

Vertrauen in Unternehmen, eine permanente Baustelle

Instrumente, Methoden, Konzepte, Erfahrungen



Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 2 | 2012

præview

„Baustelle“ Vertrauenspraxis in Unternehmen

Der gegenwärtig in der arbeitsbezogenen Forschung – im doppelten Wortsinn – „starke“ Diskurs über das Thema Vertrauen in Organisationen, das auch in der präview innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes jetzt zu einer weiteren Schwerpunktausgabe zu diesem Thema geführt hat, deutet auf eine zunehmende Knappheit dieser für Innovationen bedeutsamen Ressource hin. Die Unternehmen haben offensichtlich erkannt, dass diese „Baustelle“ möglichst schnell und möglichst umfassend bearbeitet werden muss. Die Forderung nach geeigneten Instrumenten geht vor allem von den Unternehmen aus, darüber geben die in dieser Ausgabe versammelten Beiträge der Fokusgruppe „Vertrauen in Innovationsprozessen“ Auskunft. Sie werden im Programm *Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt* (Bekanntmachung: Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union gefördert.

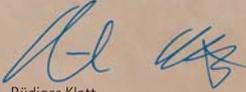
Warum wird die Ressource „Vertrauen“ knapp? Dafür können viele Gründe ins Feld geführt werden. In einer übergreifenden, evolutionären Perspektive scheint mir die zunehmende Wissensbasierung in Arbeit und Organisation eine wesentliche Ursache dafür. Sie induziert eine ansteigende Notwendigkeit zur reibungslosen Zusammenarbeit, denn die Expertise und das Erfahrungswissen jedes einzelnen „Wissensträgers“ auf fast jeder Prozessstufe wird unentbehrlich. Innovationen werden so zwangsläufig zu kommunikativen Prozessen, die nur dann funktionieren, wenn Verlässlichkeit, Transparenz und Partizipation zu den Grundlagen des Handelns von Führungskräften und Unternehmensleitungen werden und möglichst fest in die Sedimente der Unternehmenskultur verankert sind.

Die Verknappung der Ressource „Vertrauen“ zeigt aber auch an, dass es den Unternehmen im Zeitalter globalen Wettbewerbs und eines permanenten, auch schmerzhaften Anpassungs- und Innovationsdrucks immer weniger gelingt, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die dafür erforderliche Sicherheit, Übersichtlichkeit und Planbarkeit zu geben.

An dieser Stelle wird die Verantwortung der Führungskräfte und der Unternehmensleitungen offensichtlich – und zugleich die Begrenztheiten ihrer Möglichkeiten. Die Forschungen zu der Frage, wie in komplexen und dynamischen Volkswirtschaften, die einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt sind, „Vertrauen“ erhalten oder (wieder-) hergestellt werden kann, macht die Liste der Anforderungen an das Leitungspersonal in den Unternehmen noch ein wenig länger, als sie ohnehin schon ist. Es deutet sich an, dass sich in den Führungsetagen bereits Überforderungssymptome zeigen, die vielleicht eine generelle Neudefinition im Verhältnis von Mensch, Organisation und Technik erforderlich macht. Denn blickt man auf Arbeitswelt und Beschäftigungsformen der Zukunft, dann wird insbesondere in netzbasierten Arbeitsformen Innovation, (Selbst-) Organisation, Kollaboration, Transparenz und Vertrauen zukünftig neu bestimmt.

Wer beobachtet, wie im aktuellen politischen Diskurs das Thema Transparenz zu einem – zweifellos ambivalenten – Leitbegriff wird, der darf gespannt sein, wie die Internetkultur zukünftig unsere Arbeitswelt verändern wird. Und wenn Transparenz und Partizipation eine Grundlage für die Vertrauenskultur in Unternehmen ist, wie eine Reihe von Beiträgen in diesem Heft herausstellen, dann ist der Trend zu Digitalisierung und Vernetzung in der Arbeitswelt möglicherweise ein Motor, der auch in diesem Kontext zu „revolutionären“ Veränderungen beiträgt.

