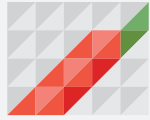


White Paper



USP-D

enhancing
effectiveness



Michael H. Koulen

High Trust Culture – Ein Ansatz zur Führung komplexer Organisationen

Abstract

„Vertrauen“ gewinnt in Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Operative Führungskräfte erleben sich mehr und mehr an der Grenze ihrer Steuerungsmöglichkeiten. Externe Faktoren haben daran sicherlich ihren Anteil. Hierzu zählen die komplexen Wechselwirkungen zwischen Menschen, Märkten, Technologien und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Im Unternehmen jedoch tragen unreflektierte Reaktionen auf diese externen Faktoren ebenfalls zur Dämpfung der Führungswirksamkeit bei. Überzogene Prozessgläubigkeit, verschleppte Entscheidungen, Überregulierung und Mikromanagement sind einige dieser Reaktionsweisen.

Die Folgekosten dieser Ansätze sind erheblich: Prozesse verlieren an Schwung, Kommunikationen werden redundant und unscharf, Entscheidungen verzögern sich, Mitarbeiter reagieren mit Verantwortungsverweigerung.

Viele Manager spüren, dass ein neuer Führungsansatz gefordert ist, der den qualifizierten Mitarbeitern mehr unternehmerische Initiative einräumt, ohne zugleich die Kohärenz und Schlagkraft der Organisation zu gefährden.

Das Metamodell der **High Trust Culture (HTC)** bietet diesen Ansatz. Es zeigt den positiven Zusammenhang von persönlicher Vertrauensfähigkeit und organisationaler Beschleunigung und bietet konkrete Instrumente zur Entwicklung einer modernen Vertrauenskultur auf allen Ebenen des Unternehmens.

Befund

Seit 2009 lässt sich ein stark gewachsenes Interesse am Themenkomplex „Vertrauen im Unternehmen“ verzeichnen. In Diskussionen und Workshops, bei denen es um Fragen der konkreten Steuerung von Unternehmen geht, treffen die Begriffe **Vertrauenskultur** oder **High Trust Culture** sofort auf lebhaftere Reaktion. Offenbar lösen bei Managern die mit diesen Begriffen verbundenen Assoziationen Vorstellungen von einem einfacheren, weniger komplexen Alltagsgeschäft aus. Zugleich verbirgt sich dahinter auch das Eingeständnis, dass in Wirklichkeit viele Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Umfeld derzeit gerade nicht von gegenseitigem Vertrauen geprägt sind.

Wie sieht die Realität in heutigen Großunternehmen typischerweise aus? Manager und Führungskräfte sind so gut ausgebildet wie selten zuvor. Ihre Fachkompetenz ist enorm. Es entstehen Spezialisierungen und Detailkenntnisse von hohem Niveau.

Zunehmend komplexe Abläufe in Unternehmen lassen sich nur mit einer gefestigten Vertrauenskultur in den Griff nehmen. Misstrauen und Überregulierung führen zu hohen Prozesskosten, lähmen die Initiative der Mitarbeiter und senken die Qualität der Ergebnisse.

Jedes Projekt ab einer bestimmten Größenordnung wird von einer Vielzahl von technologischen, betriebswirtschaftlichen, personellen, logistischen und rechtlichen Aspekten begleitet. Kundenbedürfnisse, Technologien und Märkte unterliegen dem permanenten Wandel.

Allein der Kernprozess der Entwicklung eines Produktes, seiner Produktion und insbesondere seiner Vermarktung, weist heute so viele Rücksichten und „Schnittstellen“ auf, dass immer mehr Führungskräfte sich nur mit Mühe des Drucks erwehren können.

Mit zunehmender Verantwortung hat jeder Manager in Kontakt und Abstimmung mit einer stetig wachsenden Zahl von Gesprächspartnern zu bleiben. Und es sind schon sehr bald deutlich mehr, als er oder sie eigentlich zeitlich und qualitativ leisten kann. Persönlicher Burn-out lauert ständig im Hintergrund, gerade bei Managern mit besonderer Leistungsbereitschaft und hohem Pflichtgefühl.

Auch aus Sicht der Mitarbeiter, der Professionals, die die Arbeit „im“ System verrichten, sieht es nicht viel besser aus. Zielvorgaben erweisen sich als „moving targets“. Unvorhergesehene Richtungswechsel des Managements erfordern ein hohes Maß an Abstimmung und verbrauchen Zeit, die der eigentlichen Aufgabenerledigung nicht mehr zur Verfügung steht. Stets scheinen mehr Aufgaben auf der Agenda, als Ressourcen zu deren Erledigung zur Verfügung zu stehen. Und die Haltung vieler Kunden schwankt regelmäßig zwischen Lethargie und hysterischem Anspruch.

Um alle Beteiligten auf dem Laufenden zu halten, wird somit eine Flut von Reports, Mitteilungen und E-Mails in Bewegung gesetzt. Eine Ländereinheit von 20 Personen kommt dann schon mal auf einen Stand von monatlich etwa 80 zu verfassenden und zu verarbeitenden Reports. Viele Manager erhalten täglich mehrere Dutzend E-Mails, die nicht nur gelesen werden wollen, sondern oft auch beantwortet – sofern sie nicht gar weitere Bearbeitungsschritte erfordern.

Und es bleibt nicht bei der Intensivkommunikation. Gerade auch die Prozesse der Leistungserbringung selbst geraten ins Stocken. „Bei uns dauert alles etwas länger...“, ein häufig gehörter Satz. Projekte werden mit schönem Schwung begonnen, verzögert, neu „aufgesetzt“, verlängert – um irgendwann still zu versanden und durch ein neues Projekt mit ebenso schönem Schwung ersetzt zu werden. Produktneuheiten werden energisch am Markt kommuniziert, nur um mitten im Launch festzustellen, dass aus der Produktion bei weitem nicht genug Nachschub kommt. Die Liste der Beispiele ließe sich beliebig verlängern. Es drängt sich die Frage auf: Muss das alles so sein? Sieht so das Schicksal moderner Unternehmen in Zeiten der Hyperkomplexität aus? Oder positiv gewendet: Wie lassen sich vielschichtige Prozesse zwischen hochqualifizierten Spezialisten und beweglichen Märkten denn wirklich effizienter führen, als dies heute vielfach der Fall ist?

Relevanz

Welche Problemlagen hier in den Blick genommen werden, veranschaulichen die folgenden Beispiele.

Die Unterschiede zwischen einer High Trust Culture (HTC) und einer Kultur des Misstrauens sind anhand konkreter Parameter messbar und veränderbar.

	Betrieblicher Nutzen durch Vertrauenskultur	Betrieblicher Schaden durch Kultur des Misstrauens
Prozesse aller Art (Kommunikation, Leistungserbringung, Projekte ...)	Schneller und effizienter; weniger Rückversicherung; weniger Kontrollinstanzen	Langsamer und kostspieliger; zahlreiche Kontrollinstanzen; dadurch Abstimmungsprobleme und unklare Zielsetzungen
Qualität (Prozesse, Ergebnisse)	Höheres Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse	Schwaches Verantwortungsbewusstsein und entsprechende Qualitätsverluste
Delegation und Teamführung	Aktive Übernahme der übertragenen Aufgabe und Anpassung an wechselnde Umstände, Kundenbindung	Dienst nach Vorschrift, Mikromanagement der Vorgesetzten, Rückdelegation, Arbeitsüberlastung
Geschwindigkeit und Kundenorientierung	Rasche Beantwortung von Kundenanfragen; Synthese von Kundennutzen und Nutzen für das eigene Unternehmen	Kunde als Störfaktor; Eigeninteresse vor Gesamtinteresse
Kundenbindung	Wiederholungsgeschäft; gemeinsame Entwicklungen; strategische Partnerschaften	Kunden wechselbereit und extrem preisorientiert
Mitarbeiterbindung	starke Identifikation mit dem Unternehmen; hohe Anreicherung von Wissen und Erfahrung durch langjährige Bindung an das Unternehmen	starke Fluktuation; hoher Krankenstand; Mobbing; Schwierigkeiten bei der Einwerbung von High Potentials

In vielen Unternehmen kann es bei den Entscheidungsträgern zu einem wichtigen Erkenntnisfortschritt führen, wenn sie ihre bislang jeweils einzeln definierten „Baustellen“ einmal probeweise im Gesamtzusammenhang der Fragestellung „Vertrauenskultur“ beschreiben und bewerten. Es könnte sich zeigen, dass Störungen, die bislang als Einzelfälle betrachtet wurden, auf diese Weise einen inneren Zusammenhang erkennen lassen – über den sie dann auch im Zusammenhang systemisch zu verändern wären.

High Trust Culture

Dass die genannten Phänomene auf ein tiefer liegendes Problem hinweisen, ist vielen Führungskräften als Vermutung gegeben. Weniger klar ist ihnen, von Seiten welcher Experten geeignete Lösungsansätze zu erwarten sind. Denn die Minderleistungen und Friktionen, von denen hier die Rede ist, sind so verbreitet und diffus, dass sie offenbar durchs Raster einzelner Funktionszuständigkeiten fallen. Jedenfalls scheinen sie bislang weder von Seiten der Organisationsentwicklung noch der Personalentwicklung wirksam adressiert zu werden – wohl

Das Führungskonzept der High Trust Culture verbindet Unternehmensvision mit erlebtem Arbeitsalltag und schafft ein wirksames Alignment zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern.

auch deshalb, weil letztlich offenbar psychologisch-personale Tatbestände ebenso zu bearbeiten sind wie strukturell-organisationale.

