Vertrauen, ein unmessbarer aber unentbehrlicher Faktor unserer Ökonomie

Zum ersten Mal wird das menschliche Potential als Wertgewinn akzeptiert und ins Licht gestellt.

Gabriele Eibner und René Rupert

Vertrauen ist eine innere Einstellung. Im englischen nennt man es „mindset". Wenn diese innere Einstellung positiv wird, ist Vertrauen die Mutter aller Möglichkeiten. Im negativen Sinne nennen wir es psychosoziales Risiko.
Dieses Risiko wird bei Vertrauensmangel bzw. Vertrauensübermass wirksam. Bislang ist es unmöglich dieses Risiko auf ökonomischer Ebene wahrzunehmen bzw. quantitativ zu erfassen. Es wird aber immer deutlicher, dass das psychosoziale Risiko, der menschliche Faktor, einen negativen Einfluss auf Leistung hat. Schon vor 2500 Jahren hat Konfuzius darauf hingewiesen wie fundamental Vertrauen für die Kohärenz unserer Gesellschaft ist. Wenn Vertrauen schwindet, gibt es keine Gesellschaft mehr. Im Übrigen können wir feststellen, dass es in einer „eingeschlafenen" Gesellschaft kein Vertrauen gibt.

Hier und da unterstreichen heutige Denker die wichtige Rolle des Vertrauens. Helmut Schmidt, ehemaliger deutscher Bundeskanzler resümiert die gegenwärtige Situation in der Ausgabe „Die Zeit" vom 15 Januar 2009 wie folgt: „…die Milliarden sind weg und damit das Vertrauen…Und das Vertrauen kommt mit den Milliarden nicht zurück. „ Das war sein Kommentar zu den optimistischen Standpunkten verschiedener Regierungen bezüglich der Krise.

Psychosoziales Risiko ist das Risiko welches Organisationen zum guten Ablauf ihrer Arbeitsprozesse eingehen. Es ist die Art und Weise wie Angestellte ihre Arbeit machen. Es hat nichts damit zu tun wie Prozesse den Marktbedürfnissen angepasst werden. Das psychosoziale Risiko ist mit der inneren Einstellung der Arbeitskräfte und der gegebenen Komplexität der Prozesse direkt verbunden. Wenn man diesen Anpassungsfaktor nicht in Betracht nimmt, wie das heute noch vieler Orten gang und gebe ist, unterhält man ein latentes

Leistungsschwundpotenzial welches von Zeit zu Zeit durch eine Katastrophe sichtbar wird.

Die aktuelle Weltkrise ist ein sehr gutes Beispiel dafür. Sie ist die Konkretisierung des psychosozialen Risikos. Wir wollten den seit ein paar Jahrzehnten sichtbaren Vertrauensschwund nicht ins Auge fassen. Unermessliche Geldgier hat Baufirmen dazu geleitet, bescheidend lebenden Familien Kredite aufzuhalsen, obwohl sie genau wussten, dass diese deren finanzielle Kapazität weit übersteigen. Und Banken, die trotz aller Warnungen ihrer eigenen Experten, in den Teufelskreis eingestiegen sind. Der Immobilienbereich hat de Kopf total verloren. Man weiß es geht nicht aber man tut es doch: die innere Einstellung der Intriganten hatte keinerlei Moral noch Grenzen und hat sie für jegliches Risiko blind gemacht.

Hier liegt der Punkt des psychosozialen Risikos. Die NASA beschreibt es sehr ausführlich in einer 200 Seiten Analyse die nach dem Columbia Absturz erarbeitet wurde. Leider reicht das Verständnis der Ursache allein nicht aus, um den Katastrophen zu entgehen.
Nach langjährigem Feilen, hat René Rupert eine Messungsmethode entwickelt die gerade dazu dient, das psychosoziale Risiko quantitativ zu erfassen, und Verbesserungsaktionen sowie mögliche Fortschritte aufzuzeigen.

1 Was ist innere Einstellung?

Die innere Einstellung eines Individuums ist das Ergebnis innerer Vergleichsabhandlungen zwischen Anstreben und Wahrnehmung.
Die Anstrebungen eines Angestellten hängt mit seinen Wertschätzungen zusammen. Das heißt von seiner Kultur, von seiner Erziehung und seiner Erfahrung. Seine Wahrnehmung hängt damit zusammen, wie er seine Arbeit empfindet und besonders mit den Wertschätzungen seiner Arbeitsumwelt. Jede Abweichung bringt Verunsicherung.
„Ein Wort, eine Geste, alles hinterlässt Spuren“ (Goethe). All diese Spuren ergeben die innere Einstellung.

Es beginnt bei der Begegnung mit dem Anderen. Haben wir für ihn Respekt? Respekt ist für Vertrauensaufbau unbedingt erforderlich. Vertrauen bewirkt eine positive Interaktion, die Kommunikation. Vertrauen öffnet den Weg für günstige Gelegenheiten, und diese ermöglichen Informationsaustausch um die gegebene Aktion zu meistern. Vertrauen führt folglich zum Wertzugewinn eines Unternehmens, was diesem dann zu Grunde liegt.

Die Schaffung einer inneren Einstellung, welcher Vertrauen zu Grunde liegt, ist folglich der Schlüssel für Wertschaffung, Objekt jeder ökonomischen Aktivität.
Es ist deshalb diese innere Einstellung die über den Wertzuschlag wesentlich präzisere Auskünfte gibt als wie gegenwärtig, die Kultur.

Und da stellen wir fest, dass die innere Einstellung nicht formalisiert ist. Bislang ist René Ruperts Messmethode das weltweit einzige Instrument mit welchem die innere Einstellung mit Präzision erfasst werden kann. Die innere Einstellung kann sich nicht ausdrücken, man kann sie nicht in Worte fassen, noch lernen oder Lösungen formulieren um auf sie einzuwirken, und letztendlich kann sie so somit bei keiner Entscheidung hilfreich sein.
Um einen Beschluss zu fassen, ist man also dazu gezwungen, sich auf Verhaltensweisen als Symptome und einziger Indikator zu verlassen. Und das wiederum beinhaltet das Risiko eines Fehlentscheids, oder zumindest das Risiko manche zu frustrieren, weil sie die Sache anders sehen.

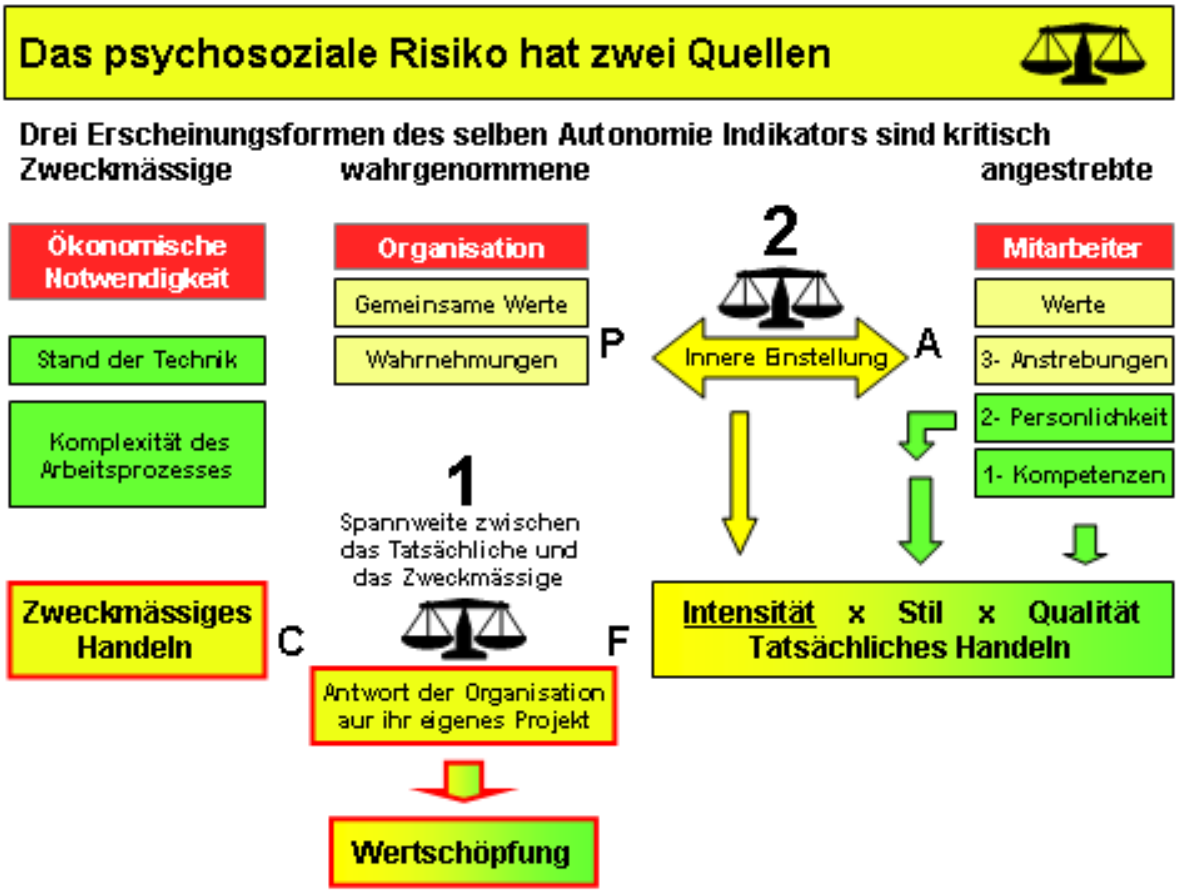
INFOKÄSTCHEN für das folgende Schema:
Grün steht für „gut erfasst“ im Sinne von begriffen
Gelb steht für „nicht erfasst“