Dortmund, im August 2012


Rüdiger Klatt
Herausgeber



Vertrauen in Unternehmen, eine permanente Baustelle

Instrumente, Methoden, Konzepte, Erfahrungen

Art Directors' Comment Die „Kunst des Vertrauens“

Durchgängiges formales Gestaltungsprinzip dieser Ausgabe der präview ist die künstlerische Auseinandersetzung mit dem „Werkstoff Papier“ in seinen vielfältigen Ausprägungen und Erscheinungsformen.

Die eigens für diese Zeitschrift entstandenen Studiofotografien visualisieren „Papier“ im Spannungsfeld von Licht und Schatten, Fragilität und Festigkeit, Transparenz und Opazität, Schärfe und Unschärfe, Ruhe und Dynamik sowie unterschiedlichsten Texturen.

Die spezielle Ästhetik dieser Fotokompositionen weckt dabei Assoziationen, die, wie wir meinen, mit dem sensiblen Thema „Vertrauen“ und in dessen Kontext mit Faktoren wie Flexibilität und Stabilität, mit Veränderungs- und Innovationsfähigkeitsprozessen und weitergehenden Fragestellungen sehr gut harmonieren.

Wir laden die Leserinnen und Leser dieser Ausgabe der präview herzlich zu diesem „optischen Abenteuer“ ein.

Renate Lintfert und Hans Waerder, Q3 design

„Baustelle“ Vertrauenspraxis in Unternehmen

Rüdiger Klatt

Die „Kunst des Vertrauens“

Art Directors' Comment

Die Bewältigung von Flexibilität durch Vertrauen in Organisationen

Nina Schiml, Carolina Bahamondes Pavez, Sarah Wagenblast, Heinz Schüpbach

Vertrauen im Innovationsprozess: Messung und Förderung

Sebastian Kleint, Dirk Frömmer, Jürgen Wegge

Erfahrungen der Deutsche Edelstahlwerke GmbH und KHS GmbH mit Instrumenten zur Vertrauensförderung

Eva Ludwig, Matthias Jansen

Vertrauensförderung durch Persönlichkeitsorientierung

Christina Dornaus, Lothar Laux, Claudia T. Schmitt, Sabine Wabro

Vertrauen durch innovatives Arbeits- und Führungshandeln im Betrieb

Stephanie Porschen, Judith Neumer, Fritz Böhle, Norbert Huchler, Stefan Sauer

Instrumente und Methoden zur Verbesserung von Vertrauen und Lernen in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen

Rainer Skrotzki, Alexander Nolte, Thomas Herrmann

Vertrauensförderung im Rahmen der systematischen Selbstveränderung

Uwe Debitz, Harald Jürgens, Ulrike Pietrzyk

Vertrauensniveaus im agilen Projektmanagement

Stefan Sauer, Norbert Huchler

Kommunikationsroutinen als arbeitsorganisatorische Voraussetzung für die inkrementelle Prozessverbesserung

Thomas Maschek, Sabine Hempten, Yvonne Finke, Jochen Deuse

Organisierte Lerntätigkeiten für die Entwicklung von Ressourcen und Vertrauen im Unternehmen

Tilmann Krogoll, Andrea Husak

Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip: Wie narrative Strukturen Vertrauen in der Organisation herstellen und sichern

Karin Denisow, Nina Trobisch

Glücksstress oder „Jeder hat das Recht auf freie Entfaltung seiner Unzufriedenheit!“

Kurt-Georg Ciesinger

„Von (un-) zufriedener Müdigkeit zu aktiver Veränderungskompetenz“

Ein Resümee der Fokusgruppe *Vertrauen in Innovationsprozessen*
Karin Denisow, Judith Neumer, Rainer Skrotzki

