

# Vertrauen in Veränderungsprozessen

Torsten Brandenburg

Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung

## **Zusammenfassung**

Veränderungen sind zum dauerhaften Begleiter vieler Organisationen und den Menschen in diesen Organisationen geworden. Vertrauen kann in Zeiten kontinuierlichen Wandels ein Fundament bieten, auf dem die ständigen Veränderungen getragen werden können. Der folgende Beitrag beleuchtet empirische Ergebnisse, zeigt praktische Erfahrungen auf und leitet mögliche Maßnahmen zur Vertrauensbildung in organisationalen Veränderungsprozessen ab.

## 1 Vertrauen in Organisationen

Vertrauen ist ein sehr weitreichendes Konzept, das im Alltag eher mit Paar-Beziehungen, Familie und Freundschaft assoziiert wird. Doch auch im organisationalen (und gesellschaftlichen) Kontext hat es mit der Zeit immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die Verarbeitung in einer Reihe von populären Zeitschriften – z. B. Harvard Business Review (Kramer, 2009), ManagerSeminare (Covey, 2009) und Psychologie Heute (Pscherer, 2009) – in jüngster Zeit ist beispielsweise ein Beleg dafür. Sicherlich hat auch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise dazu beigetragen, das Thema Vertrauen in die Schlagzeilen zu bringen, ebenso die berechtigten Fragen nach Werten und Gerechtigkeit. Doch auch ohne den temporären medialen Scheinwerfer der Finanzkrise, stellt sich Vertrauen als ein bedeutsames Thema in Organisationen und zwischen den in Organisationen handelnden Menschen dar. Es ist nicht nur wesentlicher Bestandteil guter inter-

personaler Beziehung (vgl. Heidbrink & Schürmann, 2009), sondern kann nachweislich auch die Effektivität von Organisationen steigern (z. B. Bijlsma & Koopmann, 2003). Vertrauen wirkt sich positiv auf die Loyalität gegenüber der Organisation und auf die Identifikation mit eben dieser aus. Vertrauen hat ebenso einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation, die Arbeitszufriedenheit und die Kooperation untereinander (z. B. Butler & Cantrell, 1994; Dirks & Ferrin, 2002; Jones & George, 1998; Kramer, 1999; Tyler, 2003). Dass ein vermeintlich „weiches“ Thema wie Vertrauen auch in Zusammenhang mit betrieblichen Kennzahlen (z. B. Gewinne, Verkaufszahlen, Kosteneinsparungen, etc.) steht und diese positiv beeinflusst, stellen unter anderem Davis, Schoorman, Mayer & Tan (2000), Beckert, Metzner & Roehl (1998) und Ripperger (1998) dar.

Vertrauen ist dabei jedoch nicht als ein großes Ganzes zu sehen, sondern entschlüsselt sich in drei unterschiedliche Perspektiven (vgl. Abbildung 1): Das Vertrauen der Mitarbeiter (oder des einzelnen Mitarbeiters) in die unmittelbare Führungskraft (vgl. Albrecht & Travaglione, 2003; Bierhoff, 1995), das Vertrauen zwischen den Kollegen (vgl. Kiffin-Petersen & Cordory, 2003) oder das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation als Ganzes (vgl. Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Letztendlich werden diese Vertrauens-Beziehungen oft nur indirekt betrachtet beziehungsweise bewertet, beispielsweise im Rahmen von Führungskräfte-Feedbacks und Mitarbeiterbefragungen. Selten jedoch wird eine konkrete Frage zum Vertrauen gestellt.

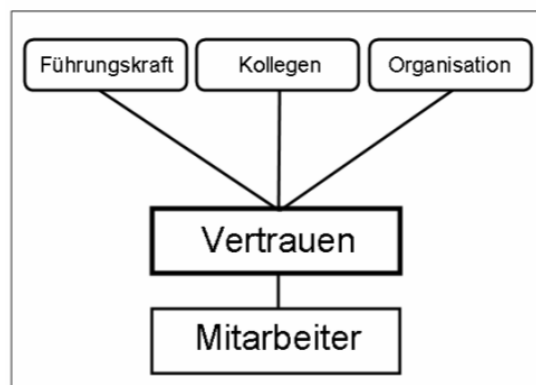


Abbildung 1: die drei unterschiedlichen Perspektiven von Vertrauen in Organisationen

