

Immer gewollt, selten gekonnt: Vertrauen in Transformationsprozessen

PROF. DR. HEIKO ROEHL

1. Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Unterhält man sich mit gebotener Ernsthaftigkeit über ein gutes Zusammenleben von Menschen in dieser Gesellschaft, dann fällt irgendwann der Begriff des Vertrauens. Meist endet das Gespräch dann aber auch an genau dieser Stelle, weil irgendwie klar wird, dass es ohne eben jenes Vertrauen kein gutes Zusammenleben geben kann.

Das gilt besonders für das Zusammenarbeiten in Organisationen. Kein Teamwork, keine Projektarbeit, ja nicht einmal ein gelungener Arbeitstag ist heute in einem Unternehmen, einer Behörde oder einer Kindertagesstätte denkbar, an dem Vertrauen nicht irgendeine Rolle im Miteinander spielt. Was genau meinen wir aber mit »Vertrauen«? Vertrauen ist zunächst eine Investition ins Ungewisse, ein »Vorschuss« in die soziale Interaktion. Es beginnt immer mit einer besonders schönen Form des Mutes. Man geht davon aus, dass die Erwartungen in die Interaktion sich erfüllen wird. Mit der wechselseitig wiederholt positiven Erfahrung erwartungsgemäßen Handelns der Interaktionspartner bildet sich Zuversicht, dass dies auch in Zukunft der Fall sein wird. Es entsteht Vertrauen. Vertrauen ist deshalb untrennbar mit Zeit verbunden. Nur wenn Interaktionen über eine gewisse Zeit hinweg wiederholt von den Interaktionsbeteiligten als berechenbar erlebt werden, entsteht Vertrauen. Das dauert eine Weile. Ist ein angemessenes Vertrauen erst einmal etabliert, dann erleben die Beteiligten das als erleichternd. Sie müssen nämlich nicht

mehr alles, was sie tun, dreimal erklären. Der Legitimationsdruck, der – insbesondere im Management – auf dem Handeln in Organisationen liegt, sinkt.

Vertrauen erleichtert Kooperation und Kommunikation, es ist das unausgesprochene Schmiermittel sozialer Interaktion. Wenn wir vertrauen, ist unsere Erwartung des Gelingens der Interaktion positiv in die Zukunft gerichtet. Ein kontrollierendes Prüfen, das Nachfragen, das Ganz-genau-wissen-wollen erübrigt sich. Vertrauen erzeugt eine Pufferzone des Gutgläubens in der sozialen Interaktion. Nichts von all dem muss den Beteiligten bewusst sein – im Gegenteil. Soziale Kontexte, die durch ein hohes Vertrauen im Miteinander geprägt sind, fühlen sich gut an, oft ohne, dass wir wissen, warum. Es scheint, als läge besonders im Unausgesprochenen des Vertrauens das Geheimnis seiner kooperationsfördernden Wirkung. Das Team, das sich in kritischen Situationen ohne viele Worte versteht, steht sinnbildlich hierfür.

Wenn hingegen explizit über Vertrauen gesprochen wird, dann bedeutet das meist, dass keines vorhanden ist. Der Ausspruch »vertraue mir« veranlasst uns, zu zweifeln. Wenn er von einem Autoverkäufer stammt, dann machen wir uns möglichst schnell auf die Suche nach dem Ausgang des Autohauses. Am besten illustriert dies eine Liebesbeziehung: Wenn dort von Vertrauen die Rede ist, dann sollte man sich ernsthafte Sorgen machen.

Wenn Vertrauen schwindet, dann steigen die Kooperations- und Kommunikationskosten

exponentiell. Anstelle der positiven Erwartung an die Interaktion tritt nun die Vorstellung, dass Kommunikation und Interaktion unberechenbar sind. Darauf reagieren wir mit Kontrolle. Tatsächlich ist das Gegenteil von Vertrauen eben nicht Misstrauen, sondern Kontrolle. Vertrauensarme soziale Kontexte sind durch eine Kontroll- und Rückversicherungskultur gekennzeichnet. Wenn indikatorengesteuerte Leistungskontrollen (KPIs) proliferieren, die CC-Adressliste bei wichtigen E-Mails immer länger wird oder intransparente Kommunikation zum Alltag gehört, dann sind das Anzeichen für eine erodierende Vertrauensbasis in der Organisation. Der Grund dafür ist, dass mit der Erfahrung der Verunsicherung in der sozialen Interaktion das Bedürfnis nach Steuerbarkeit und Handhabbarkeit steigt. Wenn Vertrauen enttäuscht wird, dann regiert die Kontrolle. Das funktioniert auch anders herum: Kontrolle kann bestehendes Vertrauen erodieren. Wenn der Meister seinen Auszubildenden über Gebühr prüft und kontrolliert, dann nährt sich beim Auszubildenden der Zweifel, dass es mit dem Vertrauen des Meisters in ihn und seine Kompetenz nicht weit her ist. Ist Vertrauen gut, Kontrolle aber besser, dann zeugt das von ausgesprochen enttäuschenden Interaktionserfahrungen.