02 EDITORIAL

04

06

08

10

12

14

16

18

20

22

24

26

28

30

PRÆVOKATION / IMPRESSUM

Die Bewältigung von Flexibilität durch Vertrauen in Organisationen

Nina Schiml, Carolina Bahamondes Pavez, Sarah Wagenblast, Heinz Schüpbach

Unvorhergesehene Unterbrechungen oder Planänderungen sind im heutigen Arbeitsalltag an der Tagesordnung. Dabei müssen gleichzeitig fixe Vorgaben im Hinblick auf Qualität oder Termine eingehalten werden. Das Projekt *balance.arbeit* zeigt, dass Beschäftigte selbst, im Rahmen ihrer eigenen Ressourcen, aktiv den Flexibilitätsanforderungen begegnen können, indem sie etwa den Arbeitsaufwand vor Beginn einer Aufgabe abschätzen, Pufferzeiten einplanen oder das Ziel im Auge behalten, auch wenn Planänderungen nötig sind (Bahamondes Pavez, Schiml & Schüpbach 2011).

Doch die erfolgreiche Bewältigung von sehr hohen Flexibilitätsanforderungen kann nicht allein durch die Beschäftigten erreicht werden, zumindest dann nicht, wenn die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft erhalten bleiben sollen. Hier müssen unterstützende Bedingungen im Unternehmen geschaffen und gefördert werden. Neben Aspekten der kollegialen Unterstützung oder der Entscheidungsspielräume spielt Vertrauen in Vorgesetzte, Kollegen oder auch das Unternehmen als Ganzes eine wichtige Rolle als organisationale Voraussetzung bei der Bewältigung hoher Flexibilitätsanforderungen (Sprenger 2002; Schweer & Thies 2003; Steinmeier & Jöns 2011).

Wie hängt Vertrauen mit Befinden zusammen?

Wir haben in zwei mittelständischen Unternehmen untersucht, wie stark Vertrauen in das Unternehmen bei der Belegschaft ausgeprägt ist und welche Zusammenhänge sich mit Arbeitszufriedenheit, Erschöpfung und auch Engagement zeigen. In einem IT-Unternehmen und einem Metallunternehmen wurden die Beschäftigten im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen zu verschiedenen Anforderungen, Rahmenbedingungen und ihrem Befinden bei der Arbeit befragt. Vor allem die Anforderungen an die Selbstorganisation der Arbeit, z. B. sich ständig mit neuen Aufgaben auseinanderzusetzen, waren in der vorliegenden Stichprobe (n=110) hoch ausgeprägt (Mittelwert 3.87 auf einer Skala von 1 bis 5). Aber auch die Anforderungen an die funktionale und zeitliche Flexibilität waren mit einem Mittelwert von 3.62 hoch ausgeprägt.

Vertrauen in das Unternehmen aus der Perspektive der Beschäftigten wurde mit vier selbst konstruierten Items erfasst, welche auf Basis von Experteninterviews und Gruppendiskussionen in den betroffenen Unternehmen sowie einer Literaturstudie entwickelt wurden. Dabei umfasst Vertrauen den wahrgenommenen Vertrauensvorsprung an die Beschäftigten durch

das Unternehmen und das Vertrauen in das Unternehmen als Ganzes, die erlebte Fehlerkultur sowie die Belohnung von Innovationsbereitschaft im Unternehmen. Insgesamt fiel die Bewertung des Vertrauens in das Unternehmen – mit einem Mittelwert von 2.97 (auf einer Skala von 1 bis 5) – im mittleren Bereich aus und weist mittelhohe bis hohe Zusammenhänge zu Arbeitszufriedenheit ($r = .59^{**}$), Arbeitsengagement ($r = .38^{**}$) und Erschöpfung ($r = -.32^{**}$) auf.

Diese Ergebnisse sind ein erster Hinweis darauf, dass Vertrauen in Unternehmen vor dem Hintergrund hoher Flexibilitätsanforderungen für die Beschäftigten einen relevanten Faktor sowohl für die Motivation, aber auch für die Erschöpfung darstellt.