Betrachtet man das Konstrukt Vertrauen genauer, so stellt sich heraus, dass es sich hierbei um eine Art psychologischen Vertrag handelt. Dieser Vertrag umfasst die Annahmen einer Person hinsichtlich der gegenseitigen Rechten und

Pflichten gegenüber einer anderen Partei (Rousseau, 1989). In Organisationen bezieht sich der psychologische Vertrag dementsprechend auf die Annahmen eines Mitarbeiters über die wechselseitigen Verpflichtungen gegenüber der Organisation. Eine Verletzung liegt vor, wenn der Mitarbeiter den Eindruck hat, dass die Organisation ihre Pflichten ihm gegenüber nicht eingehalten hat, er dies aber von sich und seinen Pflichten gegenüber der Organisation behaupten kann (Robinson, 1996). Dabei konnte Robinson (1996) mit Längsschnittstudien zeigen, dass Vertrauen beziehungsweise mangelndes Vertrauen sowohl Quelle als auch Resultat einer wahrgenommenen „Vertragsverletzung“ sein kann. Dieser wechselseitige Vertrag beziehungsweise Austauschprozess zwischen Organisation und Mitarbeiter wird mitunter auch als „globale Überzeugung“ („global belief“; Graeff, 1998) bezeichnet.

Die Einhaltung oder die Verletzung des psychologischen Vertrags spielt sich dabei nicht nur zwischen Mitarbeiter und der Organisation als Ganzes ab, sondern stellt insbesondere auch die direkte Führungskraft in den Fokus der Bewertung. Tekleab und Taylor (2003) fanden beispielsweise heraus, dass die direkte Führungskraft für die Einhaltung des psychologischen Vertrags innerhalb der Organisation verantwortlich gemacht wird. Somit kommt der direkten Mitarbeiter-Führungskraft Beziehung in Bezug auf das Vertrauensverhältnis (auch gegenüber der Gesamtorganisation) eine bedeutende Rolle zu. Dies wird auch immer wieder im Rahmen von Veränderungsprozessen deutlich, wenn Mitarbeiter Informationen, Antworten und ein Gefühl der Sicherheit von ihren direkten Führungskräften erwarten. Nicht selten sind diese aber in einer Art „Sandwich“-Position<sup>1</sup> und fühlen sich selbst nicht kompetent die Erwartungen der Mitarbeiter erfüllen zu können.

## 2 Vertrauen in Veränderungsprozessen

Vertrauen in Veränderungsprozessen kommt eine wichtige, wenn auch bis jetzt – zumindest aus Sicht des Autors – kaum beachtete Bedeutung zu. Insbesondere in einem Umfeld, in dem Veränderungen zum dauerhaften Begleiter geworden sind, braucht es eine beständige Variable – eine Art Fundament auf Basis dessen

---

<sup>1</sup> „Sandwich“ wird hier als Bild benutzt, um eine häufige Situation von Führungskräften zu beschreiben. Es existieren Erwartungen, Wünsche, Aufgaben von beiden Seiten – sowohl von der Führungsebene über den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern.

die Veränderungen gestaltet werden können<sup>2</sup>. Wenn der Schlüssel zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit beziehungsweise Beständigkeit von Organisationen zunehmend in der „Schaffung und Entfaltung einer kontinuierlichen Wandlungs- und Lernfähigkeit“ (Gerkhardt & Frey, 2006) liegt, dann bedarf es einer professionellen und zielgerichteten Begleitung eben dieser Prozesse. Vor allem vor dem Hintergrund, dass „Veränderung“ per se nicht bedeutet auch tatsächlich den erhofften Erfolg zu erzielen. Studien (vgl. Greif, Runde & Seeberg, 2004) zeigen, dass in mehr als 60 Prozent der organisationalen Veränderungen die gewünschten Ziele nicht erreicht werden.

Ein immer wiederkehrender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen ist u. a. die Partizipation der Mitarbeiter beziehungsweise deren Beteiligung am Veränderungsprozess (Doppler & Lauterburg, 2002; Gerkhardt & Frey, 2006; Greif, Runde & Seeberg, 2004; Kotter, 1995). Das wesentliche Bedürfnis, um das es dabei geht, ist die wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Situation (Thompson, 1981). Dieses Gefühl der Kontrollierbarkeit setzt sich aus folgenden Facetten zusammen (Frey & Jonas, 2002):

- Erklärbarkeit
- Vorhersehbarkeit
- Transparenz
- Beeinflussbarkeit
- Partizipation

Gemäß diesen Erkenntnissen schafft die Einbindung der beteiligten Mitarbeiter eine erhöhte Identifikation mit den Geschehnissen und eine stärkere Bereitschaft zur Mitwirkung. Um dies aber zu gewährleisten, ist es notwendig Partizipations-, Kommunikations-, Informations- und Austauschplattformen zu schaffen und der entsprechenden Zielgruppe anzubieten.

Diese Punkte skizzieren bisher jedoch nur einen äußeren Rahmen. Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen geht es neben dem „Was“ (also der Rah-

---

<sup>2</sup> Diesbezüglich trifft auch die Pop-Band Silbermond in ihrem Lied „Irgendwas bleibt“ eine passende Aussage. Der Auszug aus dem Text lautet (Silbermond, 2009): „Gib mir 'n kleines bisschen Sicherheit, in einer Welt, in der nichts sicher scheint. Gib mir in dieser schnellen Zeit irgendwas das bleibt. Gib mir einfach nur 'n bisschen Halt, und wieg mich einfach nur in Sicherheit.“ Der Text bezieht sich dabei zwar auf den gesellschaftlichen Wandel, könnte aber ebenso für Veränderungsprozesse in Organisationen bzw. die dort häufig von Organisationsmitgliedern geäußerten Bedürfnisse gelten.

men- und Angebotsgestaltung) auch um das „Wie“ (Inhalt und Prozesse). Die Enttäuschung der Teilnehmer an einem Veränderungsworkshop (als Möglichkeit der Partizipation, der Kommunikation, der Information und des Austausches) wird umso größer sein, wenn sie das Gefühl haben, dass die dort besprochenen Dinge fernab ihrer Arbeitsrealität sind - wenn sie zwar pro forma beteiligt werden, dabei aber nicht den Eindruck gewinnen am Prozess wirklich mitwirken zu können.

Ähnlich verhält es sich dabei auch mit anderen Instrumenten des Veränderungsmanagements. Existiert beispielsweise eine Intranet-Seite, die über den Veränderungsprozess berichten soll, jedoch deutlich wird, dass diese weniger als Informationsmittel, denn als Werbekampagne mit geschönten Berichten daherkommt, so wird das „Wie“ schnell in Mitleidenschaft gezogen und das „Was“ verliert auch schnell seine Glaubwürdigkeit und Bedeutung. Ein zentraler Faktor, der in den genannten Fällen zum Tragen kommt, ist u. a. die wahrgenommene Gerechtigkeit und Fairness von Veränderungsprozessen (Colquitt et al., 2001). Diese Aspekte üben einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Emotionen und das dementsprechende Verhalten der Menschen in Organisationen aus. Meta-Analysen zeigen beispielsweise, dass es insbesondere bei der wahrgenommenen Gerechtigkeit von Entscheidungsprozessen hohe Zusammenhänge zwischen prozeduraler Fairness und Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, Commitment und eben Vertrauen gibt (Colquitt et al., 2001; Cohen-Carash & Spector, 2001). Wobei all diese Aspekte ihrerseits wiederum maßgeblich auf die Akzeptanz beziehungsweise das Engagement bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses einwirken. Vertrauen beispielsweise bezieht sich hier (neben dem „Was“) eindeutig auf das „Wie“ und es wird deutlich, warum weiter oben im Text Vertrauen als ein Fundament von Veränderungsprozessen dargestellt wurde. Es wird dementsprechend auch in anderen Untersuchungen als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren und einer der wichtigen psychologischen Hintergründe in Veränderungsprozessen genannt (Gerhardt & Frey, 2006; Hron, Lässig & Frey, 2005). In dem Maße nämlich, in dem Mitarbeiter der Führungsspitze ihrer Organisation (oder den Multiplikatoren auf der Ebene der mittleren Führungskräfte) vertrauen, akzeptieren Sie auch deren Lösungswege und Vorschläge. Das Vertrauen kann somit sowohl die Glaubwürdigkeit von vergangenen Maßnahmen als auch die Legitimation von zukünftigen Vorhaben maßgeblich beeinflussen. Vertrauen stellt von daher gerade in Zeiten organisationalen (und gesellschaftlichen) Wandels einen nicht zu vernachlässigenden Erfolgsfaktor dar (vgl. u. a. Auhagen, 2002; Schweer & Thies, 1999 und 2003). Graeff (1998) sieht infolge dessen im Vertrauen der Mitarbeiter einen entscheidenden Faktor, welcher die jeweilige Organisation davor bewahrt, unter der Last der Veränderungen zusammenzubrechen.

### 3 Vertrauensfördernde Maßnahmen in Veränderungsprozessen

Dass die oben genannten empirischen Ergebnisse auf die Praxis zutreffen, merkt jeder, der einmal die Verantwortung für die Begleitung und Gestaltung eines Veränderungsprozesses hatte. Sei es als organisationsinterner Change-Manager oder als externer Berater. Neben Visionen, Projektplänen und Kennzahlen zählt dann das Vertrauen der Betroffenen und Beteiligten in das Vorhaben (Ziel) sowie die Umsetzung (Prozess).

Es ist sicher nicht möglich ein Rezeptbuch für die „erfolgreiche Veränderungsmaßnahme durch Vertrauen“ zu erstellen. Ratgeber-Literatur à la „machen Sie dies, dann passiert das“ gibt es zu genüge – sowohl für den persönlichen Gebrauch als auch auf Ebene von Organisationen (für eine kritische Auseinandersetzung hierzu siehe Kanning, 2007). Ohne eine aktuelle Organisationsdiagnose können keine scheinbar allgemeingültigen Maßnahmen, Regeln und Instrumente „übergestülpt“ werden. Diese Annahme würde dem (Vertrauens-)Prozess eben nicht Rechnung tragen. Vielmehr ist eine aktive Auseinandersetzung der Verantwortlichen mit der Thematik gefragt.

Folgend sollen einige Möglichkeiten dargestellt werden, die die Vertrauensbildung innerhalb einer Organisation fördern können. Dabei kommt das bereits im vorangegangenen Abschnitt angesprochene Prinzip der Partizipation zum Tragen. Die genannten Möglichkeiten stellen dabei sicherlich nur einen Ausschnitt aus einem breiten Spektrum von Möglichkeiten<sup>3</sup> da und erheben dadurch auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es handelt sich um grundsätzliche Prinzipien, die in der praktischen Umsetzung in Organisationen immer wieder Mängel aufweisen. Häufig, weil das „Was“ und das „Wie“ (s.o.) nicht sauber herausgearbeitet wurden. Dass es einen Workshop gibt, ist die eine Sache, wie dieser durchgeführt wird eine ganz andere.

---

<sup>3</sup> Dabei steht jeweils auch die Frage im Raum, auf welcher Ebene Vertrauen aufgebaut werden soll? Handelt es sich um Vertrauen in einer 1 zu 1 – Beziehung, wie beispielsweise zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder zwischen zwei Kollegen, oder zwischen Einzelnen und/oder Gruppen und der Gesamtorganisation (repräsentiert durch die Vorhaben und Handlungen der obersten Führungsspitze). Je nachdem scheint auch die Methode eine andere, zum Beispiel das persönliche Gespräch (ggf. mit unterstützender Moderation) oder der Workshop als Kommunikationsplattform, etc.

### 3.1 Glaubwürdigkeit vs. Zweifel

Das zugrunde liegende Prinzip ist hierbei recht einfach und wohl jedem aus dem Alltag bekannt: Derjenige, der in seiner Position und Rolle klar und authentisch ist, wirkt glaubwürdig und wir sind bereit dieser Person unser Vertrauen zu schenken. Häufig herrscht in Organisationen aber eine Atmosphäre des Zweifels und Vermutens bis hin zum organisationalen Zynismus (Nerlich, 2008). Aber wie kann man diesen Stimmungen entgegenzutreten und versuchen eine Vertrauensbasis zu schaffen?