Auch hier ist wieder ein Blick auf die zeitliche Dimension des Vertrauens interessant: Es baut sich langsam über vorhersehbare Interaktion auf und ist in Sekundenschnelle über eine einzige, die Erwartung grob enttäuschende Erfahrung zerstörbar. Enttäuschtes Vertrauen entschleunigt soziale Interaktionsprozesse, in dem es vielfältige Kontrollmechanismen in Kommunikations- und Interaktionsprozesse einschleust. Die gesellschaftlichen Beispiele hierzu sind vielfältig. Sie reichen von den im Nachgang der Finanz- und Wirtschaftskrise installierten Instrumenten der Kontrolle der Finanzwirtschaft über die Meldepflicht von Straftätern bis hin zum ausufernden Kontrollwunsch betrüglicher Ehepartner. Wer einmal lügt, dem glaubt man eben nicht mehr.

Diese besondere zeitliche Konstitution des Vertrauens macht es zu einem ausgesprochen

heiklen Parameter für Veränderungsprozesse in Organisationen.

2. Das Dilemma des Vertrauens in Transformationsprozessen

Wenn Organisationen in Bewegung sind, und Veränderung den Alltag bestimmt, dann wird es für die Menschen schnell unübersichtlich. Abhängig von Tiefe und Geschwindigkeit der Veränderung, also etwa davon, ob es sich um einen von innen motivierten Organisationsentwicklungsprozess oder eine von außen aufgezwungene Reorganisation handelt, wird das soziale Gefüge der Organisation auf die Probe gestellt. Für die Menschen in der Organisation sind Veränderungsprozesse meist mit einem erheblichen Maß an Unsicherheit verbunden. Es ist nicht alles ex ante definierbar. Nicht selten kommt es zu oft unliebsamen Überraschungen. Das kann Strategien, Prozesse oder Strukturen betreffen. Oder eben auch die eigene Position. Gewohnte Prozesse und Routinen geraten aus den Fugen. Wissen über Kollegen und Geschäft wird zur Disposition gestellt. Neues Wissen, neue Rollen und Haltungen müssen möglichst schnell angenommen werden.

Ein Grund für die notwendigerweise verunsichernde Wirkung von Veränderungsprozessen im sozialen System Organisation ist die mangelnde eindeutige Bestimmbarkeit von Interventionswirkungen. Man weiß eben oft nicht genau, was im Laufe der Transformation so alles passieren wird und kann es auch nicht wissen. Veränderungswirkungen sind nie vollständig vorhersehbar. Kurt Lewin formulierte einmal treffend: *»Man lernt Organisationen erst kennen, wenn man sie verändert«*. Das gilt wohl für alle sozialen Systeme. So lange alles ist wie es war, weiß man nicht, was anders wäre, wenn es verändert würde.

Deshalb werden tiefgreifende Veränderungsprozesse heute zunehmend als Lernprozesse gestaltet und gesteuert: Regelmäßige, iterative Lernschleifen kollektivieren Veränderungs-

beobachtungen und lassen diese in die Planung nächstfolgender Schritte einfließen. So werden Veränderungsprozesse responsiv, sie passen sich immer wieder neu den tatsächlichen Transformationswirkungen an. Dies zu ermöglichen ist übrigens das ursprüngliche Versprechen des agilen Veränderungsparadigmas. Die Zeit der linear geplanten Prozesse, bei denen man im Januar bereits weiß, welcher Workshop im September stattfinden wird, ist bei den heute herrschenden Verhältnissen exponentieller Komplexitäten längst vorbei. Dabei ersetzen Zielkorridore die einst mit Indikatoren versehenen, präzise ausformulierten Veränderungsziele. Zu häufig hatte sich Planbarkeit als Steuerungstillusion erwiesen.

Hinzu kommt, dass ein solcher, in Zielkorridoren ergebnisoffener, partizipativ angelegter Veränderungsprozess, bei dem die Lösungen erst im Prozess entwickelt werden, einen größeren Optionsraum öffnet als ein feingepplanter Prozess, der möglicherweise in den Hinterzimmern des Vorstands entstanden ist. Das schafft innovative Lösungen, hohe Beteiligungsgrade und wahrscheinlich eine verbesserte Angemessenheit des Prozesses. Aber: Es schafft eben auch Verunsicherung. Partiiell ergebnisoffene Prozesse müssen von den Menschen in einer zumeist von Planung bestimmten Organisationswelt erst einmal ausgehalten werden.