Wem vertraut man eigentlich, dem Unternehmen oder seinen Mitgliedern? Im Rahmen einer Interviewstudie wollten wir herausfinden, worauf Beschäftigte ihr Vertrauen eher beziehen: auf Personen oder das Unternehmen als Ganzes. Befragt wurden 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus wiederum 16 verschiedenen deutschen Großunternehmen (>750 Mitarbeiter), davon neun Industrie- und sieben Finanzdienstleistungsunternehmen.

Die Frage, **ob ihr Vertrauen in die Organisation sich eher auf einzelne Personen oder das Unternehmen als Ganzes gründe**, beantworteten acht Befragte zugunsten von Personen. Sieben Befragte gaben an, dass ihr Vertrauen sich auf eine Kombination aus Personen und Organisationen gründe und nur eine Person gab an, dass sich ihr Vertrauen auf die Organisation als Ganzes beziehe. Wichtig war daher, genauer nachzufragen, welches die wichtigsten Quellen der Vertrauensbildung im Unternehmen sind. Am höchsten wurde hier der/die Vorgesetzte, gefolgt von der Personalpolitik des Unternehmens, den Kolleginnen und Kollegen sowie dem Image des Unternehmens eingestuft. Das Vertrauen in das Unternehmen gründet sich

somit in der vorliegenden Untersuchung vor allem auf die im Unternehmen tätigen (Bezugs-) Personen. Der/die Vorgesetzte hat als Quelle von Vertrauen eine vorrangige Stellung.

Und wie können nun Unternehmen Vertrauen fördern?

In der beschriebenen Interviewstudie wurde außerdem der Frage nachgegangen, welche organisationalen Aspekte Vertrauen fördern können. Aus den Antworten konnten inhaltsanalytisch sieben Kategorien von Ansatzpunkten zur aktiven Vertrauensförderung in Unternehmen abgeleitet werden.

Als konkrete Empfehlungen seien im Folgenden zu den einzelnen Kategorien beispielhafte Umsetzungsmöglichkeiten genannt:

Kategorie „Transparenz“: frühzeitige Information der Beschäftigten über Änderungen und Entwicklungen im Unternehmen, Unternehmensprozesse auch nach außen hin transparent machen ...

Kategorie „Stabilität und Planung“: langfristig planen, finanzielle Sicherheit geben, „roter Faden“ in der Führung ...

Kategorie „Unternehmensethik“: sich für Nachhaltigkeit einsetzen bzw. soziale Verantwortung übernehmen, Leistungen fair und transparent verteilen ...

Kategorie „organisationale Unterstützung und Förderung“: regelmäßige Feedbackgespräche, beantworteten acht Befragte zugunsten von Personen. Sieben Befragte gaben an, dass ihr Vertrauen sich auf eine Kombination aus Personen und Organisationen gründe und nur eine Person gab an, dass sich ihr Vertrauen auf die Organisation als Ganzes beziehe. Wichtig war daher, genauer nachzufragen, welches die wichtigsten Quellen der Vertrauensbildung im Unternehmen sind. Am höchsten wurde hier der/die Vorgesetzte, gefolgt von der Personalpolitik des Unternehmens, den Kolleginnen und Kollegen sowie dem Image des Unternehmens eingestuft. Das Vertrauen in das Unternehmen gründet sich

Kategorie „Zuverlässigkeit“: Vereinbarungen einhalten, Unternehmenswerte vorleben ...

Kategorie „Interpersonelle Kommunikation“: Feedbackkultur implementieren, regelmäßigen Austausch schaffen (formell und informell), Präsenz der Unternehmensleitung ...

Kategorie „Tätigkeitsspielraum“: Verantwortung übergeben, Gestaltungsspielraum schaffen, Beteiligung, konstruktive Fehlerkultur ...