Mit dem Konzept „**High Trust Culture**“ stellen wir einen Ansatz vor, der einen Ausweg aus den vorgenannten Verstrickungen bieten kann. Zunächst zur Zielsetzung. Im Kern geht es darum, in den Unternehmen

- Projekte und Prozesse zu verschlanken und zu beschleunigen
- Friktionen und Transaktionskosten multipler Abstimmungen auf das Mindestmaß zu beschränken
- eine situationsgemäße Delegationskultur zu entwickeln als Alternative zum überkontrollierenden Mikromanagement
- Motivation, Verantwortungsübernahme und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter auf ein neues Niveau zu heben.

Auf abstrakter Ebene bedeutet dies,

- ein wirksames Alignment von Unternehmensführung und Mitarbeiter zu schaffen, sowie
- Unternehmensvision und erlebten Arbeitsalltag deutlicher aufeinander zu beziehen.

Doch wie kann das geschehen? Aus unserer Sicht als USP-D Berater soll zunächst ein Orientierungsmodell vorgestellt werden, eine geistige Landkarte, auf der die verschiedenen Sachaspekte personaler und organisationaler Art in ihrem systemischen Zusammenhang aufgezeigt werden.

In dieser „Landkarte“ lassen sich dann die in der jeweiligen Unternehmenssituation erforderlichen diagnostischen Maßnahmen verankern, die der Unternehmensführung einen empirisch erhärteten Situationsbefund liefern.

Dieser Befund bietet sodann die Grundlage, um geeignete Veränderungsmaßnahmen und deren richtiges Zusammenspiel auszuwählen und zu gestalten.

Orientierungsmodell

Im Prozess der Entwicklung einer Vertrauenskultur orientieren wir uns an einem Modell konzentrischer Kreise. Der Aufbau erfolgt dabei von innen nach außen:

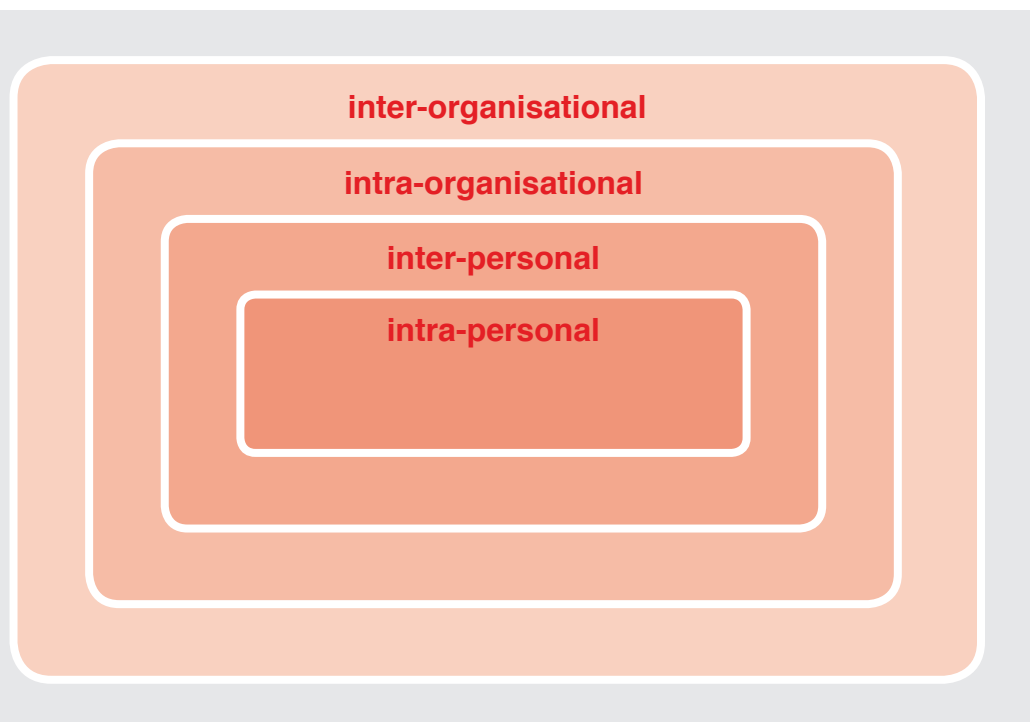


Abb. 1: HTC Orientierungsmodell

Im Modell der **High Trust Culture** steht der *intra-personale* Bereich im Zentrum. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit auf der nächsthöheren inter-personalen Ebene kann nur dann gelingen, wenn die beteiligten Personen ein hohes Maß an persönlicher Vertrauenswürdigkeit besitzen. Dies setzt charakterliche Integrität und Wertorientierung ebenso voraus wie eine professionelle Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Und genau diese Elemente können (siehe Interventionsmodell) für sich sowie im Zusammenspiel miteinander zum Gegenstand einer gezielten Kompetenzentwicklung im Rahmen eines HTC-Programms werden. Im Rahmen geeigneter Coachingformen werden konkrete Führungsthemen des Managers ebenso behandelt wie der umfassende Themenkomplex seiner Selbstführung. Führung und Vertrauen beginnen beim Individuum.