Erklärung des Schemas: Mit Hilfe der Angestellten will eine Organisation Wertzuwachs kreieren. Dabei gibt es drei Dimensionen bei jedem Angestellten.
1 Das Wissen (Schulung und Erfahrung)
2 Die Selbstbeherrschung: wie die emotionaler Intelligenz die Persönlichkeitszüge bestens ausnützt.
3 Die Anstrebungen auf Handlungsspielraum, Autonomie an der Arbeit oder noch den Wirkungsgrad auf dem Verlauf des Arbeitsprozesses.

Die ersten zwei Dimensionen sind gut dokumentiert, was für die Dritte nicht der Fall ist. Es ist nun so, dass die innere Einstellung sich in dem Moment formt wenn der Vergleich mit der ganz persönlichen Anstrebung und der Wahrnehmung seiner beruflichen Umwelt stattfindet. Je nach Übereinstimmung ist die innere Einstellung gut oder schlecht, die Motivierung sich zu investieren stark oder schwach. Das wird im Schema durch das Wort Intensität aufgezeigt.

Die Fachkenntnis gewährleistet die Qualität [1]. Die Selbstbeherrschung steht für die Art und Weise der Interaktionen mit den Anderen [2].
Die innere Einstellung bestimmt den Einsatz [3].
Das Verhältnis dieser drei Einheiten ist multiplizierbar (nicht zufügbar)

Damit kommt man zu einer gewissen Funktionsfähigkeit. Jetzt stellt sich die Frage ob diese einem bestimmten Grad von Autonomie unterliegende Funktionsweise tatsächlich für den guten Ablauf des Arbeitsprozesses geeignet ist.
Gibt es zu viel Autonomie, oder mangelt es daran? Beide Aspekte sind schädlich und unproduktiv. Diese Autonomiefrage unterliegt dem Wirtschaftsmarkt. Durch ihn erfassen wir die Komplexität. Auf alle Fälle wird die Autonomiefrage entweder von einem Individuum oder einem Arbeitsteam beantwortet. Es ist völlig ausgeschlossen eine Arbeit die einem Teamprozess unterliegt von den Einzelnen isoliert bearbeiten zu lassen. Das Gegenteilige ist möglich, aber unproduktiv. Eines ist klar, ob man nun alleine oder im Team die gegebene Arbeit leisten will, die innere Einstellung ist nicht die gleiche.



Je nach Vorlage müssen diese Dimensionen eine nach der anderen angeglichen werden.

Das aufgezeigte Schema hilft dem Manager dabei.
Es sei bemerkt, dass die aufgezeigten Unterschiede in diesem Bereich gewaltig sind und das Diagram ein wirklicher Segen für Geschäftsleiter darstellt. Wir kommen im Einzelnen im Kapitel 4 darauf zu sprechen.