Vertrauen in Unternehmen vor dem Hintergrund hoher Flexibilitätsanforderungen stellt für die Beschäftigten einen relevanten Faktor sowohl für die Motivation als auch für die Erschöpfung dar.

Vertrauensförderung aktiv angehen

Organisationales Vertrauen liegt nicht nur in den Personen der einzelnen Beschäftigten begründet, sondern kann aktiv von Unternehmen beeinflusst werden. Es stellt eine Ressource für die Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten in turbulenten Feldern dar und kann als stabilisierender Faktor in Zeiten des Wandels wirken. Allerdings ist Vertrauen in Unternehmen nicht einfach vorhanden, sondern sollte gezielt vom Management gefördert werden, sowohl durch Maßnahmen auf Ebene der Beschäftigten (z. B. durch Schulungs- und Qualifizierungsangebote), auf zwischenmenschlicher Ebene (z. B. die Ausbildung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung) als auch auf Management-Ebene (z. B. transparente und kohärente Unternehmensführung). Diese sollten immer vor dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmens überlegt werden und können sich für Klein- und Großunternehmen, für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie für Berufsanfänger und -erfahrene unterscheiden.

Im Projekt *balance.arbeit* wurde aufbauend auf den Handlungsempfehlungen bereits eine erste vertrauensentwickelnde Maßnahme in einem Kleinunternehmen durchgeführt und erprobt. Es bestätigt sich, dass Vertrauen in Unternehmen eine veränderliche Größe darstellt, die es sich lohnt, auch im Rahmen von Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen anzugehen.

Literatur

Bahamondes Pavez, C., Schiml, N. & Schüpbach, H. (2011). Individuelle Aspekte eines prospektiven Ressourcenmanagements zur Balance von Stabilität und Flexibilität, *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 2, 185-187.

Schweer, M. & Thies, B. (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern: Huber.

Sprenger, R.K. (2002). Vertrauen führt. Frankfurt/Main: Campus.

Steinmeier, S. & Jöns, I. (2011). Vertrauen im Fusionsprozess – Einflussfaktoren und Auswirkungen. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 62-74.



Nina Schiml, Carolina Bahamondes Pavez, Heinz Schüpbach

Die Autoren

Prof. Dr. Heinz Schüpbach ist Direktor der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Dipl.-Psych. Nina Schiml und Dipl.-Psych. Carolina Bahamondes Pavez sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie an der Universität Freiburg. Sarah Wagenblast ist Studierende im Diplomstudiengang Psychologie an der Universität Freiburg. www.balancearbeit.de



Vertrauen im Innovationsprozess: Messung und Förderung

Sebastian Kleint, Dirk Frömmer, Jürgen Wegge

Durch fehlerinduzierte, inkrementelle Verbesserungen im Produktionsprozess können Innovationspotenziale von erheblichem Ausmaß realisiert werden. Diese Potenziale zu verstehen, zu nutzen und zu entwickeln ist Ziel des VEIN-Projektes (Vertrauen und Lernen im inkrementellen, fehlerinduzierten Innovationsprozess).

Vertrauen wächst, wenn
Raum für Kommunikation
geschaffen wird.

Grundlage hierfür sind Forschungsergebnisse verschiedenster Provenienz, die auf die Schlüsselrolle von Vertrauen beim Aufbau von Arbeitszufriedenheit, kooperativem Verhalten, Gesundheit, Gruppenkohäsion sowie ideenförderlichem Verhalten hinweisen (Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2010). Wichtige Bestimmungsstücke von Vertrauen sind dabei:

- die Überzeugung des Einen von der prinzipiellen Vertrauenswürdigkeit des Anderen,
- die Intention, in einer bestimmten Situation nach dieser Überzeugung zu handeln und sich verwundbar zu machen
- und die aus dieser Intention schließlich resultierende Handlung (Dietz & Den Hartog, 2006).