Die *inter-personale* Ebene beschreibt die Sphäre der direkten persönlichen Zusammenarbeit im Team – auf Peer-Ebene ebenso wie im Verhältnis zu Mitarbeitern und Vorgesetzten. Zusätzlich zu den genannten personalen Faktoren werden hier all jene Fertigkeiten und Techniken wirksam, die eine erfolgreiche Kooperation im Team ermöglichen: von der Aufgabenübertragung über die Kommunikation bis zum Zeitmanagement. Für Führungskräfte aller Ebenen stellt sich hier zudem die Frage, wie ihre persönliche High Trust Leadership auszugestaltet ist (siehe weiter unten). Dies betrifft sämtliche Fragen

intra-personal:
persönliche Integrität und
professionelle Kompetenz

inter-personal:
Zusammenarbeit,
Kommunikation,
Delegation

intra-organisational:
Prozesse,
Strukturen,
organisatorische
Kohärenz

inter-organisational:
Kunden, Zulieferer,
Stakeholder, Öffentlichkeit

des richtigen Managements und umschließt die Aufgaben des Planens, Organisierens und Steuerns, der Mitarbeiterführung und ihrer Entwicklung. Auch diese Aspekte sind im Unternehmen seit jeher Gegenstand intensiver Ausbildung und Entwicklung. Neu hinzu kommt bei dem hier vorgestellten Ansatz, dass diese Fertigkeiten vor dem Hintergrund eines umfassenden Metamodells, nämlich dem der **High Trust Culture**, aufgefasst und gestaltet werden. Dies hat zwingende Konsequenzen für Inhalt und Form ihrer Ausgestaltung. Am Beispiel der Delegation: Ergebnisorientiertes Führen in einer Vertrauenskultur unterscheidet sich in seinen Instrumenten, Rhythmen, Absprachen und Verantwortungsbereichen erheblich von Mikromanagement und Prozessdogmatik, wie sie für Kulturen des mangelnden Vertrauens charakteristisch sind.

Die Ebene der intra-personalen Zusammenarbeit leitet über zur intra-organisationalen, das heißt: der Koordination verschiedener Organe oder Geschäftseinheiten eines Unternehmens ohne ständige und direkte Kooperation auf personaler Ebene. Neben den jeweils bereits etablierten Strukturen und Prozessen der Unternehmensorganisationen gewinnen hier Fragen u.a. der Good Governance und der Compliance eine besondere Relevanz. (Vertrauenskultur und gültige Kontrollmechanismen sind keine Gegensätze, sondern bedingen sich gegenseitig.) Diese sind zunächst im Rahmen der gesetzlichen und sonstigen externen Vorgaben zu sehen, gewinnen im Rahmen eines HTC-Programms jedoch eine zusätzliche Bedeutung im Hinblick auf ihre vertrauensfördernde oder -verhindernde Wirkung auf die Gesamtorganisation.

Zu guter Letzt kommt auf der inter-organisationalen Ebene das Verhältnis des Unternehmens zu seiner relevanten Umgebung in den Blick: seine Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Politik und potentiellen künftigen Mitarbeitern. Eine Vielzahl von Disziplinen setzt hier an, vom Customer Relations Management über die Public Relations bis zum Recruiting. Im Unternehmen kann sich auch hier neuer Entwicklungsspielraum eröffnen, wenn die jeweiligen Bestrebungen nicht isoliert und „fachspezifisch“ gesehen, sondern unter dem Vorzeichen einer High Trust Culture realisiert und integriert werden.

Diagnostikmodell

Dem soeben beschriebenen Orientierungsmodell wird im nächsten Schritt ein entsprechendes Diagnostikmodell zugeordnet. Es zeigt, auf welcher Betrachtungsebene jeweils welche beraterischen Diagnostikinstrumente zum Einsatz kommen können, um die für den Aufbau einer **High Trust Culture** maßgeblichen Faktoren in ihrem Ist-Zustand zu

Jede der vier Ebenen kann mit vorhandenen diagnostischen Instrumenten qualitativ und quantitativ erfasst werden.

ermitteln und im Laufe der Veränderung messbar zu monitoren. Ausgangspunkt aller empirisch-diagnostischen Untersuchungen ist der Ansatz, relevante Parameter für die Messbarkeit einer Vertrauenskultur zu definieren. Eine **High Trust Culture** stellt ja keinen Wert an sich dar, sondern bildet ein Metamodell zur Optimierung und nachhaltigen Integration ansonsten disparater Unternehmensaspekte. Die zu messenden Parameter sind dieselben, die es zu verändern gilt: Prozesse und Ergebnisse entlang der Achsen von Zeit, Kosten und Qualität. Einfach formuliert: Projekte in einer **High Trust Culture** laufen schneller, zu geringeren Kosten und liefern bessere Ergebnisse.