Klar ist, dass die Komplexität eines Arbeitsprozesses eine entsprechende und angepasste Autonomie erfordert. Arbeitsprozesse mit schwacher Komplexität sollten keinen Personen mit hohem Strebsinn anvertraut werden. Das Gegenteil sollte tunlichst auch vermieden werden.

2 Symptom geleitete Entscheidung (SDDM: Symtom driven decision making) verglichen mit Innere Einstellung geleitete Entscheidung. (MDDM: - Mindset driven decision making)

1984 suchte die Firma Sulzer eine Lösung für eine französische Filiale deren Verluste sehr schwer wurden. Sie beschließen 20 % der Mitarbeiter zu entlassen. Das Arbeitsklima ist völlig zerstört. Sie ernennen Bertrand Martin zum neuen Präsidenten der Filiale. Bevor dieser Mann Entlassungsmassnahmen trifft, bittet er jeden Mitarbeiter, ohne Rücksicht auf seine Position in der Firma, seine persönliche Ansicht vorzubringen. Hoffnung kommt auf. Arbeitsgruppen werden gebildet. Letztlich werden die verschiedenen Vorschläge mit dem gesamten Personal untersucht und ein Konsens wird gefunden. Bertrand Martin engagiert sich und unterstützt die Verwirklichung. Von Entlassung ist keine Rede mehr. Neue Energie entwickelt sicht und Erfolg stellt sich ein.

Was ist passiert?

Wurden Fachkenntnisse geändert? Nein.
Hat sich etwas an der Selbstbeherrschung geändert? Auch nicht.
Bertrand Martin hat lediglich die Wirkung der inneren Einstellung auf den Arbeitseinsatz verstanden und das war der Erfolgsschlüssel.
Personal entlassen um Herr der Kosten zu bleiben ist SDDM. Die Energie des Arbeitseinsätzes zu fördern ist MDDM. In diesem Fall hat das wunderbar funktioniert.

Die Firma Bally Schweiz entscheidet 1997 die Fabrik in Villeurbanne zu schließen. Die Arbeiter besetzen die Fabrik und lähmen die Produktion. Der Besitzer verliert die Handhabe. Der von der Justiz beauftragte Konkursverwalter bittet den Berater Albert van Lierde einzugreifen. Eine ehemalige Führungskraft der Fabrik hat einen Sanierungsplan ausgearbeitet. Van Lierde schlägt einen Wiederaufbau der Aktivität vor der nur das Existierenden in Betracht zieht, d.h. eine Fabrik, Maschinen, Männer, Fachkenntnis und der Markt.
Alle scheinen mit diesem Projekt einverstanden zu sein:
Die Administrationen
Die Banken

Die Konkurrenten, die damit einverstanden sind, Unterhändleraufträge anzuvertrauen
Ehemalige Kunden
Die Fabrikarbeiter die Van Lierde davon überzeugt hat, Eigentümer zu werden.

Ein ESOP = employee shared ownership program wurde gestartet und die « Manufacture de Chaussures de Villeurbanne » kommt nach 16 Monaten wieder zum laufen. Obgleich der neue Präsident und einige andere weiterhin eine innere Einstellung « Aktionär“ an den Tag legen, behalten die Mehrheit der Arbeiter wie zuvor ihre innere Einstellung des „Angestellten“. Für jene hat der Betriebsleiter zu entscheiden und die Verantwortung der Entscheidungen zu tragen. Während dessen tut die Betriebsleitung ihr Möglichstes um gemeinsame Entscheidungen zu treffen, weil diese dann besser ausgeführt werden. Für die Betriebsleitung ist es klar, dass dieses Unternehmen sich nur dann entwickeln kann, wenn alle Kräfte vereinigt wirken. Das wurde leider nicht von allen begriffen und es kam zu einer Höllenfahrt.

Was ist passiert?

Der starke Qualitätsrutsch kann nicht mit der Fachkenntnis zusammenhängen.
Wurde die Fachkenntnis geändert? Nein.
Hat sich etwas an der Selbstbeherrschung geändert? Auch nicht.
Van Lierde hat verstanden, dass die innere Einstellung die auf den Arbeitseinsatz wirkt der Erfolgsschlüssel war.
Personal entlassen um Herr der Kosten zu bleiben ist SDDM. Die Energie des Arbeitseinsatzes zu fördern ist MDDM. In diesem Fall hat das doch nicht funktioniert.

Die Betriebsleitung hat es nicht geschafft, die innere Einstellung des gesamten Personals so zu aktivieren, dass sie von einem passiven Arbeitseinsatz in einen teilnahmefreudigen Arbeitseinsatz umschwingen konnte.

Hätte man das vorhersehen können? Die Antwort ist eindeutig „ja“.

Ohne Verständnis für die innere Einstellung kann niemand einen solchen kühnen Zug wie wir es in unserem Beispiel erläutern verwirklichen. Wo könnte man die Basis für MDDM finden wenn nicht auf einer inneren Einstellungskartographie?

3 Wie kann Psychosoziales Risiko identifiziert werden?

Das psychosoziale Risiko wird dann sichtbar, wenn eine Katastrophe durch die Presse geht oder Finanzindikatoren anscheinend grundlos in den Boden fallen.

Im August 2003, nach dem Columbia Unglück haben Experten der Nasa die Kultur und die innere Einstellung ihrer eigenen Organisation in Frage gestellt. Sie beschreiben wie die Nasa die Kontrolle ihrer fundamentalen Prozesse verloren hat. http://caib.nasa.gov/. Bis heute ist dieses Dokument das Einzige in welchem die Effekte des psychosozialen Risikos öffentlich und rigoros ans Licht gebracht wurden.

Kulturspezialisten, die auch die Regierung der USA und große Banken beraten haben die unglückliche Erfahrung der Nasa unter die Lupe genommen. Trotz allem konnten sie dieses Wissen nicht nutzen weil es eben nicht formalisierbar ist. Sie hatten zu generelle Kulturkarten, Personalitätsprofile und Statistiken über Verhaltensmodelle zur Verfügung die entweder zu spezifische bzw. falsche Auskünfte gaben. Sie konnten sie die Problematik der Nasa sprachlich nicht so übersetzen damit das Wissen anderen Organisationen zugänglich gemacht werden konnte.

Und deshalb hat sich das Katastrophen Szenario wiederholt. Seit 2007 sind wir alle Zeugen der weltweiten Krise. Experten wussten, dass dieses Handeln mit den Subprimes in die Hose gehen würde. Das Messinstrument wovon wir sprechen hätte diesen übermäßigen Selbstverwirklichungsdrang bei den „Traders“ erkannt und die Gefahr der Risikoblindheit gemeldet. Wir sehen nur die Sensationsschlagzeilen in der Presse. Dahinter verbirgt sich aber ständiger Verlust und das ist die Konsequenz einer nicht adäquaten inneren Einstellung am Arbeitsplatz.

4 Das Messinstrument für Psychosoziales Risiko

Der « Management Kompass » kann die volle Reichweite des psychosozialen Risikos aufzeigen, den Ursprung finden, und die adäquaten Verbesserungsmassnahmen ans Licht bringen.

Das Diagramm zeigt sehr deutlich Bertrand Martins Erfolg. Um eine Firma wieder anzukurbeln, was eine intensive Komplexität im Prozess voraus stellt, muss die ganze Mannschaft auf die Brücke. Im Bild steht dieser Punkt bei C=4.

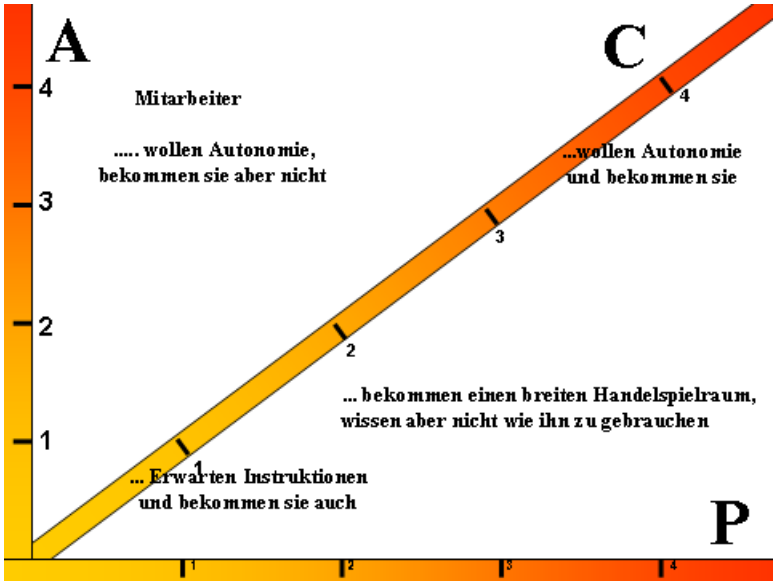
Die Methode von Accenture* erläutert diesen Aspekt der Komplexität. Wir gehen deshalb darauf hier nicht ein.

Die Tatsache dass das gesamte Personal sich investiert, versucht zu verstehen und Vorschläge macht, zeigt die große Lust bei den Arbeitsprozess mitzuwirken. Im Bild steht dieser Punkt bei A=4. Intelligenterweise hat Bertrand Martin seinen Angestellten vertraut was deren Kenntnisse ihrer industriellen Umwelt angeht. Er konnte somit die Vorschläge unterstützen. Im Bild steht das am Punkt P=4. Das Ziel liegt bei C=4 und die deckende Antwort F=(P.A), das heißt F= (4,4).

Im Falle Bally, sieht Van Lierde die Situation genau wie Bertrand Martin. Allerdings prüft er nicht ob die Population auf A=4 steht. Leider, wie sich herausstellte, war sie eher bei A=1. Die Diagnose hätte es aufgezeigt. Der Grund, weswegen das Projekt nicht lebensfähig war, ist folgender : C=4, P=4 weil die Betriebsleitung sich große Mühe gab jeden einzelnen mit einzuschließen, dann aber nur A=1.

5 Nutzen und Anwendung

Der « Management Kompass » ist vor allen Dingen ein Kommunikationswerkzeug über die innere Einstellung. Das bislang Einzige, das mit Genauigkeit das psychosoziale Risiko aufzeigt damit man dann darüber diskutieren kann. Das bedeutet gesparte Zeit und gespartes Geld. Das aktuelle Management kann nur mit Intuition vorgehen und kann dabei unproduktive Entscheidungen treffen. Das ist sehr häufig der Fall auch wenn es niemand so recht eingesteht.



Der « Management Kompass » kann ebenfalls mögliche Effekte einer Entscheidung aufzeigen. In diesem Sinne ist dieses Instrument ein Simulator. Die idealen Szenarios können geprüft werden und damit die Erfolgschancen eines Richtungswechsels erhöht werden.

Der « Management Kompass » ist ein Instrument um die Gesundheit einer Organisation zu diagnostizieren. Sie kann die psychosoziale Risiko Abteilung ausfindig machen und gleichzeitig deren Natur erläutern.

Es hilft beim Aufbau des Aktionsplanes, was für das operationsbasische Management von großer Wichtigkeit ist. Indem der Wertgewinn und die dazu benötigte Energie quantifiziert werden kann, gibt der « Management Kompass » dem Manager seine eigentlichen Rolle: gewinnbringend investieren. Ohne dieses Instrument ist es heute nicht möglich ein Problem einfach aufzuzeigen, und die dazu implementierten Aktionen zu rechtfertigen.

Und natürlich ist der « Management Kompass » ein Messinstrument des „Goodwill“, hilft bei Krisen und bei der Leistung und der Angestelltenentwicklung.

Praktischer Ablauf

- Die Schulung des Konzepts der Einschließung des Vertrauensfaktors im ökonomischen Entscheidungsprozess dauert 2 halbe Tage und richtet sich an Präsidenten, Generaldirektoren, Finanzanalysten und andere leitenden Posten.
- Die Schulung der Anwendung der Methode richtet sich an Berater, Informatiker und führende Stellungen. Je nach Anwendungsbereich kann sie länger oder kürzer sein.
- Für die Diagnose wird zuerst ein Bezugssystem definiert, welches dann an Hand eines Fragebogens dem Personal auf elektronischem Weg unterbreitet wird. Um eine Innere Einstellung Kartographie für eine Abteilung mit ca. 50 Personen zu erstellen, braucht man 2 Wochen. (Kosten : 5 000 Euros)

Der Aktionsplan wird dann in Teamarbeit mit dem zonenzuständigen Manager erarbeitet.

Mehr
www.l-w-a.com
www.rupertconsulting.com