

München, 12. Juli 2013

Rezension:

„Vertrauen, Kontrolle und Verantwortungskultur.“ *Von Bernd Schmid Wiesbaden 2012*

Kontext

Bernd Schmid hat 2012 anlässlich einer DBVC-Tagung in Wiesbaden zum Themenbereich „Vertrauen und Kontrolle“ in Professionen und Organisationen einen Vortrag gehalten. Diese Rezension bezieht sich auf die Vortragsnotizen (Schrift Nr. 914 im ISB Downloadbereich)

Inhalt

Warum ist der Inhalt wichtig?

In der heutigen Zeit des steten und sich beschleunigenden Wandels (z.B. gekennzeichnet durch Globalisierung und Arbeitsteilung in der Wirtschaft, durch weltumspannende Kommunikation, durch virtuelle Beziehungen in sozialen Netzwerken) ist meines Erachtens – vielleicht auch als Regulativ – eine tiefe Sehnsucht nach Vertrauen in der Gesellschaft zu beobachten. Gemäß einer Studie der Wertekommission ist Vertrauen einer der wichtigsten Grundwerte in der Gesellschaft.

In Organisationen wird neben den klassischen Erfolgsfaktoren zunehmend auch eine Diskussion geführt, in welchem Maße Vertrauen Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist. Der Beitrag zeigt verschiedene Perspektiven zum gelebten Umgang mit Vertrauen und Kontrolle auf und ist letztlich ein Plädoyer für eine gelebte Vertrauenskultur, in der die richtige Dosis (Selbst-)Kontrolle und Fähigkeit einen offenen auch kritischen und konfrontativen Dialog zu führen zur Etablierung einer Fairnesskultur führt.

Was ist im Artikel zu lesen?

Einleitung

Bernd stellt die Behauptung „Wir alle würden gerne vertrauen!“ zu Beginn seines Vortrages in den Raum und geht mögliche Haltungen der Zuhörer dazu im Selbstgespräch durch (Einwände dagegen, Voraussetzungen dafür, schlechte Erfahrungen damit, bedingte oder unbedingte Zustimmung). Er lädt damit jeden Zuhörer ein, sich mit seiner eigenen Haltung zu der Behauptung zu befassen und eigene

Erfahrungen zu erinnern. Bernd spinnt den Faden weiter und fragt ob generelles Vertrauen oder generelles Misstrauen eine bessere Grundhaltung wäre? Er führt aus, dass für ihn das eine so schlecht wie das andere ist, für ihn ist auch von sekundärer Bedeutung, ob ihm jemand am Anfang einer Beziehung Vertrauen oder Misstrauen entgegen bringt – wichtig ist ihm ob Vertrauen und Misstrauen blind oder wach sind und ob die Möglichkeit besteht offen Dialog zu halten. Ist eine Beziehung lernfähig was Vertrauen angeht, kann berechtigtes Misstrauen neben berechtigtem Vertrauen seinen Platz finden. Bernd beschäftigt sich als nächstes mit den Grunddimensionen des Vertrauens in eine Beziehung, eine Gemeinschaft und eine Organisation.

Grunddimensionen des Vertrauens

Die Grunddimensionen des Vertrauens werden bei Menschen in der Regel in der Familie angelegt und ausgebildet. Die Familienerfahrungen in Bezug auf das Verhältnis zum Vertrauen prägen im übertragenen Sinne auch die individuellen Erwartungen an Gemeinwesen im Bezug auf Vertrauen. Grunddimensionen sind Zugehörigkeit, Verlässlichkeit und Würde und Selbstverwirklichung

Zugehörigkeit

Zugehörigkeit bedeutet Loyalität mit uns und Schutz vor Willkür, nicht von Ausschluss bedroht zu sein und gibt optimaler Weise Geborgenheit und Beheimatung.

Verlässlichkeit

Verlässlichkeit in Familien und Organisationen heißt Verlässlichkeit darauf wie mit Unwägbarkeiten und Brüchen umgegangen wird. Je abhängiger jemand ist, desto wichtiger ist die Verlässlichkeit. Das Kind braucht Verlässlichkeit in die Reaktionen der Eltern um Vertrauen zu entwickeln, Mitarbeiter brauchen dazu eine verlässliche Unternehmenskultur. Ein wechselnder Umgang mit den gleichen Situationen (mal Belohnung, mal Bestrafung), sprich fehlende Verlässlichkeit hierauf, kann zu pathologischen Störungen sowohl bei Menschen als auch in Organisationen führen. Um Organisationen in unsicheren Zeiten gesund zu erhalten, muss das Wie (mit Situationen umgegangen wird) verlässlich und „sicher-vorhersagbar“ sein.

Würde und Selbstverwirklichung

Menschen wollen in ihren persönlichen Eigenarten, in ihrer Rolle in der Gemeinschaft wahrgenommen und in ihren Entwicklungsbedürfnissen respektiert werden. Werden diese Grundbedürfnisse des Menschen verletzt, sind in der Regel empfindliche Reaktionen die Folge. Es ist persönlich schwer zu ertragen wenn es scheinbar egal ist, wie es einem Individuum geht und was aus ihm wird.

Bernd stellt die Fragen ob es auch eine Würde der Professionalität, eine Würde des Unternehmens oder eine würdeorientierte Art des Wirtschaftens gibt? Auf Basis der vorgenannten Bedürfnisse der Menschen bildet er den Rahmen einer reifen Kultur aus. Dies ist eine (Unternehmens-) Kultur in der Mitglieder wahrgenommen werden und ihre besonderen Talente zur Geltung bringen können, in der man am jeweiligen Erfolg der Mitglieder interessiert ist und freundlich mit ihren Schwächen umgegangen wird man Hilfe bei deren Kompensation, bzw. Verringerung bekommt. Auf dieser gereiften kulturellen Basis entsteht bei den Mitgliedern Bindung, Vertrauen und Loyalität.