- Zielklarheit schaffen: Es ist entscheidend, ob die Verantwortlichen für den Veränderungsprozess ein klares Ziel ausgeben, dieses begründen und den Weg dorthin beschreiben können. Je klarer und einfacher sie dieses Ziel beziehungsweise den Weg dorthin beschreiben können, desto weniger wird ihre eigene Kompetenz bezüglich der Umsetzung angezweifelt. Zudem ist die Chance groß, dass diese Aussagen als wahr akzeptiert werden und nicht als „Storyline“ mit einer so genannten „Hidden Agenda“, die eigentlich ein anderes Ziel mit der Veränderungsmaßnahme bezweckt, als kommuniziert wurde.
- Die Sprache der Leute sprechen: Große Organisationen weisen zwangsläufig eine gewisse Heterogenität auf. Sei es hinsichtlich der aktuellen Tätigkeit der Personen, dem Wissensstand, der schulischen und/oder universitären Ausbildung, etc.. Oder einfach gesagt: nicht jeder beschäftigt sich täglich mit Change-Management, Balanced Scorecards, Key Performance Indicators oder Prozessmanagement. Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist zwangsläufig eine gewisse „Management-Sprache“ natürlich geworden. Dies sollte sie aber nur zwischen Experten sein, die wissen, worüber sie reden. Werden diese Worte einem breiteren Publikum – häufig ohne weitere Erklärung – präsentiert, herrscht bestenfalls Erstaunen, im weit schlechteren Fall aber Verunsicherung und spontane Ablehnung vor. Auf die Mitarbeiter von Organisationen wirkt es häufig so als müsste hinter diesen Worten etwas verborgen werden – etwas, was man nur „verschlüsselt“ aussprechen möchte. Mitunter wird diese Art der Kommunikation aber auch als Geringschätzung der Zuhörerschaft angesehen, im Sinne von „Der macht sich nicht die Mühe das zu erklären“ oder „Jetzt will er uns wohl beweisen, dass wir doof sind und nichts verstehen“.
- „Practice what you preach!“: Hinter diesem Ausruf steckt der Hinweis, die einmal gemachten Aus- und Zusagen auch einzuhalten und entsprechend zu kommunizieren. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen sich darüber

klar sein, dass sie im Rahmen von Veränderungsprozessen noch stärker als sonst im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Insbesondere dann, wenn kein Vertrauensvorschuss gegeben ist, werden Aussagen und Handlungen häufig auf die Goldwaage gelegt. Hier unterscheidet sich auch häufig das „Was“ von dem „Wie“ (siehe 2.). So kommt es bei Veränderungsprozessen immer wieder vor, dass Workshops angeboten werden. Diese Workshops dienen dazu, die Mitarbeiter zu informieren, ihnen die Möglichkeit zum Austausch zu bieten und am Veränderungsprozess zu partizipieren. Die Partizipation bezieht sich häufig auf Ausarbeitungen, wie der Veränderungsprozess mitgetragen und auf verschiedenen Ebenen umgesetzt werden kann. Wichtig ist hierbei jedoch, was dann mit eben diesen Ausarbeitungen, Ideen und Planungen passiert. Werden diese den Verantwortlichen mitgeteilt beziehungsweise mit ihnen besprochen? Wie und in welcher Form? Und was passiert dann damit? Werden diese nur zur Kenntnis genommen oder auch umgesetzt? Wird die Umsetzung kommuniziert? Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist es hier dringend notwendig eine Rückkopplung in die Organisation herzustellen. Passiert dies nicht, haben die Mitarbeiter nachwirkend den Eindruck als hätte nur der Schein der Partizipation wirken sollen. Das dumpfe Gefühl Teil einer Inszenierung gewesen zu sein, macht sich breit und die Bereitschaft weiter aktiv mitzuwirken und die Veränderungsprozesse zu tragen vermindert sich. Ebenso verhält es sich mit Aussagen verantwortlicher Personen aus der Organisationsführung. Häufig sind diese auch – zumindest teilweise und abhängig von der Zielgruppe – bei entsprechenden Workshops und Informationsveranstaltungen zugegen. Werden dort Versprechungen und/oder Zusagen gemacht, die später nicht einzuhalten sind<sup>4</sup>, sorgt dies häufig für Unglaubwürdigkeit und Enttäuschung bei den Betroffenen.

