

Zum Wandel im Umgang mit Wandel – Vertrauen als kritischer Faktor



**Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Knut Bleicher**
Emeritierter Professor
für Managementlehre
der Universität St. Gallen
sowie Vorsitzender
des Beirats der St. Galler
Business School,
CH-St. Gallen

Diskontinuitäten und Turbulenzen im Umfeld der Unternehmen haben nach einer langen Wachstumsperiode Anpassungen an neue globale, strukturelle und konjunkturelle Entwicklungen notwendig gemacht. In einer relativ kurzen Zeitspanne gilt es, sich für eine neue Entwicklungsetappe, die weit in das 21. Jahrhundert hineinreicht, neu zu positionieren. Statt sich auf einen erkennbaren und in die Zukunft weisenden Paradigmawechsel einzustellen, sind jedoch viele Unternehmen dabei, auf die Ursprünge des bereits überholt geglaubten Paradigmas wissenschaftlicher Betriebsführung – den Taylorismus – zurückzufallen. Mit dem notwendigen und zu lange versäumten Abbau unwirtschaftlicher Kostenstrukturen werden zugleich die Nutzenpotenziale der Zukunft mit vernichtet und damit das «Kind mit dem Bade» ausgeschüttet. Alles bislang in Jahrzehnten Erreichte eines sozialökonomischen Managements wird damit zur Disposition gestellt. Appelle an den Gemeinschaftsgeist, an die partizipativ getragene Vision und Mission des Unternehmens in einem humanorientierten Kooperationsverhältnis, das von gegenseitiger Anerkennung und vom Vertrauen getragen wird, enthüllen sich als Farce einer menschlichen Verhalten als Instrument begreifenden ökonomisch-technokratischen Unternehmensphilosophie. Mit wie viel Unglaubwürdigkeit und Misstrauen werden wir

Unsere wirtschaftliche Gegenwart – und wahrscheinlich auch Zukunft – ist geprägt von einem tief greifenden Wandel, der unsere Mitarbeiter vor zum Teil schmerzliche Anpassungen stellt. «Change Management» ist notwendig, kann aber durchaus unterschiedlich vollzogen werden. In diesem Zusammenhang wird die Rolle des Kulturelements «Vertrauen» deutlich. Es kann den Wandel ohne nachteilige Folgen tragen helfen, steht aber auch in der Gefahr, bei unzureichender Wandlungsstrategie für lange Zeit verloren zu gehen («Misstrauenskultur» als Folge) mit dem bitteren Ergebnis, dass über eine Demotivation zukünftige Führungsprozesse äusserst erschwert werden können.

in die nächste Phase unserer Unternehmensentwicklung eintreten?

1. Unser traditioneller Umgang mit Wandel: Tayloristische Misstrauensorganisation

Unser bisheriger Umgang mit Fragen des Managements war eher statisch geprägt. Er fusst in der «Wissenschaftlichen Betriebsführung» (Scientific Management), wie er zu Beginn dieses Jahrhunderts von amerikanischen Ingenieuren – hier vor allem von Frederick Winslow Taylor – unter dem Eindruck der Rationalisierungsmöglichkeiten des arbeitsteiligen Einsatzes von Maschinen begründet worden ist. Es nimmt daher nicht wunder, dass er unsere bisherige Anschauung vom Management und seinen Vorgehensweisen (Managementparadigma) entscheidend geprägt hat.

2. Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der auf dem Misstrauen gegenüber Mitarbeitenden fussende Ansatz der bisherigen Managementphilosophie erst durch unsere gegenwärtige Krisensituation, der sich vor allem grössere Traditionsunternehmen gegenübersehen, deutlich geworden ist: Das tayloristische Paradigma

mag in einigen seiner Facetten vor dem Hintergrund einer stabilen Umwelt und einer kontinuierlichen Entwicklung geeignet sein, einmal entwickelte Erfolgspotenziale rationell zu multiplizieren, es versagt jedoch in Kontexten dynamisch instabiler Entwicklung, die durch Diskontinuitäten gekennzeichnet sind. Die mangelnde Orientierung am Entdeckungsstreben des Menschen, seiner Kreativität und seinem Improvisationsvermögen verhindern Innovation und Wandel. Nicht zuletzt ist dies im entzogenen Vertrauen, in dem bewegenden Beitrag, den Mitarbeiter zur Unternehmensentwicklung beisteuern können, die sie als Träger der Evolution eines Unternehmens zu bewirken vermögen, zu sehen.

Wird eine neue Managementphilosophie einer Vertrauensorganisation entwickelt, gilt es zunächst, Begriff und Wesen des Vertrauens als Gestaltungs- und Entwicklungsprinzip näher zu durchleuchten.

Das Wesen des Vertrauens weist eine Reihe von Facetten auf, die letztlich im Menschenbild fussen. Dieter Solaro (1989) sieht Vertrauen bestimmt über die Faktoren Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Humor, Partnerschaft, Würde und Sicherheit.

Unser traditionelles, im Taylorismus fussendes Managementverständnis betrachtet Unternehmen als reparaturbedürftige und -fähige Maschinen. Das Führungsverhalten ist auf das Betreiben

dieser wohl zu ölenden Maschine gerichtet. Eine derartige «Misstrauensorganisation» würde zu den aktuellen Krisenerscheinungen mangelnder Innovationskraft, unzureichender Flexibilität und verminderter Wettbewerbsfähigkeit beitragen, weil versäumt wurde, die in der Mitarbeiterschaft vorhandenen schöpferischen Potenziale für die Bewältigung des Wandels einzusetzen.

3. Zunehmende Dysfunktionalitäten der tayloristischen Misstrauensorganisation enthüllen sich in der Restrukturierungskrise

Der traditionelle tayloristische Ansatz des Managements besitzt einen wesentlichen Nachteil: Derart gestaltete Systeme produzieren selbst Eigenkomplexität in Unternehmen, sie lenken das Verhalten der Mitarbeiter von den primären Zielen und Aufgaben ab und tendieren dazu, ein Unternehmen zu bürokratisieren und zu politisieren. Fortgeschrittene Arbeitsteilung und Spezialisierung werden zudem zur «Sinnbremse», indem den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihres Tuns zunehmend verloren geht. Der Verlust an Möglichkeiten zur Selbstentfaltung, der durch den Mangel an teilautonomen Organisationseinheiten mit generalisierter Aufgabenstellung und Verantwortung bedingt ist, kann als tieferer Grund für eine sich in vielen Unternehmen entfaltende Sinnkrise der Mitarbeiter identifiziert werden.

Lösungsansätze, die von dieser tayloristischen Organisation weg weisen, können innerhalb der Mikroorganisation in der Restrukturierung der Arbeit (Job Enlargement und Job Enrichment), im Schaffen von teilautonomen Geschäftseinheiten in der Makroorganisation wie personalpolitisch in der stärkeren Nutzung von Rotationsverfahren und Anreizsystemen erblickt werden.

Ein Vertrauensverhalten ist mit Ulrich Krystek und Stefan Zumbrock (1993, S. 5)

- ein Verhalten, das die eigene Verwundbarkeit steigert

- gegenüber einer Person, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt, und
- in einer Situation erfolgt, in der der erlittene Schaden, wenn ein anderer diese Verwundbarkeit ausnutzen sollte, grösser als der gewonnene Vorteil ist, sollte der andere sie nicht ausnutzen.