Im organisationalen Kontext bewährt sich ferner die Unterscheidung von drei Aspekten von Vertrauen: die Kollegen im Team oder Arbeitsbereich, der direkte Vorgesetzte und die Organisation als Ganzes. Insbesondere die direkten horizontalen und vertikalen Beziehungen zu Kollegen und Führungskraft beeinflussen die für Prozessinnovation relevanten Verhaltensweisen (Janssen, 2005), wie z. B. das Generieren von Vorschlägen und deren Umsetzung (Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2010).

Diese umfängliche Konzeptualisierung verdeutlicht das Dilemma der Vertrauensforschung: Ihr Gegenstand ist schwer zu fassen, subtil und ohne Frage viel mehr als eine stabile Eigenschaft von Personen oder soziotechnischen Systemen. Für eine empirische Untersuchung ist daher ein multimethodaler Ansatz notwendig. Quantitative Verfahren (z. B. schriftliche Befragung) zur Erfassung von Vertrauensaspekten (horizontal und vertikal) müssen mit qualitativen Verfahren (z. B. Interviews) kombiniert werden, um eine möglichst ganzheitliche Betrachtungsweise zu erreichen. Weiterhin müssen Interventionen, die der Vertrauensförderung dienen sollen, die Partizipation bei Entscheidungen und Veränderungen erhöhen, die Kommunikation in positiver Weise fördern und geeignet sein, langfristig die Transparenz von Veränderungen und Maßnahmen zu erhöhen, die den gewählten Interventionsbereich betreffen (Schweer & Thies, 2003). Das Vorgehen des VEIN-Projektteams im Pilot-

bereich eines Stahlunternehmens zeigt die praktische Umsetzung dieser Überlegungen. Die im Bereich ausgeführte Tätigkeit besteht in der Bearbeitung von Stahlblechen an verschiedenen Maschinenarbeitsplätzen. Die Produktionsmitarbeiter werden von einem Meister angeleitet. Das horizontale Vertrauen im Team wurde mit dem Fragebogen von Cook und Wall (1980), das vertikale Vertrauen zur Führungskraft mit dem LMX (Leader-Member-Exchange; Graen & Uhl-Bien, 1995) erfasst. Während das Verfahren von Cook und Wall verschiedene Aspekte von Vertrauensüberzeugungen (Zuverlässigkeit der Kollegen, Erwartung in Notlagen Hilfe zu bekommen, Fähigkeiten der Kollegen etc.) umfasst, fokussiert der LMX vor allem die Güte der bestehenden Beziehung zwischen Führungskraft und Teammitglied. Die Ergebnisse der Befragung wurden mittels Interviews vertieft, um auch den spezifischen individuellen Sichtweisen und den besonderen Bedingungen im Pilotbereich Rechnung zu tragen. Auf diese Weise ist es gelungen, ein realistisches Abbild der Vertrauensatmosphäre zu gewinnen.

Auf Basis der hier gewonnenen Ergebnisse wurde eine Intervention für den Bereich entwickelt, um einen vertrauensvollen Umgang miteinander sowie eine offene Kommunikation und konstruktive gegenseitige Rückmeldung auch bei aufgetretenen Fehlern zu unterstützen. Die Intervention umfasst zwei Komponenten. Zunächst werden den Führungskräften vertiefte Moderationskompetenzen vermittelt, um strittige Diskussionen ergebnisorientiert und konstruktiv leiten zu können. Darauf aufbauend wird zusammen mit allen Mitarbeitern und Führungskräften der Arbeitsgruppe ein Rückmeldesystem entwickelt (vgl. Frömmer, Kleint & Wegge, 2011). Der Erarbeitungsprozess, der Aufbau und die Funktionsweise des Systems integriert die oben genannten zentralen Voraussetzungen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit nach Schwerer und Thies (2003) mit Gestaltungshinweisen aus der Forschung zur Führung von Gruppen (Wegge, 2004). So werden mit den Mitarbeitern die Inhalte des Rückmeldesystems und alle Fragen der praktischen Umsetzung in einem offenen, kommunikativen Prozess gemeinsam erarbeitet und beschlossen. Das erarbeitete System wird auf einem Poster

dargestellt und umfasst die aus Mitarbeitersicht relevanten Aspekte für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in Form von Kernaussagen (Transparenz). Die Mitarbeiter sollen die Aussagen dann regelmäßig anhand einer dreistufigen Skala anonym beurteilen (Partizipation). Für die gemeinsame Auswertung der Rückmeldungen sollen die Führungskräfte die vermittelten Moderationskenntnisse als Werkzeuge nutzen (Kommunikation).