### 3.2 Veränderungen kommunizieren vs. „die da oben, wir hier unten“

Der oben genannte Ausspruch „die da oben, wir hier unten“ ist ein Abschottungsphänomen, das häufig im Rahmen von Veränderungsprozessen vorzufinden ist, abhängig jedoch davon, wie offen die Veränderungsvorhaben kommuniziert

---

<sup>4</sup> Häufig steht hinter einem Nicht-Einhalten keine böse Absicht. Oft erliegt die gut gemeinte Zusage in der Folge dem Alltagsgeschäft und anderen Prioritäten. Andererseits können entsprechende Äußerungen aber auch als „Mute-Taste“ genutzt werden, um Diskussionen oder Nachfragen zum Erliegen zu bringen (z. B. „Ok, ich kümmere mich um ihren Fall. Lassen Sie uns jetzt ein paar andere Teilnehmer zu Wort kommen lassen.“)



und diskutiert werden. Mitarbeiter, die sich mit ihrer Arbeit und ihrer Organisation identifizieren haben ein Bedürfnis nach Information über die Entwicklung eben dieser. Hier kommt das bereits weiter oben angesprochene Gefühl der Sicherheit beziehungsweise Kontrollierbarkeit zum Tragen.

- **Raum für Kommunikation und Austausch bieten:** Um dem Bedürfnis nach Information und ebenso Austausch nachzukommen, bietet es sich an, Möglichkeiten dazu zu schaffen. Diese können durchaus unterschiedlich gestaltet sein, je nach dem, was gerade zweckmäßig und realisierbar ist. Sei es eine regelmäßige „Sprechstunde“ mit einem Mitglied der Führungsspitze, welches bei diesem Anlass Fragen der Mitarbeiter beantwortet oder ein „Change-Café“, eine Möglichkeit also sich in gelassener Atmosphäre mit oder ohne eine verantwortliche Person auszutauschen (wobei sich im Change-Café beispielsweise auch Aushänge mit Informationen befinden können). Oder beispielsweise regelmäßige Video-Botschaften der Organisationsspitze, die über das Intranet eingesehen werden können. „Lunch & Learn“<sup>5</sup> Sessions könnten sich in diesem Fall auch anbieten oder aber ein Workshop über ein oder mehrere Tage, bei dem ein Mix aus Information, Austausch und Erarbeitung bestimmter Fragestellungen im Raum steht. Wichtig ist hierbei ein angemessenes Maß zu finden, welches einerseits die Informations-, Austausch- und Partizipationsbedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, nicht aber dazu führt, dass die ganze Organisation aufgrund zahlreicher Aktivitäten rund um den Veränderungsprozess, in ihrer eigentlichen Arbeit gelähmt wird. So ist es sicherlich nicht sinnvoll alle Mitarbeiter auf mehrtägige Workshops in entlegene Hotels fernab der Heimat zu schicken, um dort an Fragestellungen der strategischen Ausrichtung der Organisation zu diskutieren, wenn es – auch aus Sicht der Mitarbeiter – ebenso gut gewesen wäre, die wichtigsten Kernpunkte verständlich bei einer Mitarbeiterversammlung zu äußern und darzustellen, wen es wie betrifft. Dass Kommunikation in der einen oder anderen Art gegeben sein muss, um die Organisation mit den Mitarbeitern zu verändern, ist sicherlich deutlich. Hierzu gibt es, wie angedeutet, vielfältige Möglichkeiten.
- **Personen bieten:** Die eben beschriebenen Informationen (beziehungsweise die Prozesse, über die informiert werden soll) sind häufig – zumindest in den Köpfen der Mitarbeiter – an bestimmte Personen gebunden. Und dies ist auch zumeist zutreffend, da diese Personen, diejenigen sind, die über die maßgeb-

---

<sup>5</sup> Beim „Lunch & Learn“ hört man zum Beispiel beim Mittagessen einen Vortrag zu einem bestimmten Thema. Diese Methode ist somit eine sehr zeiteffiziente Möglichkeit der Weiterbildung und Information.