Entsprechende quantitative Erhebungsmethoden der Operations Research oder des Controllings werden hier wiederum als bekannt vorausgesetzt. Operations Research oder Controlling können im Rahmen einer HTC-Strategie zur empirischen Fundierung eingesetzt werden.

Im Rahmen dieses Whitepapers soll jedoch auf die Gruppe der qualitativen organisatorischen Diagnostikinstrumente hingewiesen werden. Dies aus zwei Gründen.

Erstens: Einer der bedeutsamen Unterschiede dieser Instrumente gegenüber den quantitativen Erhebungen liegt in der Tatsache, dass sie ein gewisses Verwandtschaftsverhältnis zur „kulturellen“ Dimension einer HTC aufweisen. Konkretes Beispiel: allein schon die Durchführung eines **360 Grad Feedback** – unbeschadet aller weiteren Erkenntnisse daraus – sendet bereits ein starkes Signal in das Unternehmen. Schon das Stellen bestimmter Fragen signalisiert allen Beteiligten, dass die solcherart markierten Themen nunmehr auf der Agenda der Geschäftsleitung Platz gefunden haben.

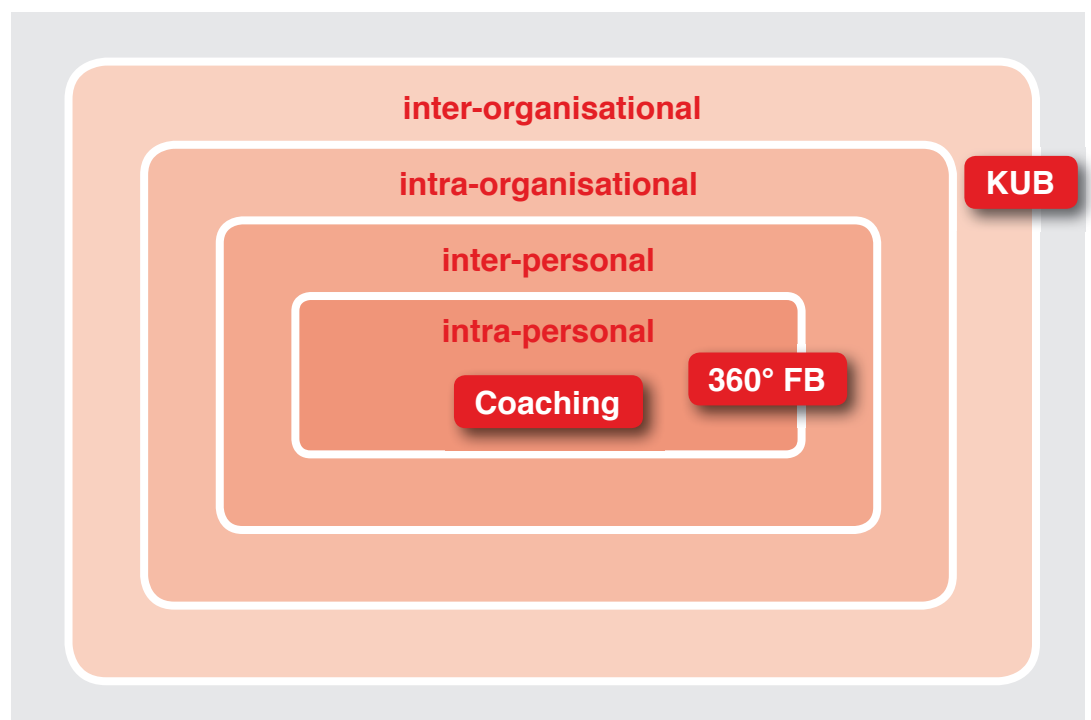


Abb. 2: HTC Qualitatives Diagnostikmodell

Coaching:
Einzelcoaching

360 FB:
360 Grad Feedback

MAB:
Mitarbeiterbefragung

KUB:
Kundenbefragung

Zweitens: Eine Unternehmensleitung, die sich das Ziel der Weiterentwicklung ihrer Vertrauenskultur gesetzt hat, kann sich beispielsweise über **360 Grad Feedback, Mitarbeiter- oder Kundenbefragung** sehr rasch ein Bild der aktuellen Lage machen, und über die unternehmensinterne Integration der Ergebnisse auch bei den Mitarbeitern einen „sense of urgency“ erzeugen.

Einige weitere Anmerkungen zu den hier genannten qualitativen Diagnostikinstrumenten:

Die intra-personalen Aspekte der Vertrauenskultur werden in der Praxis oft im Rahmen eines professionellen Führungs-Coachings zum ersten Mal als Thema aktuell. Viele Themen, die Führungskräfte in diesem Setting zur Sprache bringen (die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, Führungsfragen, Entwicklungsfragen, ...) stellen sich dabei nach dem HTC-Modell als Vertrauensthemen heraus. Der professionelle Coachingsprozess kann helfen, sich über die eigenen Vertrauensbeziehungen und die eigene Vertrauenswürdigkeit und -fähigkeit bewusst zu werden.

Über den inter-personalen Bereich informiert das 360 Grad Feedback. Vom eigenen Vorgesetzten über Kollegen und Mitarbeiter bis hin zu externen Feedbackgebern bei Lieferanten und Kunden kann eine Führungskraft erfahren, wie es um die persönliche Vertrauensposition bestellt ist. Gut gemachte **360 Grad Feedbacks** sollten auf das Leadership-Kompetenzmodell des Unternehmens abgestellt sein. Ein Unternehmen, das sich auf den Weg hin zu einer **High Trust Culture** gemacht hat, wird seinen Fragenkatalog um einige sehr spezifische Vertrauensthemen aus dem Bereich der High Trust Leadership erweitern. Und danach wissen die Führungspersonen, wie es im Haus und um sie selbst bestellt ist. Dies mag für den einen oder die andere zu schmerzhaften Einsichten führen – aber Wahrhaftigkeit und Transparenz sind nun einmal zwei der Hauptzutaten, die für persönliche Vertrauenswürdigkeit ebenso unentbehrlich sind wie für die Prägung einer entsprechenden Führungs- und Unternehmenskultur.

Nichts leistet für den Aufbau einer robusten Vertrauenskultur in einem Unternehmen so viel, wie eine Führungsmannschaft, die in diesem Prozess mutig voranschreitet!

Die Instrumente **Mitarbeiterbefragung (MAB)** und **Kundenbefragung (KUB)** sollen im Rahmen dieses White Papers nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden. Ihre Anwendbarkeit zum Thema ist evident.

Veränderungsmodell

Das Veränderungsmodell nun zeigt, wie der HTC-Entwicklungsprozess auf den Erkenntnissen der Unternehmensdiagnostik aufbaut. Auf welcher der verschiedenen Ebenen jeweils angesetzt wird, hängt von der vorgefundenen Ausgangssituation ab.

Coaching:
Einzelcoaching

GR-C:
Gruppencoaching

HTL:
High Trust Leadership

Change:
Change Management

CRM:
Customer Relations
Management

PR:
Public Relations

CSR:
Corporate Social
Responsibility

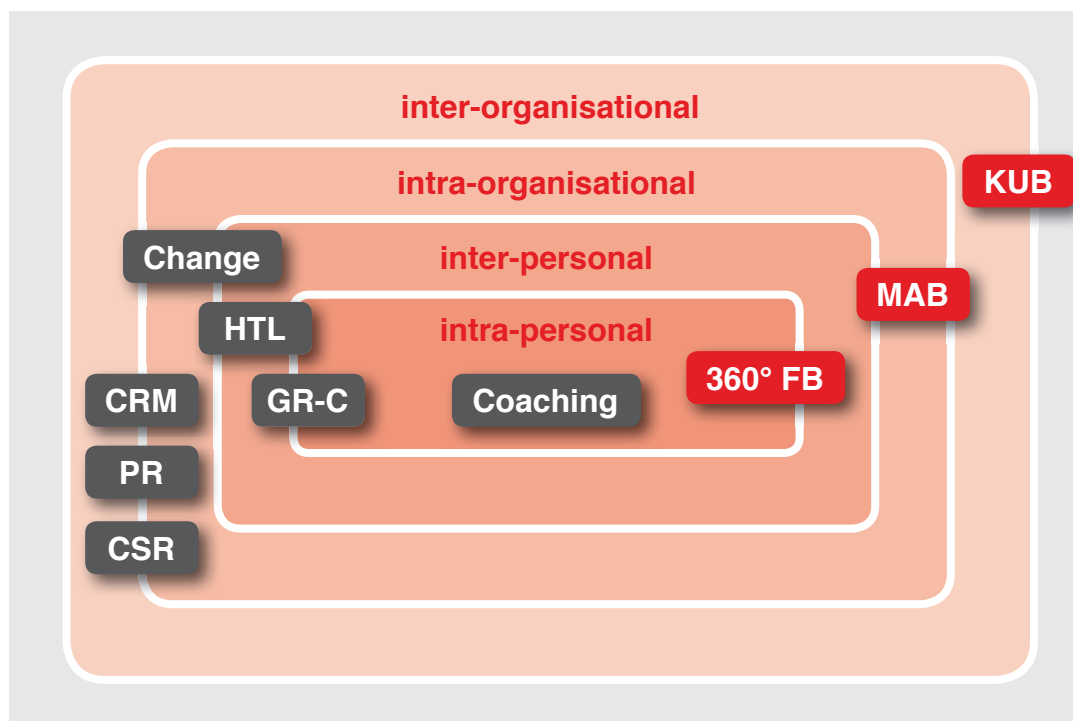


Abb. 3: HTC Veränderungsmodell

Unserer Ansicht nach setzt das Vorhaben, im Unternehmen eine umfassende **High Trust Culture** zu etablieren, wieder im *intra-personalen* Bereich an. Im Rahmen eines professionellen Coachings kann natürlich nicht nur das Bewusstsein für die Ausprägung der eigenen Vertrauenskompetenzen geschaffen werden. In der Regel wird ja auf eine positive Veränderung abgestellt. Persönliche Reflexionen mit dem Sparringspartner Coach können hier bei der Führungskraft entscheidende erste Weichenstellungen vornehmen.