Missbrauch und Ausbeutung

Erstaunlicher Weise kann eine Bindung zu Organisationen bei den Mitgliedern auch durch Missbrauch und Ausbeutung entstehen. Die Mitglieder die ausgebeutet werden oder sich ausbeuten lassen und sich auch selbst missbrauchen haben gefühlt mit der Organisation noch eine Rechnung offen. Sie haben noch was zu kriegen und bleiben bis sie „dran sind“ und die Rechnung beglichen wird. Oft wird zu spät erkannt, dass diese Rechnungen doch nicht aufgehen.

Kontroll-Kultur statt Vertrauenskultur

Kann Vertrauen durch Kontrolle ergänzt werden, oder gar ersetzt werden? Hier sind zwei Seiten zu betrachten: Wenn Menschen kein Vertrauen in die Unternehmenskultur haben, suchen sie Kontrolle und Macht zu erlangen. Wenn andererseits Unternehmen kein Vertrauen in die Loyalität der Mitarbeiter haben etablieren sie Kontrollsysteme. Der Preis für die vordergründige Sauberkeit, die Ordnung und für den Schutz vor Fehlentwicklungen liegt in der zunehmenden Entfremdung von der eigentlichen sinnstiftenden Arbeit und dem erhöhten Aufwand der mit den Kontrollen verbunden ist. Diejenigen, die durch die Kontrollen „erwischt“ werden sollen bleiben oft unbehelligt und für die gesamte Organisation besteht die Gefahr, dass Kontrolle zur beherrschenden Organisationsdynamik wird. Wo die Aufmerksamkeit hingeht, das dominiert die Kultur. Bernd stellt die Frage, wie ein Unternehmen sein muss, damit darin diejenigen zu denen Vertrauen besteht Karriere machen können und dies auch möchten?

Kulturell gestützte Selbstkontrolle

Bernd lehnt Kontrolle nicht per se ab, er plädiert sogar dafür, dass gesunde Gemeinwesen ein „gesundes Maß“ und die richtige Art Kontrolle brauchen. Aus seiner Sicht kann eine Vertrauenskultur durch eine gelebte Selbstkontrolle unterstützt und gefördert werden. Voraussetzung ist, dass die Kontrolle nicht als Selbstzweck im Mittelpunkt des organisatorischen Handelns steht, sondern als „selbstverständlicher Bestandteil der Kommunikation“ und der Dialoge zwischen den Mitgliedern etabliert ist und eher indirekt abläuft. Er plädiert für eine Kultur der gegenseitigen Achtsamkeit und greift auf die Ergebnisse von Experimenten zurück, die zeigen, dass Verstöße gegen

vertrauenswürdigen Verhalten zurückgehen, wenn andere hinsehen und unmissverständlich deutlich machen, dass ein Verhalten als sozial nicht hinnehmbar und als Vertrauensbruch gewertet wird. Hier kann eine Sanktion durchaus der Ausschluss aus der Gemeinschaft sein, wenn der Vertrauensbruch nicht beendet wird.

Vertrauen, Leistung und Fehler

Eine Dimension einer Vertrauenskultur zeigt sich auch in der Art und Weise wie mit Fehlern umgegangen wird. Eine positive Fehlerkultur bestärkt die Organisation in Unsicherheit zu handeln aus Fehlern zu lernen, kreativ zu sein, kalkulierte Risiken einzugehen. Das funktioniert nur, wenn einerseits wirksame Vorkehrungen getroffen werden, dass sich die Fehler nicht in organisationsgefährdende Dimensionen auswachsen können und in dem über verantwortungsvolle Dialoge eine Kultur gelebt wird bei der selbstverständlich alles auf den Tisch kommt und nichts zurückgehalten wird. Es wird darauf vertraut, dass mit Fehlern gut umgegangen wird

Kultur erzeugt Kultur und Beispiele machen Schule

Eine Wertekultur kann nicht durch Kontrolle etabliert werden. Das Vorleben der Werte im täglichen Leben ist gelebte Kulturarbeit die zielführend ist. Fairnesskultur bildet sich aus durch eine Vertrauenskultur und einen Dialog, der auch konfrontativ sein kann, wenn es sein muss.

Fazit

Wer würde diesen Beitrag mit Gewinn lesen?

Der Beitrag ist m.E. interessant für Leser, die sich grundsätzlich mit dem Thema „Unternehmens- und Organisationskultur“ befassen, die vielleicht einschneidende Veränderungen organisatorischer oder persönlicher Art bewältigen müssen, oder sich allgemein mit der Frage befassen: In welcher Unternehmenskultur bin ich heute zu Hause und was wäre für mich wünschenswert?

Was ist in diesem Beitrag nicht zu finden?

Ich betrachte den Beitrag eher als „Ortsbegehung“ in der verschiedene Facetten von „Vertrauen und Kontrolle“ in Professionen und Organisationen betrachtet werden. Er lädt ein zur Selbst-Reflexion und ist keine theoretische Abhandlung

Was denke ich?

Ich habe die Gelegenheit zur Reflexion meiner eigenen Situation in meiner Profession und Organisation als sehr bereichernd empfunden. „Behandle andere stets so, wie Du behandelt werden möchtest, wenn du darauf angewiesen bist.“