In unserem Projekt hat sich gezeigt, dass das System von den Mitarbeitern akzeptiert und regelmäßig genutzt wird. Es erleichtert und strukturiert die Kommunikation über das Miteinander-Arbeiten und ermöglicht den Mitarbeitern emotionale Hindernisse und strittige Situationen im Arbeitsablauf vertrauensförderlich zu lösen. Die Führungskräfte erleben die regelmäßige Rückmeldung ebenfalls als Orientierungshilfe für ihre persönliche Weiterentwicklung.

Folgende Punkte sind im Zusammenhang mit innerbetrieblicher Vertrauensförderung deutlich geworden:

- Vertrauen kann sichtbar gemacht werden und wird somit beeinflussbar.
- Die Analysemethodik muss speziell auf den untersuchten Bereich abgestimmt werden.
- Um Vertrauen zu schaffen, müssen alle Beteiligten aktiv werden.
- Vertrauen wächst, wenn Raum für Kommunikation geschaffen wird.

Literatur

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, S. 39–52.
- Dietz, G., & Den Hartog, D.N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35, S. 557–588.
- Frömmer, D., Kleint, S. & Wegge, J. (2011). Wissensaustausch zu „weichen“ Faktoren mittels partizipativ entwickelter Rückmeldesysteme. In W. Hacker, U. Pietzyk & U. Debitz (Hrsg.), *Wissen erfolgreich weitergeben* (S. 117–124). Lengerich: Paust.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, S. 219–247.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, S. 573–579.
- Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2010). Development and construct validation of the German Workplace Trust Survey (G-WTS). *European Journal of Psychological Assessment*, 26, S. 3–10.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Huber.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe



Sebastian Kleint, Dirk Frömmer, Jürgen Wegge

Wir sehen, dass Unternehmen die Entwicklung einer innovationsförderlichen Vertrauenskultur fördern können. Notwendige Voraussetzung dafür ist eine multimethodale Analyse der individuellen Situation im Arbeitsbereich sowie die Entwicklung spezifischer Maßnahmen.

Die Autoren

Dipl.-Psych. Sebastian Kleint ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dresden. Er erforscht die Entstehung von Fehlern und ihre innovationsförderliche Nutzung.
kleint@psychologie.tu-dresden.de

Dipl.-Psych. Dirk Frömmer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am gleichen Lehrstuhl und beschäftigt sich mit den Themen Vertrauen in Innovationsprozessen, Teamarbeit und Teamdiagnose sowie ethischem Handeln in Organisationen.
froemmer@psychologie.tu-dresden.de

Prof. Dr. Jürgen Wegge ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Arbeitsmotivation, Führung, demografischer Wandel und Spitzenleistungen in Organisationen.
wegge@psychologie.tu-dresden.de



Erfahrungen der Deutschen Edelstahlwerke GmbH und KHS GmbH mit Instrumenten zur Vertrauensförderung

Eva Ludwig, Matthias Jansen

Durch inkrementelle Verbesserungen in arbeitsteiligen Produktionsprozessen können Innovationspotenziale von erheblichem Ausmaß realisiert werden. Essenzielle Voraussetzung ist die Motivation von Vorgesetzten und Beschäftigten, einen konstruktiven und innovativen Umgang mit Fehlern zu erlernen. Ziel des VEIN-Projektes ist die Etablierung einer vertrauensbasierten Lernkultur, in der der Umgang mit Fehlern und fehlerinduzierten Problemlösungen in einer konsensfähigen Art erfolgt. Die interdisziplinäre Zusammenstellung des Projektkonsortiums gewährleistet eine ganzheitliche Projektgestaltung und Betriebsanalyse.