Niklas Luhmann kennzeichnet demzufolge Vertrauen als «Problem der risikanten Vorleistung» (Luhmann 1989, S. 23). Ins Negative verkehrt, ist «Misstrauen» jedoch nicht nur das Gegenteil von Vertrauen, sondern als solches zugleich ein «funktionales Äquivalent zu Vertrauen. Nur deshalb kann (und muss) man nämlich zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen» (Luhmann 1989, S. 78). «Misstrauen äussert sich in zahlreichen Facetten wie Argwohn, Verschlussenheit, Getäuscht- und Manipulierbarkeit, Fremdheit, Verunsicherung, Perspektivlosigkeit, Stress, Panik und Angst bei den in Betracht kommenden Personen und Gruppen» (Schneider 1992, S. 27 f.).

Geschenktes Vertrauen ist ein äusserst flüchtiges Gut, wird es enttäuscht, fühlt sich der Vertrauensgeber als Vorleister nur zu leicht versucht, von dort an Misstrauen zu entwickeln. Wie Robert R. Merton bemerkt, werden aber misstrauische Vorgesetzte es immer erleben, dass Mitarbeiter das vorgelegte Misstrauen durch ihr Verhalten nachträglich rechtfertigen.

Es wäre jedoch illusionär, von der Vorstellung auszugehen, dass von einer derartigen Vertrauenshaltung des Managements lediglich positive Wirkungen auf die notwendige Bewältigung des Wandels ausgehen. In einer Art «Bilanz» verweisen Krystek/Zumbrock (1993, S. 13 ff.) auf funktionale und dysfunktionale Wirkungen des Vertrauens (vgl. Tabelle 1).

4. Anforderungen an eine auf den Wandel ausgerichtete Vertrauensorganisation

Unternehmensführung war bislang vor allem gekennzeichnet durch ein Streben nach hoher Rationalität: Rationalität durch technokratische Strukturierung auf der einen Seite unter Anwendung juristischer Logik und zuweilen auch der Psychologie in der Suche nach der Regelmässigkeit menschlichen Verhaltens in Organisationen. Was heute deutlicher erkennbar wird, ist der Versuch, neben der Rationalität des Intellekts, ausgedrückt im Einsatz von Instrumenten und Verfahren und aggregiert in Systemen, die explizit Verhalten steuern wollen, das Implizite in der Steuerung sozialer Systeme zu erkennen und für die Systementwicklung zu nutzen. In Aktivierung beider Gehirnhälften gewinnen damit neben dem Intellekt die Intuition, das heisst die Beschäftigung mit Zielen und Werten, wie die Aktivierung der Kreativität einen breiteren Raum in unseren Vorstellungen.

Eigenevolutarische Entwicklungsdynamik von Systemen

Der weithin verbreitete Glaube, entscheidungsfreudige Macher könnten mit einem geübten Griff in den Instrumentenkasten erprobter Managementmethoden ein Unternehmen kurz- oder mittelfristig auf jeden denkbaren Ergebniskurs bringen, stösst zunehmend auf die Erkenntnis eigenevolutarisch bedingter Entwicklungsdynamik sozialer Systeme. Dies hat nicht bloss ein neues Führungsverständnis zur Folge, sondern führt zu einer Umdefinition der Rolle des «Middle Managements» und zu einer Schwerpunktverlagerung der Funktionen des Managements hin zur Gestaltung von Rahmenbedingungen, in

Positive Wirkungen des Vertrauens

- Komplexitätsreduktion
- Gruppeneinfluss
- Kooperationswirkungen
- Problemlösungsfähigkeit im Team
- Arbeitsmotivation, Leistungs- und Innovationsteigerung

Negative Wirkungen des Vertrauens

- Risiko des Misstrauens
- Dezentrale Verfügbarkeit
- Synergieverluste und zunehmende Zentrifugalkräfte
- Mittelmässigkeit bei falsch verstandenem Vertrauen

Tab. 1: Wirkungen von Vertrauen

denen sich Eigenentwicklungen relativ autonom vollziehen können.

