

Regel 28

Schaffen Sie eine offene Kommunikations- und Vertrauenskultur, in der Feedback als Chance und nicht als Kritik empfunden wird!

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ Wer hat diesen saloppen Ausspruch nicht schon X-mal gehört oder sogar selbst gebraucht. Wird damit unterstellt, dass „Vertrauen“ und „Kontrolle“ sich gegenseitig ausschließen? Dies würde doch nur dann zutreffen, wenn „Vertrauen“ tatsächlich gleichbedeutend wäre mit absolutem, uneingeschränktem – ja blindem Vertrauen. Dass absolutes Vertrauen eher ein romantisches Wunschbild ist, das seine Entstehung einer Betrachtung mit der „rosaroten Brille“ verdankt, als eine realistische Erwartung, das erleben wir tagtäglich im privaten und beruflichen Leben. Und trotzdem wünscht sich jeder ... und nicht zuletzt im beruflichen Umfeld ... ein Betriebsklima, das von Vertrauen und Offenheit geprägt ist und nicht von Ränkespielen, Halbwahrheiten und Vorverurteilungen. In fast allen mir bekannten Unternehmensleitbildern und Führungsgrundsätzen finden sich Bekenntnisse wie „Wir pflegen einen vertrauensvollen Umgang miteinander und fördern dies durch eine offene, ehrliche Kommunikation“, aber häufig genug müssen wir enttäuscht feststellen, dass es sich dabei nur um ein Lippenbekenntnis handelt. Stattdessen treffen wir auf ein Klima des Misstrauens, des Revierdenkens, der Machtspielchen, des „Stühle-Sägens“ und der Schuldzuweisungen.

Der mühsame Weg zu einer „Vertrauenskultur“

Nahe liegender Weise stellt sich die Frage, ob eine „emotionale“ Größe wie Vertrauen in einem primär von rationalem Denken sowie materiellen Zielen gekennzeichneten Umfeld eines Unternehmens überhaupt notwendig ist? Und wenn dies zutrifft, was sind die Einflussfaktoren bzw. Stellhebel

für die Schaffung einer nachhaltigen Vertrauenskultur? Grundsätzlich wird man hier feststellen, dass ohne Vertrauen gar nichts geht! Das Fehlen eines gewissen „Basisvertrauens“ würde jeden Betrieb in einen Zustand totaler Lähmung führen, denn das in jedem Unternehmen praktizierte Prinzip der Arbeitsteilung wäre ohne Vertrauen gar nicht denkbar. Dabei sind drei Ebenen von Vertrauen zu unterscheiden:

- Strategisches Vertrauen
- Systemvertrauen
- Persönliches Vertrauen

Unter strategischem Vertrauen ist das Vertrauen von Mitarbeitern und externen Dritten (z.B. Aktionäre, Geschäftspartner) zu verstehen, das sie in Kompetenz und Vision des Management setzen, die richtigen Entscheidungen für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung des Unternehmens zu treffen. Der Begriff Systemvertrauen betrifft nicht in erster Linie das Vertrauen zu Personen im Unternehmen, sondern in die Funktionalität und Verlässlichkeit seiner Strukturen und Prozesse. Natürlich sind diese beiden Vertrauensebenen ohne handelnde Personen nicht denkbar, und insofern stellt letztlich das persönliche Vertrauen den zentralen und bedeutendsten Faktor dar.

Das vermeintliche „Geheimnis“ des Vertrauens

Eigentlich ist der Hintergrund für Vertrauen ähnlich einfach wie der einer „guten zwischenmenschlichen Beziehung“: bildhaft ausgedrückt ist es wie mit einem Sparkonto, von dem man nicht nur abheben kann, sondern zuerst mal etwas einzahlen muss. Für das „Vertrauenskonto“ gilt ebenso wie für das Sparkonto: Wer einen hohen Kontostand haben will, muss zwangsläufig mehr einzahlen als er abhebt.

Was bedeutet das in der alltäglichen betrieblichen Praxis? Vertrauen muss Schritt für Schritt aufgebaut werden, was meist viel Mühe und Geduld erfordert und leider auch mit Rückschlägen und Enttäuschungen verbunden

sein kann. Einer der wichtigsten Faktoren für den Aufbau von Vertrauen ist die „richtige Kommunikation“. Ein Vorgesetzter, der präzise, unmissverständliche Anweisungen gibt und ihre Durchführung konsequent einfordert, vermittelt Sicherheit und Verlässlichkeit und damit Vertrauen. Das Gegenteil wird erreicht, wenn beispielsweise die Fertigstellung eines Berichts bis zum 2. Arbeitstag nach Monatsende gefordert wird und dann bei Nichteinhaltung entweder keine Reaktion folgt oder die Reaktion als „Exekution vor versammelter Mannschaft“ stattfindet. Die Art und Weise wie ein „Feedback“ gegeben wird, kann Kommunikation zum Vertrauensbildner oder zum Vertrauenskiller machen. Auch „Loben“ und „Kritisieren“ gehören in diese Rubrik: Ein unehrliches Lob, bei dem keine wirkliche Leistung dahinter steht, und das nur als taktisches Mittel eingesetzt wird, erzeugt – wenn es durchschaut wird – zumindest skeptische Vorsicht und mit Sicherheit kein Vertrauen.

Unverzichtbarer Bestandteil einer Vertrauenskultur ist der sensible Umgang mit Kritik. Hier passieren die größten Fehler! Dabei wissen wir alle nur zu gut, dass „Irren menschlich ist“, aber auch, dass dies kein Freibrief fürs Fehlermachen sein darf und schon gar nicht für eine Wiederholung des gleichen Fehlers! Die oft zitierte „konstruktive Kritik“, die einen gemachten Fehler zugleich als Chance begreift, erfordert nicht nur diplomatisches und rhetorisches Geschick, sondern vor allem Selbstdisziplin zur Vermeidung von emotionaler, unsachlicher Kommunikation.

Der gute Wille allein genügt nicht, ein paar Grundregeln für konstruktive Kritik gehören unbedingt in den „Werkzeugkasten“ jedes Vorgesetzten:

- Kritik niemals vor „Publikum“ ansprechen, sondern immer unter vier Augen
- Nicht mit der „Tür ins Haus fallen“, da sonst beim Kritisierten leicht eine vorschnelle Abwehrhaltung ausgelöst wird, die meistens nicht zum gewünschten positiven Ergebnis führt.
- Dem Kritiknehmer vermitteln, dass ihm mit diesem Feedback eine Lernchance eröffnet wird. Das baut Angst vor Bestrafung ab und erzeugt gleichzeitig Aufnahmebereitschaft.

- Kritik ehrlich, sachlich und direkt aussprechen und nicht „durch die Blume“. Um den heißen Brei herumzureden ist kontraproduktiv und führt nur zu Verunsicherung, also zu einer Gemütsverfassung, die alles andere als Vertrauen fördernd ist.
- Dem Kritisierten Unterstützung bei der Fehlerbehebung und -vermeidung anbieten, diese jedoch nicht aufdrängen.

Die analoge Befolgung dieser Grundregeln bei Mitarbeitergesprächen bzw. bei Leistungsbeurteilungen bringt ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer offenen Kommunikations- und Vertrauenskultur.

Auf einen besonders kritischen Faktor für die Vertrauenskultur in einem Unternehmen möchte ich noch eingehen: ich spreche von der so genannten „Hintertür- oder Korridorinformation“, die häufig einhergeht mit „Denunzierung“ und „Gerüchteküche“. Wer sich als Vorgesetzter darauf einlässt, Denunzierungen hinter dem Rücken des Betroffenen anzuhören, kann sicher sein, dass sein Vertrauenskonto schon bald ins Minus gehen wird mit entsprechend negativer Auswirkung auf das betriebliche Klima. Wer dagegen in solchen Situationen konsequent klar macht, dass er diese Art von Kommunikation nicht akzeptiert und stattdessen verlangt, dass der/die Beschuldigte sofort zu dem beklagten Thema zugezogen wird, kann ziemlich sicher mit dem Rückgang dieser Art von „Information“ rechnen. Wie wir gesehen haben, spielt die Kommunikation beim Aufbau einer Vertrauenskultur eine zentrale Rolle. Aber nicht nur die Kommunikationsinhalte sondern auch der Kommunikationsstil haben wesentlichen Einfluss auf die Vertrauensbildung. Manager, die ihre Führungsrolle keineswegs verleugnen, aber ihre Machtposition im Umgang mit den Mitarbeitern in den Hintergrund treten lassen, die selbstkritisch und fähig sind, auch mal eigene Fehler einzugestehen, tragen damit zur Bildung von Vertrauen bei.

Eine Strategie des Vertrauens heißt nicht, zu Gunsten eines allgemeinen Wohlfühl- und Harmonieklimas auf Kontrolle und Sanktionen zu verzichten. Vielmehr bedeutet dies, konsequente und zuverlässige Einhaltung der Regeln, sowie Offenheit und Transparenz.

Die Schaffung einer offenen Kommunikations- und Vertrauenskultur ist nicht nur eine unternehmerische Strategie, die irgendwo im soziologisch/psychologischen Themenkreis angesiedelt ist. Hinter ihr verbirgt sich eine handfeste ökonomische Zielsetzung, die zwar nicht unmittelbar messbar ist, die sich aber im betriebswirtschaftlichen Erfolg und im Goodwill des Unternehmens deutlich niederschlagen kann, zum Beispiel durch größere Attraktivität für Top-Qualifikationen, geringere Fluktuation sowie höhere Produktivität der Mitarbeiter. Investition in Vertrauen lohnt sich also!