

Janina Evers

Vertrauen im Personalmanagement und in der Organisationsentwicklung

Fortlaufender und dynamischer Wandel in Organisationen ist an der Tagesordnung (vgl. z.B. Ernst, 2013; Schreyögg und Geiger, 2016). Für die Beratung im Personalmanagement und in der Organisationsentwicklung stellt sich damit die Frage, inwiefern Veränderungen in Organisationen (mit)gestaltet werden können. Welche passenden Mechanismen können dazu beitragen, Unsicherheiten im Wandel zu reduzieren und Handlungen der Organisationsmitglieder auch unter fortlaufender Unsicherheit zu ermöglichen? An dieser Stelle muss man über Vertrauen im Wandel nachdenken, welches einerseits dazu beitragen kann, ebenjene veränderungsinduzierte Unsicherheit zu verringern (vgl. Luhmann 2014). Andererseits kann es auch zu Beharrungskräften führen (vgl. Kühl, 2011). Damit wird auch das Personalmanagement in Unternehmen adressiert, welches in einem breiteren Verständnis soziale Beziehungen in Unternehmen mitgestaltet (vgl. Hansen, 2015). Diese sind z.B. durch Team- und Gruppenarbeit oder hierarchieübergreifende Kooperation geprägt. Veränderungen in Unternehmen beeinflussen häufig auch Organisationsstrukturen und -prozesse – und betreffen somit auch die Mitarbeiter/innen und deren arbeitsteilige Zusammenarbeit. Hierbei ist Vertrauen relevant, denn Wesensmerkmale von Innovationen und Veränderungen sind latente oder wahrgenommene Unsicherheiten, die durch Vertrauen mitunter kompensiert werden können (vgl. z.B. Luhmann, 2014; Ripperger, 2003, Becke 2011).

Soziale Beziehungen sind durch die Arbeitsteilung der Organisationen relevant. Team- und Gruppenarbeit sind wichtiger Bestandteil von Organisationen (vgl. Ernst, 2013). Auch die Kooperation über Hierarchieebenen hinweg zwischen Mitarbeiter/innen in Teams und deren Führungskräften spiegelt soziale Beziehungen. Diese Beziehungen können durch Vertrauen charakterisiert sein und im Sinne von Organisationsentwicklungsprozessen durch das Personalmanagement berücksichtigt werden. Auch wenn Vertrauen nicht unmittelbar zu beeinflussen ist, können doch positive Gelegenheiten geschaffen werden, um einen Vertrauensaufbau zu unterstützen (vgl. Neuberger, 2006: 19f; Böhle et al., 2014; Götz, 2006: 62).

Unternehmen sollten daher über einen organisationalen Gestaltungsrahmen zur Unterstützung von Vertrauen in Teams und hierarchieübergreifend verfügen, der bspw. durch formelle und informelle Maßnahmen begründet wird. Diesem Ansatz folgend können Unternehmen durch die Generierung von vertrauensfördernden Rahmenbedingungen positive Effekte in Bezug auf die Entwicklung bzw. Unterstützung von Vertrauen erzeugen (siehe z.B. Böhle et al., 2014; Hansen, 2015). Formelle Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang solche Maßnahmen, die in der Organisation zum Tragen kommen, um soziale Beziehungen zu unterstützen (z.B. Mitarbeitergespräche oder innovationsförderliche Freiräume des Austauschs). Informelle Maßnahmen können bspw. die Interaktion der Akteure stärken und sich auf der Basis längerfristiger Zusammenarbeit und Routinen herausbilden (vgl. Evers und Hafkesbrink, 2011; Böhle et al., 2014).

Beraterinnen und Berater im Personalmanagement und in der Organisationsentwicklung stehen vor der Herausforderung, fortlaufenden und dynamischen Wandel im Sinne von Unternehmen und Mitarbeiter/innen mitzugestalten und Prozesse zu begleiten. Dies bedeutet, dass Beraterinnen und Berater im Personalmanagement sehr genau auf die sozialen Beziehungen in Organisationen und das sich darin herausbildende und verändernde Vertrauen achten und dieses in Analyse und Umsetzung von Organisationsentwicklungsprozessen einbinden sollten. Diese Aufgabe hat in ihrer Wirkung jedoch zwei Seiten. Wird Vertrauen beispielsweise in Team- und Gruppenprozessen dynamisch gestärkt und in Diskussionen um den Veränderungsprozess mit anderen Gruppen eingebracht, so können dadurch Veränderungen erschwert werden (siehe hierzu auch Evers, 2018). Ein Beispiel hierfür ist, wenn Vertrauen innerhalb von Teams gestärkt wird und das Team geschlossener auftritt, um Veränderungen aktiv zu bremsen. Vertrauen kann aber auch Teamprozesse in dem Sinne stärken, dass die Arbeit trotz wandlungsinduzierter Unsicherheit ermöglicht wird. Vertrauen muss dementsprechend durch das Personalmanagement im Blick behalten werden, um das Unternehmen durch den Wandel zu steuern und Organisationsentwicklungsprozesse zu gestalten. Vertrauen kann sich in einzelnen Teams und auch team- und hierarchieübergreifend anders ausprägen (vgl. Evers, 2018). Es ist im Idealfall differenziert zu betrachten und kann nicht für die gesamte Organisation einheitlich dargestellt werden.

Kontaktinformation: Dr. Janina Evers, innowise GmbH, Duisburg, je@innowise.de
www.innowise.de

Literatur

Becke, G: (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen. In: Becke, G./Behrens, M./Bleses, P./Evers, J./Hafkesbrink, J.: Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für in-novationsfähige Vertrauenskulturen. Artec-paper Nr. 175, S. 13-118

Böhle, F./Bolte, A./Huchler, N./Neumer, J./Porschen-Hueck, S./Sauer, S. (2014): Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden.

Ernst, S..(2013): „Dass wir da als Männer und Frauen unterschiedlich unterwegs sind...“. Teamarbeit und Geschlecht zwischen Ökonomisierung und organisationalem Eigensinn, in: Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft, Bd. 25: Gender und Ökonomischer Wandel, hg. v. I. Ebbers et al., S.153-180.

Evers, J. (2018): Vertrauen und Wandel in sozialen Dienstleistungsorganisationen. Eine figurationssoziologische Analyse. Wiesbaden.

Evers, J./Hafkesbrink, J. (2011): Gestaltung von Vertrauen in Innovations- und Veränderungsprozessen – die Relevanz formeller und informeller Institutionen. In: Becke, G./Behrens, M./Bleses, P./Evers, J./Hafkesbrink, J.: Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für in-novationsfähige Vertrauenskulturen. Artec-paper Nr. 175, S 165-184.

Götz, K. (2006): Vertrauen als funktionale Systemeigenschaft. In: Götz, K. (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen. München und Mering, S. 59-71.

Hansen, K. (2015): Integriertes Personalmanagement. Berlin.

Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.

Luhmann, N. (2014): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Konstanz und München, 5. Auflage.

Neuberger, O. (2006): Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen. München und Mering, S. 11-56.

Ripperger, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.

Schreyögg, G./Geiger, D. (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden.