

Vertrauens- vs Kontroll-Kultur

Audio DBVC Coaching Kongress

Rezension von Irma Hollinga

Zum Kontext:

Bei diesem Audio handelt es sich um einen Vortrag von Bernd Schmid aus dem Jahre 2012 während der Tagung des DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e. V.).

Bernd Schmid ist Gründungs- und Präsidiumsmitglied des DBVC und die Weiterbildungen des ISB sind vom DBVC anerkannt.

Organisationskultur und Kulturentwicklung ist ein Thema, das immer wichtig war am ISB und noch mehr an Bedeutung gewinnt in dem Organisationsentwicklungskonzept, welches das ISB vertritt. Selbst auf der Website des ISB ist das Motto „Kultur entsteht durch Kultur“ sehr prägnant anwesend.

Perspektive zum Inhalt: Warum ist der Inhalt wichtig?

Der Inhalt gibt einen guten Einblick, welche Dimensionen zum Thema Vertrauen wichtig sind, weshalb eine Vertrauenskultur die Leistungsfähigkeit einer Organisation steigert und den Menschen in der Organisation mehr Erfüllung bringt. Der schwer greifbare Begriff Unternehmenskultur wird damit konkreter gemacht und es wird ein Lösungsansatz für bessere Unternehmenssteuerung im komplexen Umfeld geboten. Darüber hinaus wird klar, was beim Aufbau einer Vertrauenskultur zu beachten wäre und weshalb eine Kontrollkultur die schlechtere Alternative ist.

Inhalt / Zusammenfassung

Die Einleitung thematisiert die Polarität zwischen Vertrauen und Misstrauen die es laut Bernd Schmid nicht gibt: Es geht darum, ob man wach oder blind ver- / misstraut. In guten Beziehungen steht ein waches Vertrauen neben einem wachen, berechtigten Misstrauen.

Im Kern geht es um 3 Dimensionen des Vertrauens:

1. Vertrauen in Zugehörigkeit: das Vertrauen zu haben, dass wir nicht von Ausschluss bedroht werden. Es ist für Menschen wichtig, um einen seelischen Ort zu haben wo das gelebt wird, was uns im Leben wichtig ist. Das schafft Verbindung zu der Organisation. Mobbing und Willkür schafft Unsicherheit. Jüngere scheinen die Zugehörigkeit weniger wichtig zu finden und arbeiten leichter in virtuellen Teams. Bernd Schmid denkt aber, dass die Zugehörigkeit zu einem Team wichtig bleibt für die Verantwortung für gemeinsame Leistung.

2. Vertrauen in Verlässlichkeit der Reaktionen unseres Gegenübers: das Vertrauen, dass die Dinge in verlässlicher Weise abgehandelt werden. Mitarbeiter haben keine großen Probleme mit Schäden und Verlusten umzugehen, die mit Veränderungen zusammen hängen. Aber sie haben große Schwierigkeiten, wenn der Umgang der FK mit Einbrüchen ganz anders ist als erwartet. Je komplexer und unwägbarer das Umfeld der Organisation, je mehr sollte man in den Stil investieren, wie mit Unsicherheiten umgegangen wird.

3. Vertrauen in Würde und Selbstverwirklichung: das Vertrauen, dass meine persönliche Würde und meine Eigenarten von der Organisation wahrgenommen und nicht verletzt werden. Mangelnde Würdigung ist eine Hauptursache für Beziehungskonflikte. Interesse am Erfolg der Mitarbeiter und die Möglichkeit, Talente einzubringen, kreiert Bindung, Vertrauen und Loyalität.

Weil wir alle sowohl Gestalter als auch Betroffene von Kultur sind und nicht alle gleich sind, empfiehlt Bernd viele offene Dialoge. Für eine humane, vitale Organisation wäre eine Vertrauenskultur unerlässlich. Solch eine Kultur ist aber schwer herzustellen und braucht eine hohe Investition, damit das Vertrauen gegenseitig ist. Stattdessen benutzen

Organisationen häufiger Kontrollsysteme, um so die Leistungsfähigkeit sicher zu stellen. Die Kontrolle führt aber zu Fokusverlust, Bürokratie und trifft meistens die Falschen: diejenige die vertrauensvoll arbeiten möchten werden unnötig belastet und diejenige, die sich der Kontrolle entziehen möchten, machen das trotz der Kontrollmaßnahmen. Deshalb wird laut Bernd die Kontrolle das Vertrauen nie ersetzen. Er plädiert für eine Vertrauenskultur mit kulturgepflegter Selbstkontrolle durch intensive Dialoge. Eine Vertrauenskultur holt die besten Seiten der Menschen in den Vordergrund und vernetzt sie miteinander für eine leistungsfähigere Organisation.

Mein Fazit: Wer würde dieses Audio mit Gewinn hören?

Der Vortrag ist interessant und anregend für Führungskräfte, Coaches und Berater, die auf der Suche nach Möglichkeiten sind, in komplexen Organisationen die Steuerung zu verbessern.

Weiter ist das Audio für jeden ein Gewinn, der sich mit dem Kulturthema und mit Kulturentwicklungsmaßnahmen in Organisationen auseinander setzen möchte und dazu Anregungen braucht.

Als letzte Zielgruppe sehe ich Professionelle, die das Gefühl haben, dass ihr Gleichgewicht zwischen ihrem Privat- und Berufsleben nicht stimmig ist und dass sie in dieser Hinsicht vielleicht fast ausgebeutet werden. Dieses Audio gibt Anregungen, die persönliche Situation im Kulturkontext des Unternehmens auf der Meta-Ebene zu betrachten.

Out of scope: Was findet man nicht?

Man findet keine sehr konkreten Ideen für Praxisumsetzungen, Inszenierungen oder wie Impulse gesetzt werden können, um eine Vertrauenskultur zu etablieren. Es geht mehr um Prinzipien und Anregungen.

Mein Feedback:

Ich habe das Audio mit Interesse gehört, weil das Thema Unternehmenskultur mich sehr interessiert und mit diesem Audio greifbarer wurde. Darüber hinaus unterschreibe ich die Gedanken von Bernd Schmid, dass Organisationen sowohl das Lebensglück der Mitarbeiter als auch die Leistungsfähigkeit vergrößern können, indem sie eine Vertrauenskultur etablieren. Die heutige Entwicklung in Organisationen, wo immer mehr Betrug stattfindet, zeigt, dass die Kontrolle versagt. Als Reaktion möchte man immer mehr äußere Kontrolle aufbauen, die aber auch wieder nicht funktioniert. Ich glaube mit Bernd, dass Vertrauenskultur die bessere Lösung wäre und habe das auch in der Praxis sowohl als Führungskraft umsetzen als auch in einer Beratungsorganisation erleben können, in der eine Vertrauenskultur etabliert wurde und gelebt wird – heute bin ich dort Partner. Eine Vertrauenskultur im ganzen Führungssystem einer größeren Organisation umzusetzen ist aber eine große Herausforderung. Sehr wahrscheinlich ist es sehr schwierig, mit dem alten Muster zu brechen, als Führungskraft mit Beispielen voran zu gehen und den Dialog zu starten. Mittels dieser 3 Vertrauensdimensionen wäre es m. E. jedoch möglich, eine Unternehmenskultur aus diesen 3 Perspektiven zu betrachten und solche Maßnahmen und Ereignisse zu gestalten, die Schritt für Schritt die Kultur in Richtung Vertrauen lenken würden.

Ich möchte hier noch erwähnen dass ich auf ein namhaftes Beispiel gestoßen bin von einem Unternehmen das durch seine radikale Demokratisierung und durch Vertrauen in ihre Mitarbeiter sehr viel Erfolg zeigt. Ricardo Semmler's Bücher wie z.B.: „Das Semco System. Management ohne Manager“ sind in dieser Hinsicht empfehlenswert und vielleicht findet der Interessierte hier weitere Inspiration und vor allem Praxisbeispiele.

Irma Hollinga

Reeuwijk, die Niederlande

11. September 2013

irma@hollinga.com