lichen Veränderungsprozesse Auskunft geben können. Förderlich für die Vertrauensbildung im Veränderungsprozess ist es, wenn eben diese Personen als Kommunikationspartner eine Plattform bieten und sich nicht abgeschottet allein auf die Umsetzung konzentrieren und dabei keine Rückkopplung aus der Organisation erfahren<sup>6</sup>. Hier stehen einerseits Personen von der Organisationsspitze im Fokus andererseits die Experten für den Veränderungsprozess. Diese Personengruppen überschneiden sich zwar mitunter, müssen aber nicht deckungsgleich sein, was man sich leicht vorstellen kann, wenn man sich vor Augen führt, dass beispielsweise der CEO eines Unternehmens zwar ideell einen Veränderungsprozess vorantreibt, diesen aber nicht bis in alle Stufen selber umsetzt. Dies wäre die Aufgabe entsprechender Experten (Change-Manager, Fachleute aus den einzelnen Bereichen, etc.). Wichtig im Veränderungsprozess ist es aber, dass diese Personen als Kommunikatoren zur Verfügung stehen und somit – im doppelten Sinne – „greifbar“ werden. Aus Sicht der Mitarbeiter sind keine anderen so nah „dran“ am Geschehen – entsprechend müssten sie auch die richtigen und wichtigen Informationen haben. Darüber hinaus wird es häufig im Sinne der Beziehungsgestaltung als sehr wertschätzende Haltung empfunden, wenn ein Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungsspitze stattfinden kann.

- **Kontinuierlich Informationen bieten:** Veränderungsprozesse sind meistens nicht von heute auf morgen erledigt, sondern dauern – abhängig von ihrer Komplexität und den Rahmenbedingungen – meist einen längeren Zeitraum. Dabei ist es wichtig kontinuierlich Informationen zu geben, nicht dahingehend, dass alle paar Monate ein Workshop oder eine Versammlung stattfindet, aber dahingehend, dass weiterhin bekannt ist, wo die Organisation steht. In der praktischen Umsetzung kommt es des Öfteren vor, dass Organisation mit viel Wirbel in eine (nennen wir es mal) „Veränderungs-Offensive“ gehen, sehr viele Maßnahmen zur Begleitung der Veränderung existieren, der Kommunikationsfluss jedoch immer stärker zum Erliegen kommt. Sei es eine Intranet-Seite, sei es die Mitarbeiterzeitschrift der Organisation, Ansprechpartner (im Sinne einer Hotline oder E-Mail Adresse) oder jedwede andere Form – wichtig ist, ähnlich einem Muskel, der auf Ausdauer trainiert werden soll, das kontinuierliche Training beziehungsweise die kontinuierliche Kommunikation. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es darum geht die immer glei-

---

<sup>6</sup> Mit Rückkopplung ist hier ein Feedback von den Organisationsmitgliedern an den jeweiligen Verantwortlichen oder die Verantwortlichen gemeint. Häufig ist es sehr zweckdienlich eine Rückmeldung zu bekommen, wie die getroffenen Maßnahmen bei der „Basis“, also bei den Mitarbeitern, angekommen sind bzw. ankommen werden, sofern sie noch nicht umgesetzt sind.

chen Durchhalteparolen zu schmettern, sondern vielmehr kontinuierlich über Maßnahmen, Änderungen und Fortschritte zu berichten. Zum Beispiel „nur“, dass eine Anzahl von Workshops stattgefunden hat, das Ergebnisse vorliegen und das diese nun gemeinsam mit der Führungsspitze diskutiert werden – und nach einer gewissen Zeit ein Hinweis darauf, welche Ergebnisse wie umgesetzt werden. Auch wenn es scheinbar nur kleine Fortschritte oder Ergebnisse sind, lohnt es sich trotzdem diese zu kommunizieren. Ein häufiger Denkfehler in Veränderungsprozessen besteht darin, dass eine Sache als zu „klein“ und unbedeutend angesehen wird, um sie zu kommunizieren. Für die daran Beteiligten wird es jedoch ein Motivationserlebnis sein, davon zu erfahren. Zudem mag es ein Ansporn auch für andere sein, wenn kommuniziert wird, dass entsprechende Ideen umgesetzt wurden. Wichtig ist, dass die Kommunikation nicht abbricht und nicht der weiter oben genannte „die da oben, wir hier unten“-Eindruck entsteht. Dies würde bedeuten, dass sich die Mitarbeiter als vom Veränderungsprozess abgekoppelt empfinden, wodurch die Identifikation damit deutlich sinken dürfte. Es fände dann ein Rückzug auf die reine Empfänger-Ebene statt.