Auch direktiv von oben geplante und gesteuerte Veränderungsprozesse verunsichern, aber aus einem anderen Grund: Hier ist es weniger der offene Optionsraum, den es kollektiv zu bewältigen gilt als die subjektiv wahrgenommene Unangemessenheit einer jeweiligen Top-Down-Entscheidung, die Erwartungen enttäuscht und eigene Vorstellungen vom gelingenden Wandel zunichtemacht. Darüber hinaus tragen auch mangelnde Informationstransparenz des Managements und viele weitere Faktoren zur verunsichernden Wirkung von Veränderungsprozessen bei.

Zudem finden organisationale Transformationen oft unter erheblichem Zeitdruck statt.

Dringlichkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in vielen Veränderungsprozessen. Obschon gemeinhin bekannt ist, dass die Veränderung von sozialen Systemen ein zeitaufwändiges Unterfangen ist, stehen Veränderungsprozesse meist unter dem Druck, den Wandel rasch und parallel zum laufenden Geschäft durchzusetzen. Dabei bleibt ein für Mensch, Rolle und Beziehungen in der Organisation angemessenes Veränderungstempo oft auf der Strecke. Auf der anderen Seite ist es elementar, den Spannungsbogen des Wandels für die Beteiligten aufrechtzuerhalten, also eine ausreichende Dringlichkeit herzustellen, ohne die der Prozess schnell zu versanden droht. Tatsächlich ist die Steuerung der zeitlichen Dimension organisationaler Veränderung eine Kunst für sich.

Hier zeichnet sich ein Dilemma ab. Transformationsprozesse sind auf genau das Vertrauen in Prozess und Menschen angewiesen, dass die Transformation selbst wegen ihrer verunsichernden Wirkung für die Menschen gefährdet. Denn: Transformationsprozesse in Organisationen brauchen ein Mindestmaß an Vertrauen. Die Vorstellung, dass die Veränderung ein Ziel hat, dass sie an sich sinnvoll ist und überhaupt zur positiven Entwicklung der Organisation beiträgt, ist dabei ebenso erfolgsrelevant wie eben jener Gutglaube daran, dass mit der Veränderung vieles für viele besser wird und dass die Veränderung nicht dem Vorteil weniger in der Organisation dient. Oder dass mit ihr ein nicht transparentes Ziel verfolgt wird. Dieses Vertrauen bezieht sich nicht nur auf den Veränderungsprozess selbst. Es erstreckt sich auf die daran beteiligten Akteure, die als angemessen vertrauenswürdig wahrgenommen werden müssen, damit der Prozess funktioniert und die Beteiligten bereit sind, sich dem Risiko Veränderung auszusetzen. Auch die Zeitlogik des Vertrauens ist derjenigen eines unter schwierigen äußeren Bedingungen durchgesetzten Veränderungsprozesses gegenläufig: Hier die Notwendigkeit wiederholt vorhersehbarer Interaktion, dort die Dringlichkeit, die mit vielen Unvorhersehbarkeiten einhergeht.

3. Vertrauen gestalten

Vertrauen ist nicht einfach herstellbar. Auch mit einem ganzen Katalog vertrauensbildender Maßnahmen ist die Zeitlogik des Vertrauens nicht auszutricksen. Vertrauen braucht Zeit. Es entsteht, wächst, emergiert aus sozialen Situationen, die durch wechselseitige Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit gekennzeichnet sind. Hierfür einen angemessenen Rahmen in der Organisation herzustellen ist die vornehmste Aufgabe ermächtigender Führung (»Empowerment«). Tatsächlich spielt Führung eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung vertrauensorientierter Transformation. An vier Themen lässt sich dies illustrieren.

3.1 Zuversicht

Die Gestaltung von organisationalen Transformationsprozessen stellt Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. Über das Tagesgeschäft hinaus werden prozessuale und strukturelle Veränderungen erprobt, gestaltet, verwirklicht. Der Veränderungsprozess erscheint den Betroffenen immer wieder unübersichtlich, wie im Nebel und voller Überraschungen. In dieser Zeit ist innere Haltung gefragt, eine spezifische, der Zukunft zugewandte Aufmerksamkeit. Es gibt in komplexen Veränderungsprozessen eine Pflicht zur Zuversicht für Führungskräfte. Zuversicht ist eine Schwesterkategorie des Vertrauens. Diese Haltung vermag die potenziell vertrauenserosierende Wirkung der Veränderung zu moderieren, sie abzupuffern. Zuversicht verbreitet genau dort ein Gefühl der Gewissheit, wo es am wichtigsten ist: In der dunklen, verunsichernden Zone organisationaler Unübersichtlichkeit.

3.2 Transparenz

In Veränderungsprozessen ist der Informationsbedarf der Beteiligten meist höher als die verfügbaren Informationen. Dies allein stellt eine missliche, asymmetrische Aus-

gangslage dar. Und als wäre dies noch nicht genug, zeigt eine Vielzahl von Praxisbeispielen, dass mit Informationen in Veränderungsprozessen oft taktierend und politisch umgegangen wird. Wandel braucht Kommunikation in alle Richtungen. Die Beteiligten gehen meist ungnädig mit fehlender Information um. Die Lücken in der Textur des Wissens um den Wandel werden in vielen Organisationen mit Paranoia gestopft. Wenn man im Transformationsprozess ahnt, dass man etwas nicht weiß, dann vermutet man meist das Schlimmste.

Transparenz ist eine unerfüllbare Wunschkategorie, weil informationelle Intransparenz aufgrund der exponentiell steigenden Komplexität eine natürliche Begleiterscheinung organisationalen Wandels ist. Dennoch ist es ein Gebot für die Führung organisationalen Wandels, eine angemessene Informationsdichte für die Beteiligten herzustellen. Sie fördert die subjektiv wahrgenommene Vorhersehbarkeit des Prozesses und reduziert Verunsicherung.

3.3 Wahrhaftigkeit

Veränderungsprozesse werden dann als vertrauenswürdig wahrgenommen, wenn sie für die Beteiligten eindeutig bestimmbar sind, wenn sie verstanden werden. Auch wenn die Ziele der Veränderung nicht mit den Organisatoren des Wandels geteilt werden: Wenn klar ist, worum es wirklich und eigentlich bei der Veränderung geht, dann ist es wahrscheinlich, dass Vertrauen entsteht. Häufig werden Veränderungsprozesse allerdings doppelbödig angelegt, mit einer »offiziellen« und einer »inoffiziellen« (also eigentlichen) Ebene. Tatsächlich wissen die Beteiligten meist um beide Ebenen, hören in den Kommunikationen der Führung aber immer nur die Erste und erleben täglich die Zweite.

Wahrhaftigkeit im Umgang mit den Zielen und Schritten der Veränderung zahlt sich aus. Auch wenn es bedeutet, initial unbequeme

Aspekte des Wandels zu benennen: Bei den Beteiligten reduziert Wahrhaftigkeit in Haltung und Kommunikation transformationsbedingte Verunsicherung. Wenn dem Wandel die Doppelbödigkeit genommen wird, dann wird er subjektiv als vorhersehbarer erlebt. Wahrhaftigkeit in der Führung bedeutet auch, gemeinsames, ehrliches Lernen – und damit die eigene Verletzlichkeit im Prozess anzuerkennen.

3.4 Teilhabe

Viele Transformationsprozesse werden in einem Zwei-Welten-Modell gesteuert. Hier sind die Organisatoren und Gestalter des Wandels, die sich Gedanken über Organigramme und Prozesse machen. Dort sind die Betroffenen, die mit den Veränderungen zu leben haben. Mit dem Einzug der ersten partizipativen Veränderungsarchitekturen in der Organisationsentwicklung Anfang der 70er Jahre wurde diese Spaltung relativiert. Aus der Perspektive des Vertrauens ist es noch immer ein gutes Rezept, die Betroffenen des Prozesses zu Beteiligten zu machen. Mit der Teilhabe an der Veränderung steigt der Eindruck der Steuerbarkeit des Prozesses. Mitgestaltung des Wandels ermöglicht es den Beteiligten, der drohenden Verunsicherung aktiv zu begegnen.

► **Heiko Roehl**
Diplom-Psychologe, promovierter Soziologe und Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg, Br.

www.heikoroehl.de
hr@heikoroehl.de

Literatur

Argyris/Schön, Organizational Learning II. Addison-Wesley. Reading, MA, 1996.

Beckert/Metzner/Roehl, Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr – und wie ihr zu begegnen ist, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 17, 4, 1998, 56–66.

Gebhardt/Hofmann/Roehl, Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh, 2015.

Kotter, Tropical Islands in the Storm, *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 3, 2009, 12–16.

Lewin, »Field Theory and Learning«, in: Cartwright (ed.), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Social Science Paperbacks. London, 1951.

Luhmann, Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 5. Aufl. Stuttgart: UTB 2014.

Roehl, Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf): Zukunftsfähige Unternehmensführung zwischen Stabilität und Wandel Sonderheft*, 68/14, 2014, 42–51.

Roehl/Asselmeyer, Organisationen klug gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017.

Roehl/Haas/Belau, Der Change-Navigator. 48 Frage- und Aktionskarten für wirksames Change Management. Weinheim: Beltz, 2017.

Weick/Sutcliffe, Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. John Wiley & Sons. San Francisco, CA, 2007.