

Moderne Personalmanager lernen von Nachbardisziplinen, wie Vertrauen entsteht und genutzt werden kann.

Vertrauen lernen

Die Auflösung der Unternehmensgrenzen durch die Entstehung von netzwerkartigen Organisationsformen lässt sich als Folge von Restrukturierungsmaßnahmen und der Fokussierung auf die Kernkompetenzen beobachten. Dadurch kommt es zu einem verstärkten Outsourcing zuvor intern erstellter Leistungen innerhalb eines Netzes spezialisierter und dezentral ausgerichteter Anbieter. Dadurch können die Unternehmen den gestiegenen Kundenanforderungen sowie der Internationalisierung des Wettbewerbs weiterhin gerecht werden, ohne ihre Eigenständigkeit aufgeben zu müssen. In den neuen Organisationsformen werden die hoch qualifizierten Beschäftigten zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Besonders für wissensintensive Dienstleister, die ihre individuellen Angebote sehr stark mit Hilfe des Kunden als strategische Netzwerkpartner erarbeiten, wird der Mitarbeiter zur wichtigsten Schnittstelle des einzelnen Anbieters zum Netzwerk. Der Mitarbeiter verkörpert das Image des jeweiligen Anbieters und generiert so zusätzlichen Kundennutzen durch innovative Problemlösungen. Daneben sind solche Mitarbeiter, die den organisatorischen Wandel nicht nur ertragen, sondern aktiv mitgestalten, zunehmend entscheidender Erfolgsfaktor, um im verschärften globalen Wettbewerb mit immer geringeren Reaktionszeiten langfristig bestehen zu können.



*Dr. Michael Krohn,
wissenschaftlicher
Mitarbeiter, Lehr-
stuhl für Interna-
tionales Manage-
ment, Europa-Uni-
versität Viadrina
Frankfurt/Oder*

Kontakt: krohn@euv-frankfurt-o.de

Kontrolle ersetzen

In Verbindung mit den erweiterten Verhaltensspielräumen führen diese Merkmale dazu, dass herkömmliche hierarchische Kontrollen nicht mehr möglich sind oder an den zusätzlichen Kosten scheitern, welche die Kostenvorteile einer Dezentralisierung aufheben würden. Die Frage nach den Möglichkeiten des Ersatzes der fehlenden Kontrollmöglichkeiten zur Realisierung der erwarteten Wettbewerbsvorteile durch den netzwerkweiten Wissensaustausch wird zur zentralen Herausforderung. Die Lösung dieses Problems wird von vielen Praktikern wie Wissenschaftlern in dem vermehrten Einsatz von Vertrauen gesehen, das zu einem bewussten Wegfall hierarchisch gewachsener Kontrollen in Unternehmensnetzwerken führt und so zeitaufwändige detaillierte vertragliche Formulierungen durch die Erwartung zukünftigen kooperativen Verhaltens ersetzt.

Zwischenmenschliches Vertrauen stellt jedoch keine alternativlose Verhaltensoption dar. Der in der Transaktionskostentheorie stark thematisierte Opportunismus der Akteure stellt den möglichen Missbrauch von Vertragslücken in den Vordergrund, der in den befristeten Projektbeziehungen nicht mehr durch die gewachsene soziale Kontrolle fester Arbeitsgruppen bewältigt werden kann.

Die ökonomische Analyse von Vertrauensbeziehungen kann daher praxisrelevante Aussagen zur institutionellen Gestaltung von Unternehmensnetzwerken treffen, die Vertrauen als rationale Verhaltensalternative begründbar und so einer systematischen Gestaltung durch das Personalmanagement zugänglich macht. Dabei stützt sie sich zunehmend auf die Ergebnisse benachbarter Diszipli-

nen, die das menschliche Sozialverhalten erforschen.

Aus ökonomischer Sicht lässt sich Vertrauen als weitgehender Verzicht auf explizite Kontroll- und Sicherungsmaßnahmen zum Schutz vor opportunistischem Verhalten beschreiben. Die riskante Vorleistung des Vertrauensegebers wird durch die Erwartung begründet, dass sich der Agent als Vertrauensnehmer auch ex post kooperativ verhält. Die Vorleistungen basieren somit auf einem impliziten Vertrag zwischen beiden Seiten. Diesen Vertrag wird ein Agent nur dann erfüllen, wenn der Nutzen kooperativen Verhaltens dessen Kosten übersteigt, so dass die Erfüllung des impliziten Vertrages über entsprechende Anreize selbst-durchsetzend erfolgt.