Instrument der Wahl, wenn es darum geht, eine Führungsmannschaft als Ganze oder aber wichtige Schlüsselspieler aus verschiedenen Führungspositionen eines Unternehmens persönlich und fachlich zu entwickeln, ist das Gruppencoaching (GR-C). Ein professionelles Gruppencoaching erfolgt über einen längeren Zeitraum hinweg, ideal ist eine Spanne von 12 bis 15 Monaten. Fachliche Themen können adressiert werden. Wesentlich wichtiger jedoch sind die persönlichen Entwicklungsprozesse, die sich unter Anleitung des Coaches vor allem auf Peer-Ebene entwickeln. Von einem Gruppen-Coaching dieser Art profitieren zunächst die Teilnehmer selbst. Darüber hinaus, und darauf kommt es den Auftrag gebenden Unternehmen in der Regel an, entwickeln sich auch ungewöhnlich tragfähige persönliche

Beziehungen der Teilnehmer untereinander. Hier wird Vertrauenskultur direkt geschaffen und erlebbar gemacht. Führungskräfte, die einen solchen Prozess miteinander durchlaufen haben, nehmen die entstandenen Vertrauensbeziehungen mit in den Unternehmensalltag zurück. Der Zugewinn an Handlungsfähigkeit für eine auf Vertrauensgrundlage agierende Führungsmannschaft ist beachtlich, und die Symbolwirkung dieses persönlichen Engagements für das weitere Umfeld und den Erfolg des HTC Changeprozesses essentiell.

High Trust Leadership

Wenn die oberste Ebene eines Unternehmens sich für den Führungsansatz einer **High Trust Culture** entschieden und bereits intern darauf hin orientiert hat, beginnt das eigentliche „Tagesgeschäft“, die weitere Entwicklung des täglichen Führungsgeschehens unter dem Paradigma der Vertrauenskultur. Für diesen Changeprozess kann sich die Organisation keine Auszeit nehmen, sondern er geschieht im Vollzug der normalen Leistungserbringung selbst.

Der Unterschied besteht eben im Wie, in der spezifischen Art und Weise, in der sich Führung und Leistungserbringung weiterhin vollziehen. Was sich ändert, ist zunächst die Führungsdoktrin. Insofern sind hier sämtliche Themen und Instrumente des tagtäglichen Führungshandelns einzubeziehen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Es würde daher weit über den Rahmen dieses Whitepaper hinausgehen, hier eine Beschreibung aller möglichen Prozessschritte und Varianten des Changeprozesses hin zu einer wirksamen **High Trust Culture** anzustreben.

Hinzu kommt, dass es entsprechend dem je eigenen Charakter eines Unternehmens auch entsprechend viele Variationen zum Thema Vertrauenskultur gibt. Allgemeingültige Aussagen werden sich eher auf den Prozess der Gestaltung beziehen können, als auf die zu definierenden Ergebnisse und Zustände. Zum Prozess jedoch können hier folgende Thesen formuliert werden.

1. Führung geht vor

Die operativen Führungskräfte des Unternehmens sind die wichtigsten Promotoren der Vertrauenskultur. Ihre Zusammenarbeit auf Peer-Ebene sowie über die Hierarchie-Ebenen hinweg ist von entscheidender Bedeutung. Es ist ihre Aufgabe, auf Metaebene miteinander zu definieren, in welcher Weise sie die Ausübung von Führung und Management in ihrem Unternehmen überhaupt gestalten wollen. Diese immer wieder lebendig zu haltende Entscheidung kann ihnen – da sie nun einmal die entscheidende Führungsfunktion innehaben – keine von extern oder intern geleistete „Führungskräfteentwicklung“ abnehmen.

„Wie und mit welchen Instrumenten soll in unserem Unternehmen Führung stattfinden?“ Die Antwort auf diese Frage liefert die jeweilige Führungsdoktrin. HTC kann hierfür eine umfassende Grundlage bieten.

2. Führung als Rollenvorbild

Mit der Entscheidung über die innere Führungsdoktrin entsteht die Herausforderung, die formulierten Werte und Verhaltensweisen im praktischen Tun sichtbar umzusetzen. Dies ist ein Entwicklungsprozess, und er wird seine Zeit brauchen.

3. Ungeschminkte Bestandsaufnahme / Fehlerkultur

Offenheit und Transparenz sind zwei der wichtigsten Zutaten für ein vertrauensvolles Miteinander. Dies berührt beispielsweise die Frage, ob und wie im Haus über wahrgenommene Missstände gesprochen werden darf. Wie wird über Fehler kommuniziert – und wie wird aus ihnen gelernt? Es berührt aber auch die Frage der Führungskommunikation.

4. Führungskommunikation

Führungskräfte in einer HTC organisieren nicht nur den Fluss der Sachinformationen. Sehr viel wichtiger für alle wird das Orientierungswissen. Hierzu benötigen Manager unbedingt auch die Fähigkeit, das *big picture* einer Situation zeichnen zu können, wo andere den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Selbständig und verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter brauchen Orientierung über Zielsetzungen und Strategien, um eigene Entscheidungen richtig treffen zu können. (Ein Test: Fragen Sie Ihre Kollegen, ob sie die Ziele und Intentionen nicht nur ihrer direkten Führung, sondern auch der nächst höheren Ebene kennen...)

5. Job Design, Delegation und Ergebniskontrolle

Diese Tätigkeiten gehören zu den Kernaufgaben des Managers. Wie eng oder weit werden Aufgaben zugeschnitten? Wie werden Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen aufeinander abgestimmt? Wie tief (oder wie klein) greifen Manager in die Einzelheiten der Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter ein – oder umgekehrt: Wie weit sind sie zum Management by Objectives bereit? In welcher Weise wird das Expertenwissen der Mitarbeiter aktiviert und respektiert, auch wenn es zu anderen als den eigenen Lösungsvorstellungen führt? – In der Entwicklung der Führungskräfte einer Vertrauenskultur müssen diese Fragen immer wieder gestellt und in geeigneten Supervisionsformen diskutiert werden.

Wie beginnen?

In einem Punkt sind sich Vorstände und Geschäftsführer der Unternehmen, die wir zum Thema Vertrauenskultur befragen durften, einig: Die Entscheidung, eine **High Trust Culture** aufzubauen, ist Privileg und Pflicht der Unternehmensleitung. Und der Prozess der Umgestaltung beginnt ganz oben.

Die Verantwortlichen treffen in einem strukturierten Prozess gemeinsam die Entscheidung, auf die organisatorischen und psychologischen Vorteile einer Vertrauenskultur nicht mehr verzichten zu wollen. Abgesehen davon, dass dies eine Frage des jeweiligen Menschenbildes ist, stellen die Anforderungen der heutigen Hyperkomplexität die Unternehmen ohnehin vor die Aufgabe, flexible und zugleich robuste Formen der Kooperation zu entwickeln, die in ihrer Geschwindigkeit und Schlankheit mit den Anforderungen des Marktgeschehens Schritt halten können.

Welcher Voraussetzungen bedarf es noch, um die ersten Schritte hin zu einer HTC erfolgreich zu gehen? Neben der eigenen Überzeugung, dass dieser Weg enormen unternehmerischen Wert hat, muss die Bereitschaft gegeben sein, den Tatsachen ins Auge zu sehen. Aufrichtigkeit und Transparenz sind essenziell; ist man hierzu nicht bereit, sollte man vom Projekt „Vertrauenskultur“ lieber Abstand nehmen.

Hierzu gehört auch die Bereitschaft, sich als Führungspersönlichkeit in der klaren Funktion eines Rollenvorbilds zu sehen. Dies ist allerdings mehr als Führen mit Kennzahlen – so wichtig diese auch sind. Möglicherweise ist die Bereitschaft, sich in dieser Weise als Rollenvorbild zu exponieren, sogar die entscheidende Qualität, die einen Manager von einem echten Leader unterscheidet.

Möglicherweise ist dies der wahre Kern des bekannten Diktums von Peter F. Drucker, die meisten Unternehmen seien „overmanaged“ und „underlead“.

Komplexität und Volatilität unserer Zeit verlangen gut geführte Unternehmen – und mithin gute Führungspersönlichkeiten. Bei der Suche nach einem geeigneten Führungskonzept sollte man **High Trust Culture** sicherlich mit in die engere Wahl ziehen.

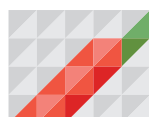
Die Einführung einer High Trust Culture beginnt mit der entsprechenden Entscheidung der Geschäftsführung. Sie geht diesem Prozess voran und setzt die Maßstäbe. Ziel ist nicht Veränderung des Unternehmens hin zu einem bestimmten „Endzustand“ – sondern vielmehr die Stärkung der Fähigkeiten der Organisation, sich auf rasante externe Veränderungen erfolgreich einstellen zu können.

Autor:
Michael H. Koulen
michael.koulen@usp-d.com

USP-D
Deutschland Consulting GmbH
Moltkestraße 101
D-40479 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 913 697 00
Fax +49 (0)211 913 697 10
office.duesseldorf@usp-d.com

USPD
Schulte & Ster Consulting GmbH
Winckelmannstraße 8/6+7
A-1150 Wien
Tel. +43 (0)1 585 55 94
Fax +43 (0)1 585 62 26
office.wien@usp-d.com

www.usp-d.com



USP-D

enhancing
effectiveness