Als Autopilot dieser Entwicklungen kommt dabei der Unternehmenskultur zukünftig eine tragende Rolle für die soziale Integration in Unternehmen zu: Zukunftszugewandtheit, positive Einstellung zum Wandel und zur Kreativität, Fehlertoleranz, problembezogene statt politisch gefärbte «Schönwetter»-Neigung bei der Kommunikation, Kooperations- und Lernbereitschaft lassen sich durch das Vorbild und Vorleben der Führung, durch das Einstellen verhaltenssteuernder und gratifizierender Rahmenbedingungen und durch die Selektion und Förderung, wie den Einsatz der Mitarbeiter, beeinflussen, aber nicht regeln.

Notwendige partnerschaftliche Öffnung in ganzheitlicher Sicht

Eine Vertrauenshaltung verlangt von der organisatorischen Gestaltung eine weitgehende Offenheit im Allgemeinen gegenüber Partnern (Stakeholdern) und ein differenzielles Handeln und im Besonderen gegenüber Mitarbeitern in der Form eines sozialen Handelns. Eine derartige Orientierung darf jedoch nicht isoliert und insular begründet sein. Sie bedarf vielmehr der Integration durch ein ganzheitliches Handeln.

Die Notwendigkeit einer weiteren Öffnung des unternehmerischen Denkens und Handelns über die Grenzen des Unternehmens hinaus zeichnet sich ab. Eine Orientierung am Kunden allein scheint in dieser neuen Offenheit nicht mehr ausreichend zu sein. Das Unternehmen wird zunehmend in seiner gesellschaftlichen Funktion erkannt und muss um seine Legitimation durch eine Nutzenstiftung für vielfältige Bezugsquellen bemüht sein. Leistungen für die Öffentlichkeit, Umwelt, Mitarbeiter treten neben diejenigen, die sich für Kunden, Lieferanten und die Eigentümer traditionell entwickelt haben. Auch dies verlangt von der Organisationsgestaltung eine zunehmende Berücksichtigung des Netzwerkgedankens im Beziehungsverhältnis von Umwelt und Unternehmen.

Sehr viel deutlicher als bisher wird dabei auch eine zunehmende Öffnung

gegenüber Wettbewerbern. Die Vielzahl zwischenbetrieblicher Kooperationen, die in den 1980er- und 1990er-Jahren in unterschiedlicher Form von strategischen Allianzen eingegangen worden sind, weisen zugleich einen Denkwandel von bisherigen Feindbildern weg und hin zu einem partnerschaftlichen Wettbewerb auf. Am Ende dieser Entwicklung steht die so genannte «virtuelle Organisation», deren Leistungsvermögen kaum mehr bestimmbar ist, da sie bestimmte Kernkompetenzen in ständig wechselnde Partnerschaften zur auftrags- und zeitgebundenen Problemlösung einbringt. Die Entwicklungslinie weist hier von den tradierten «Palast»-Organisationen über ihre Ergänzung durch Formen der «Zelt»-Organisation in die Richtung offener Partnerschaften in Arbeitsgemeinschaften zur kompetenten Problemlösung.

Entwicklungslinien zum «intelligenten» Unternehmen

Dieser Trend ist heute besonders deutlich bei «intelligenten Unternehmen» erkennbar, die weniger «Hard-» als vielmehr die «Software» qualifizierter Problemlösungen anbieten.

Mitarbeiterorientierung und soziales Handeln

Mit einem Trend zum «intelligenten Geschäft», der sich am deutlichsten bei Unternehmen zeigt, die im weitesten Sinn «weiche» Problemlösungen anbieten (Engineering-, Software-, Beratungsfirmen als Beispiel), wird die tragende Rolle der «Human Brain Power», also der Kompetenz von Mitarbeitenden zur Erarbeitung intelligenter Lösungskonzepte, deutlich. Mit ihr verschieben sich die Prioritäten von den «harten» Faktoren, die nach wie vor die Aktivseite historischer Bilanzen dominieren, zu den weichen «Intangibles», die sich in unserem traditionellen, periodisch geprägten Rechnungswesen allenfalls als Aufwendungen, nicht aber als Erfolgsfaktoren finden lassen. Fachlicher Professionalismus von hoch begabten Mitarbeitern reagiert aber gegenüber seinem sozialen Umfeld, der Unternehmenskultur und dem Führungsverhalten ausserordentlich sensibel. Ohne eine

hochgradige Mitarbeiterorientierung und eine ausgeprägte Sozialkompetenz der Führung sind die Erfolgsvoraussetzungen für eine zukunftsführende Unternehmensentwicklung kaum gegeben.

