

Vertrauen als Schlüssel für gelungene Selbstorganisation

Andreas Pfeifer, p-focus.ch, Beratung und Coaching
(Inspiziert vom Artikel «Trust rocks» von A.Weibel, S. Schafheitle, M. Osterloh
und S. Covey: «Schnelligkeit durch Vertrauen»)

Vertrauen ist nach wie vor ein entscheidender Faktor

Vertrauen ist wie die Luft zum Atmen: Solange sie vorhanden ist, nimmt man sie zwar nicht bewusst wahr, sie ist aber unverzichtbar für das Leben. Geringes Vertrauen erhöht die Transaktionskosten: Kosten die sich durch Regulierung, Überwachung und Sanktionen ergeben. Durch fehlendes Vertrauen wird intern viel Energie aufgewendet, die nicht wertschöpfend eingesetzt werden kann.

Vertrauensluft kann durch ungeklärte Vorfälle verschmutzt werden, dies kann sich sogar in aktives Misstrauen wenden, aus dem oft der Ausweg schwierig ist.

Deshalb: Tragfähiges Vertrauen ist die Grundlage und Bedingung für erfolgreiches Gelingen neuer Organisationsformen. Nur Vertrauen schafft Freiräume für Selbstorganisation. Vertrauen speist den Mut, Entscheidungen zu delegieren, selbst Verantwortung zu übernehmen und proaktiv den Wandel im Unternehmen zu gestalten. Und Vertrauen stärkt die Resilienz von Mitarbeitenden und schafft damit Ressourcen, um mit der hohen Belastung in der VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) umzugehen.

Was ist Vertrauen?

*Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen*¹. Es bedeutet also «sich etwas trauen», ein Risiko in einer Beziehung einzugehen, weil man in Bezug auf den Anderen von einem guten Ende ausgeht².

Diese Definition hat drei Dimensionen:

1. Verletzlichkeit
Vertrauen ist eine «riskante Vorleistung»: Ich weiss nicht, wie mein Gegenüber mit der Offenheit umgeht. Das Verhalten des Vertrauen-Nehmers ist also sehr wichtig – das Vertrauen kann auch enttäuscht werden.
2. Vertrauenssprung
Nur wer «ins kalte Wasser» springt, wird erfahren, ob Vertrauen gerechtfertigt war. Vertrauen bedeutet also immer auch sich einzulassen, nicht schon jede Reaktion zu kennen – also ein Risiko. Nur derjenige, der potenziell enttäuscht werden kann, kann letztlich Vertrauen gewinnen³: Mitarbeitende, die das entgegengebrachte Vertrauen der Vorgesetzten als «Vertrauensgeschenk» werten, werden diesem Geschenk häufig mit Vertrauen begegnen. Führungspersonen sind also der Schlüsselfaktor einer Vertrauensbeziehung.
3. Positive Erwartungen
Vertrauensgeber (Vorgesetzte oder Mitarbeitende) sind dann bereit sich verletzlich zu zeigen, wenn sie positive Erwartungen an das Verhalten des Vertrauensnehmers knüpfen. So entsteht Vertrauen dann, wenn das Gegenüber als kompetent, integer und wohlwollend wahrgenommen wird. Im Gegensatz dazu verhindern kurzfristiges Denken, Sprunghaftigkeit oder fehlende Perspektiven die positiven Erwartungen und schaden der Vertrauensbeziehung.

¹ Mayer, Davis, Schoorman 1995; Rousseau, Sitkin, Burt&Camerer 1998

² Osterloh&Weibel 2006

³ Zahnd, 1972

Was baut Vertrauen auf?

Vertrauen kann durch einen gemeinsamen Lernprozess oder auch durch intuitives Handeln entstehen:

1. **Gemeinsamer Lernprozess:** «Ich vertraue Dir, weil wir uns schon lange und gut kennen»
Durch Erfahrungen in der Zusammenarbeit lernt man sich kennen, die Beziehung zwischen den Personen gewinnt an Bedeutung. Die Beziehung verbessert sich durch jede positive Erfahrung, die Toleranzschwelle bezüglich «Fehler» steigt, da man sich ja besser kennt. Gemeinsame Werte und Bedürfnisse bilden eine stabile Basis des gegenseitigen Vertrauens. Wenn dies jedoch erschüttert wird durch eine grössere Enttäuschung oder Illoyalität, sind die Folgen häufig gravierend, was zu Misstrauen führen kann.
2. **Aktives Vertrauen schenken:** «Ich entscheide mich für das Vertrauen»
Vertrauen kann auch sehr aktiv und unter anspruchsvollen Bedingungen entstehen. Es wird schnell ein Vertrauensvorschuss geleistet, obwohl es nichts zu gewinnen gibt. Hier spielt das Bauchgefühl oder die «gegenseitige Chemie» eine wichtige Rolle, so dass Vertrauen intuitiv gegeben wird.

Verschiedene Faktoren können zum Treiber aktiven Vertrauens führen⁴:

- Ich vertraue meinen Mitarbeitenden, weil sie einen guten Job machen.
- Ich fühle mich wohl, wenn ich Vertrauen schenke.
- Wieso soll es diesmal nicht funktionieren, wenn ich Vertrauen gebe?
- Es wird bei uns vertraut, das ist hier normal!
- Es fällt mir einfach zu vertrauen, es entspricht meinem Menschenbild.

Konkrete Schritte zum «Füllen des Vertrauenskontos»

Alles Verhalten, das zum Vertrauen führt, kann man sich wie die Einzahlung auf ein «Vertrauenskonto» vorstellen. Natürlich kann es auch Abhebungen geben. Wichtig ist, dass das Konto im Plus ist.

Einige konkrete Schritte zum Füllen des Kontos:

- Ehrlichkeit und Transparenz. Das Gegenteil ist Verbergen, Verschleiern oder eine versteckte Agenda.
- Respekt zeigen. «Den Charakter eines Menschen kann man danach beurteilen, wie er Menschen behandelt, die ihm weder helfen noch schaden können» (anonym)
- Fehler wieder gut machen. Das Gegenteil ist rechtfertigen oder abstreiten.
- Loyal sein. Geben Sie anderen gebührende Anerkennung, seien Sie grosszügig mit Lob. Sprechen Sie über andere, als wären sie im Raum.
- Erwartungen klären und Versprechen halten
- Anderen Vertrauen schenken. Nichts motiviert andere mehr, als ihnen Vertrauen entgegenzubringen. Misstrauen erstickt die Begeisterung, das Engagement und die Zusammenarbeit

Vertrauen lohnt sich!

Neue Arbeitsformen, wie z.B. Selbstorganisation, entfalten ihre positive Wirkung nur, wenn Vertrauen besteht. Unternehmen tun deshalb gut daran sich dem Thema «Vertrauen aufbauen und stärken» zu widmen. Neben dem Entstehen von Vertrauen durch langjährige Zusammenarbeit, trägt aber auch aktives Vertrauen stark zur Vertrauenskultur bei und sollte gefördert und ermutigt werden. In diesem Prozess sind in erster Linie Verantwortungsträger und Führungspersonen gefordert den ersten Schritt zu machen und den Willen zeigen «sich verletzlich zu machen».

Quellen:

- A.Weibel, S. Schafheitle, M. Osterloh: Trust rocks, Management Wissen p.35-42(2018): Trust rocks! Vertrauen als Grundstein für das Gelingen der neuen Arbeit.
- Mayer, Davis & Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust.
- Osterloh & Weibel (2006). Investition Vertrauen. Prozess der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Springer Verlag
- Schafheitle, Weibel & Möllering (2016). Touchstone of Trust inside Organisations: Antecedents of high-trust manager-employee relationships.
- Zahnd, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. Admin. Science Quarterly.
- Stephen Covey. (2009). Schnelligkeit durch Vertrauen. Gabal Verlag.

⁴ Schafheitle, Weibel & Möllering 2016