## 4 Fazit

Covey (2009) spricht in seinem Buch von „Schnelligkeit durch Vertrauen“ und nennt Vertrauen „die unterschätzte ökonomische Macht“. Insbesondere in einer Zeit kontinuierlichen Wandels kann Vertrauen eine der maßgeblichen Variablen sein, ob, wie schnell und wie erfolgreich sich die gewünschten und geforderten Veränderungen realisieren lassen. Der vorliegende Beitrag hat diesbezüglich empirische Ergebnisse aufgezeigt und diese mit praktischen Erfahrungen aus einer Vielzahl organisationaler Veränderungsprozessen ergänzt. Dabei wird deutlich, dass in der praktischen Umsetzung – trotz der durchaus vorliegenden empirischen Befunde – häufig noch Optimierungsbedarf besteht. Es wurde aber ebenso deutlich, dass Vertrauen ein starkes Fundament im organisationalen Alltag sein kann, von dem – wenn gepflegt – Einzelne, Gruppen und die ganze Organisation profitieren kann.

## 5 Literaturverzeichnis

- Albrecht, S. L. & Travaglione, A. (2003). Trust in public senior management during times of turbulent change. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1-17.
- Auhagen, A. E. (2002). Psycho-soziale Faktoren von Innovation. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33, 311-337.
- Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 3, 46-66.
- Bierhoff, H. W. (1995). Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Butler, J.-K. & Cantrell, R. S. (1994). Communication factors and trust. An exploratory study. *Psychological Reports*, 74, 33-39.
- Bijlsma, K. M. & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organizations. *Personnel Review*, 32, 543-555.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cohen-Charasch, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in Organisations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Covey, S. M. R. (2009). *Schnelligkeit durch Vertrauen – Die unterschätzte ökonomische Macht*. Offenbach: Gabal.
- Covey, S. M. R. (2009). Wie Manager wieder glaubwürdig werden – Wettbewerbsfaktor Vertrauen. *ManagerSeminare*, 137, 28-34.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie (Band III)*. Bern: Huber.

- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 48-59.
- Graeff, P. (1998). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge im Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Heidbrink, M. & Schürmann, M. (2009). Vertrauen und Führung - So hängen sie zusammen, so lassen sie sich beeinflussen. In T. Brandenburg & M. T. Thielsch (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie – Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. Münster: Monsenstein & Vannerdat.
- Hron, J., Lässig, A. & Frey, D. (2005). Change Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen. In D. Frey, L. von Rosenstiel und C. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Kanning, U. P. (2007). *Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden! Dem Phänomen der Erfolgsgurus auf der Spur*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kiffin-Petersen, S. A. & Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism, and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 93-116.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. M. (2009). Rethinking trust. *Harvard Business Review*, 6, 69-77.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Nerlich, D. (2008). *Zynismus in organisationalen Veränderungsprozessen: Zynische Einstellungen von Mitarbeitern als erfolgskritische Faktoren innerhalb organisationalen Wandels - Theorie und Praxis*. Saarbrücken: VDM.
- Pscherer, J. (2009). Wem kann man heute noch vertrauen? *Psychologie Heute*, 6, 28-31.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Schweer, M. & Thies, B. (1999). Innovation in Organisationen – Chancen und Risiken im Rahmen organisationeller Veränderungsprozesse. *Verwaltungsrundschau*, 46, 19-22.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme*. Bern: Huber.
- Silbermond (2009). *Irgendwas bleibt. Auf Nichts Passiert*. München, Berlin: Columbia/Sony BMG.
- Tekleab, A. G. & Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within Organizations. *Personnel Review*, 32, 556-568.

Dieser Text stammt aus:

Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (2009). *Praxis der Wirtschaftspsychologie*. Münster: MV Wissenschaft.

Copyright © Autoren & Herausgeber, 2009; alle Rechte vorbehalten.