Unser gegenwärtiges Führungshandeln ist selbst von arbeitsteiligen und spezialisierten Beiträgen geprägt, die nur mit grossem Aufwand harmonisiert werden können. Viele Teilsysteme der Planung, Information, Kontrolle, Beurteilung und der Anreize sind in sich widersprüchlich und damit kaum geeignet, das Mitarbeiterverhalten in eine erstrebte Richtung zu lenken. Es ist eine vordringliche Aufgabe des Managements, über die Handhabung von Denk- und Dialogprozessen mit den Mitarbeitenden Gesamtzusammenhänge erkennbar zu machen, Interdependenzen zu verdeutlichen und Sinnangebote zu machen. Die Einsicht in ganzheitliche Auswirkungen von Teilscheidungen ist die Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte einen konkreten Beitrag zur Entwicklung eines integrierten Managements (Bleicher 2004) leisten, das letztlich als der eigentliche, Stosskraft verleihende Wettbewerbsfaktor gelten kann.

Wandel verlangt Aktivierung des Innovationspotenzials von Unternehmen

Die hochdynamischen Veränderungen, denen sich Unternehmen in allen ihren Umfeldern gegenübersehen, verlangen eine hohe Flexibilität der Strukturen und des Verhaltens. Das Stichwort «Zeitwettbewerb» deutet den starken Zeitbezug allen Handelns in sich schnell verändernden Märkten an, der in vielen Fällen von der Substitution herkömmlicher durch neue, avantgardistische Technologien getragen wird. Eine Bewältigung des Wandels verlangt nicht nur situative Handlungsflexibilität, sondern auch eine proaktive, vorausschauende Invention neuer Ideen, die letztlich im Inneren des Unternehmens und im Markt durchgesetzt werden müssen (Innovation), um einen Erfolgsbeitrag zu bewirken.

Wie am Beispiel hochinnovativer Pionierunternehmen deutlich wird, ist es im Allgemeinen weniger der Einsatz des tradierten tayloristisch-technokratischen

Paradigmas in der organisatorischen Gestaltung als vielmehr die Praktizierung einer Managementphilosophie, die die Grenzen des «State of the Art» in Neuland hinein verschiebt. Sie basiert auf einem humanistisch geprägten Paradigma partnerschaftlichen Vertrauens, das die evolutorischen Kräfte eines Unternehmens freisetzt. Viele unserer Traditionsunternehmen haben allerdings über einige Generationen hinweg – bislang erfolgreich – das tayloristische Paradigma praktiziert und verstärken dessen Wirkungen im Zug des «Downsizing» auf dem Weg zur «lean, mean, and hungry company» weiter. Ob es diesen Unter-

nehmen auf diesem Weg zurück allerdings gelingen wird, einen innovativen Weg nach vorn zu finden, darf bei aller Diskussion um die Möglichkeiten eines «Organizational Learning» mit Fug und Recht bezweifelt werden.

■ Literatur

Bleicher, K. (2004):

Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl., Frankfurt am Main/ New York.

Krystek, U./Zumbrock, S. (1993):

Planung und Vertrauen, Stuttgart.

Luhmann, N. (1989):

Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart.

Schneider, H. (1992):

Vertrauensbildende Massnahmen als Komponenten der Unternehmenskultur, in: IO-Management, Nr. 7–8/ 1992, S. 27 ff.

Solaro, D. (1989):

Betriebswirtschaftslehre und Ethik, Festvortrag an der Universität Stuttgart, vom 27. 09. 1989.