Prägende Rolle

Die neueren ökonomischen Arbeiten berücksichtigen neben den affektiven Aspekten der Vertrauensentstehung auch die nicht kalkulierenden Quellen des Unterbewusstseins, welche das bewusste Rationalkalkül ergänzen. Damit richtet sich der Blick verstärkt auf die Eigenschaften der Individuen, die im Rahmen ihrer Sozialisationsprozesse Vertrauen zu sich selbst entwickeln und es erst dadurch auch an andere vergeben können. Vor allem die emotionale Zuwendung in der frühkindlichen Lebensphase spielt dabei eine prägende Rolle.

Die mit der Geburt beginnende Entwicklung hin zu einer Persönlichkeit, die grundsätzlich bereit ist, der Umwelt und anderen Personen zu vertrauen, wurde 1966

Stichwörter in diesem Beitrag

- Urvertrauen
- Bindungserfahrung
- Elternnetzwerk

von Erik Erikson als „Urvertrauen“ in die entwicklungspsychologische Literatur eingeführt. Mittlerweile wurde das Konzept Eriksons von der interdisziplinären Bindungsforschung empirisch bestätigt und um den Begriff der psychischen Sicherheit erweitert.

Im Mittelpunkt steht hier die individuelle Verarbeitung unterschiedlicher Bindungserfahrungen des Menschen sowie die entsprechenden Auswirkungen auf das Vertrauen in seine Bindungspersonen. Die sich aus der elterlichen Bestätigung des frühkindlichen Bindungsverhaltens ergebende psychische Sicherheit umfasst das Vertrauen in ihre schützende Nähe, das mit dem Vertrauen in ihren emotionalen Rückhalt bei psychischen Belastungen gekoppelt wird und in der kindlichen Entwicklung über die aktive Erkundung der Umwelt den Zugang zu anderen Vertrauenspersonen im gesamten weiteren Lebensverlauf ermöglicht.

Bindungserfahrungen werden damit zur zentralen Größe in der menschlichen Entwicklung hin zu einer vertrauensfähigen und vertrauenswürdigen Person. Die umweltstabile Bindung lässt sich als genetisch bedingte Ursache der Prä-

Lese-Tipp

- William Isaacs: **Dialog als Kunst gemeinsam zu Denken: die neue Kommunikationskultur in Organisationen.** Edition Humanistische Psychologie, Bergisch-Gladbach 2002, ISBN-13: 9783897970113, 54 Euro
- Karin Grossmann, Klaus E. Grossmann: **Bindungen – das Gefüge psychischer Sicherheit.** Klett-Cotta, Stuttgart 2004, ISBN-13: 978360894097, 42 Euro

ferenz nach solchen Beziehungen betrachten, die auf Vertrauensbasis funktionieren. Der entsprechende „Beziehungsspeicher“ ist daher ein Bestandteil des impliziten Wissens, das die internalisierte unbewusste Beziehungsfähigkeit umfasst. Es ist der zentrale Ansatzpunkt der systematischen Gestaltung von Vertrauensbeziehungen.

Das menschliche Bindungsmotiv zeigt sich in Umfragen von männlichen und weiblichen Hochschulabsolventen durch die hohe Bereitschaft, eine eigene Familie zu gründen. Für 90 Prozent aller 500 Befragten machen Kinder das Leben erfüllter und sinnvoller. Beim ersten Kind handelt es sich in der Regel um ein Wunschkind, wobei

der Wunsch überwiegend für die Zeit nach dem 30. Lebensjahr geäußert wird. Frauen sehen größere Schwierigkeiten, Kinder und Beruf zu vereinbaren als Männer. Die Haupthindernisse liegen aus Sicht der Männer vor allem in den langen Arbeitszeiten, die häufig wechseln und eine längere Abwesenheit von zu Hause erfordern.

In Verbindung mit der vielfach berechtigten Befürchtung der Beschäftigten, nach einer längeren familienbedingten Auszeit nur noch über stark eingeschränkte berufliche Perspektiven zu verfügen, stellt die familienorientierte Personalentwicklung als Mittel der Personalbindung einen Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern her. Die Förderung der individuellen Work-Life-Balance konzentriert sich hierbei auf die Stärkung von Ressourcen, welche die Gesundheit und Lebensqualität des Personals angesichts des gestiegenen Zeit- und Leistungsdrucks dauerhaft aufrechterhalten, um auf der anderen Seite Arbeitsausfälle und Produktivitätsrückgänge zu verringern.

Die eingeschränkte Produktivität der berufstätigen Eltern, die zumindest in der ersten Zeit nach Geburt beziehungsweise Mutterschutz nur noch Teilzeit arbeiten können,

wird durch den Erwerb besonderer Beziehungskompetenzen kompensiert, die im Rahmen der gesamten Projektteams im Netzwerk eingesetzt werden können. Der entscheidende Anknüpfungspunkt besteht in den besonders mit der Geburt angesprochenen Bestandteilen des Beziehungswissens, die im ersten Lebensjahr des Kindes bei den Eltern zu neuen Lernprozessen über ihre eigenen Bindungsmuster führen.

Es geht also nicht mehr allein darum, nur für Mütter und Väter konzipierte Elternstammtische zu gewähren, sondern die systematische Bildung eines Elternnetzwerks innerhalb des Unternehmensnetzwerks zu dem strategischen Zweck zu fördern. Junge Eltern können später dadurch zu „Beziehungsexperten“ in ihren Projektteams werden, welche dort den vertrauensvollen Wissensaustausch maßgeblich unterstützen.

Dieser Schritt erfolgt durch die Aneignung dialogischer Kommunikationskompetenzen bei allen Projektmitgliedern, welche nicht nur Teamkonflikte entschärfen, sondern vor allem zu gemeinsamen Denkprozessen führen, die auf Basis eines offenen Wissensaustausches innovative Problemlösungen ermöglichen. Ein solcher Dialog fin-

det derzeit bei größeren Firmen wie Ford, Hewlett-Packard, Shell, Amoco und Motorola sowie in öffentlichen Einrichtungen der USA eine zunehmende Verbreitung. Bei Ford werden mittlerweile vor wichtigen Konferenzen dialogische Sitzungen durchgeführt, die ausschlaggebend für den späteren Erfolg sind.

Intensive Auseinandersetzung

Entwickelt werden diese Kompetenzen zunächst mit Hilfe dialogischer Elterngruppen, die eine gemeinsame intensive Auseinandersetzung der Eltern mit ihren individuellen Handlungen und Einstellungen beinhalten, um einen Prozess der Selbstentwicklung zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen offene Fragen als Impulse der dialogisch geschulten Seminarleiter, die einen gruppenspezifischen Suchprozess auslösen, der zur kritischen Selbstreflexion des eigenen Verhaltens beiträgt und dabei auch die eigene Biographie als Basis des aktuellen Verhaltensmusters hinterfragen lässt.

Diese Lernprozesse lassen die Ressourcen entdecken, welche die Gesundheit der Eltern auch in belastenden beruflichen und familiären Situationen unterstützen. Das dia-

logische Lernen betont die grundlegende Haltung der Wertschätzung und des Vertrauens zu sich selbst und den anderen Teilnehmern. Es ermöglicht so die beziehungs-spezifische Herausbildung kooperativer Verhaltensweisen, da der erwartete Bindungsnutzen aus dem wechselseitigen Vertrauen individuell nur unter Ausschluss opportunistischer Hintergedanken realisiert werden kann.

Dies erfordert eine längerfristige Kooperationsperspektive der beteiligten Unternehmen. Sie müssen dabei von der öffentlichen Familienpolitik zielgerecht unterstützt werden, sollen denn Kinder in Deutschland als das zukünftige Erwerbspersonenpotenzial mit sicheren Bindungsmustern aufwachsen, die sie in den vernetzten Arbeitsbeziehungen effizient zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen nutzen können. Die Förderung des frühkindlichen Beziehungswissens steht in enger Verbindung mit dem Beziehungswissen der Eltern, so dass die öffentliche Förderung der Erziehungsberatung und Elternbildung von ressourcenorientierten dialogischen Angeboten nicht mehr nur der Familienförderung dienen kann, sondern auch der nachhaltigen Standortsicherung Deutschlands in der globalen Wirtschaft.