässlich** ist, wer diese Vereinbarungen hält oder rechtzeitig neu verhandelt.

Der Vorteil in der Anwendung dieser Definitionen hat auch Auswirkungen auf ein unangenehmes Thema, das man nur

ungern in Verbindung mit Vertrauen anspricht: Was passiert, wenn die Leistung zu spät erbracht wird, ganz ausbleibt oder wenn die Ergebnisse unzulänglich sind? Dies muss auch in einer erfolgsorientierten Vertrauenskultur klar gesagt werden können, ohne dass Ausflüchte möglich sind. Ein: „Ich dachte nicht, dass ich neben den Tabellen noch eine grafische Auswertung machen soll“, kann es nicht mehr geben, wenn die Vereinbarung eindeutig war. So können unzureichende Resultate angesprochen und Wege zur künftigen Verbesserung abgestimmt werden.

Was Vertrauen noch ist

Präzise Ergebnisse, die zeitgerecht geliefert werden, sind jenseits ethisch ausformulierter Werte die Essenz erfolgreichen Managements. In zu vielen Unternehmen existiert zwar ein wohlklingender Wertekanon, der das Vertrauen propagiert, dennoch geht es in der Praxis drunter und drüber. In einer Vereinbarungskultur mit verlässlichen und verbindlichen Menschen entsteht eine Werteetablierung von Vertrauen auch „von unten nach oben“. Und wenn alle Chefs, Mitarbeiter und Kollegen vertrauenswürdig sind, steht das Vertrauen nicht nur als Wert im Intranet, sondern wird als Kultur tatsächlich gelebt.

Buchtipps

Matthias Kolbusa

Management beyond Ego. Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

Ariston Verlag, München 2020.

1. Auflage, 352 Seiten, Hardcover.

ISBN: 978-3-42420-228-1

€ 22,00 (D), € 22,90 (A), CHF 30,90

Management beyond Ego heißt, das unreife Ego zu überwinden, um Unternehmen mit den Werten Mut, Offenheit, Vertrauen, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit zu Orten zu machen, an denen Menschen gerne ihr Bestes geben. Matthias Kolbusa weist den Weg zu einer Streit- und Fehlerkultur, die alle wollen, aber kaum jemand hat, und zeigt auf, wie Organisationen den ermüdenden Push im Management durch einen Pull ersetzen, mit dem das Richtige verlässlich, rechtzeitig und selbstorganisiert getan wird.



Matthias Kolbusa

Strategie- und Veränderungsexperte, Vortragsredner und mehrfacher Autor von Managementbüchern. Als Berater und Spezialist für unternehmensweites Fortschrittsmanagement unterstützt er Konzerne wie Daimler, Telekom, Deutsche Bahn und ThyssenKrupp sowie High-Performance Mittelständler wie KraussMaffei, die Haufe-Gruppe und viele andere mehr.

Kontakt: www.progressmaker.de, kontakt@kolbusa.com