Projektlauf

Kern der ersten Projektphase bildete die Identifikation eines idealtypischen Innovationsprozesses sowie der erforderlichen Rahmenbedingungen. Basierend darauf wurden verschiedene Methoden und Ansätze zur Entwicklung der gewünschten Faktoren generiert. Die Messung des Projekterfolgs, d. h. die Etablierung einer fehler-toleranten Lern- und Vertrauenskultur, wurde durch eine Mitarbeiterbefragung vor Interventionsstart eingeleitet.

Die zweite Projektphase gliederte sich in zwei aufeinander aufbauende Interventionszyklen, unterbrochen von einer Evaluationsphase. Dieser Projektaufbau ermöglichte eine ergebnisorientierte Anpassung der angewendeten Instrumente und Methoden.

Deutsche Edelstahlwerke GmbH: Betriebliche Umsetzung und Erkenntnisse

Die Deutsche Edelstahlwerke GmbH ist einer der führenden Produzenten von Edelstahl-Langprodukten. Aufgrund seiner Produktvielfalt bewegt sich das Unternehmen jenseits des Massenmarkts und sieht sich regelmäßig mit variierenden Kundenanforderungen konfrontiert. Grundlage für eine effiziente und verschwendungsarme Stahlproduktion bildet seit 2008 das Deutsche Edelstahlwerke Produktionssystem (DPS). Dem kurzzyklischen und inkrementellen Verbesserungsprozess wird im Rahmen des DPS eine besondere Rolle zugesprochen, etablierte KVP-Routinen¹ existieren jedoch nicht flächendeckend. Eine Ausweitung des Verständnisses über Erfolgs- und Misserfolgskriterien für einen funktionierenden KVP stellte für die Deutsche

Edelstahlwerke GmbH einen Haupttreiber für die Beteiligung an dem Forschungsvorhaben dar.

Kern der VEIN-Aktivitäten war die Etablierung von kurzzyklischen Kommunikationsroutinen für den inkrementellen Verbesserungsprozess, indem Mitarbeiter des Pilotbereiches wöchentliche KVP-Sitzungen durchführten. Solch organisierte Treffen während der Arbeitszeit gaben den Mitarbeitern Zeit und Raum, um Verbesserungen in ihrem Bereich zu diskutieren, zu entwickeln und kurzzyklisch umzusetzen. Moderiert wurden die Sitzungen von einem ausgewählten Mitarbeiter, der vorab in Moderationstechniken und Diskussionsführung geschult wurde. Stringente Fragetechniken sicherten die zielorientierte Diskussion.

Wurden die KVP-Sitzungen zu Interventionsbeginn noch intensiv durch die wissenschaftlichen Projektpartner betreut, die als Moderationsunterstützer und Feedbackgeber fungierten, so zogen diese sich im Projektverlauf zunehmend zurück und sicherten so die Selbstständigkeit der Gruppe. Zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung der allgemeinen Arbeitssituation sowie zur Verbesserung schnittstellenübergreifender Prozesse wurden diskutiert. Durch eine Kopplung der Sitzungsergebnisse an das betriebliche Vorschlagswesen erhielten die Teilnehmer mitunter eine finanzielle Beteiligung an der umgesetzten Prozessverbesserung.

Input für die KVP-Sitzungen erhielten die Mitarbeiter durch verschiedene Quellen: Das digitale Abwechslungserfassungssystem wurde in die Systemlandschaft integriert, die Prozessmodellierung und -visualisierung diente als eine

Art „Augenöffner“ für das Gesamtprozessverständnis und schnittstellenübergreifende Optimierungspotenzial.

Zentrale Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen, mitarbeiterbasierten KVP stellen eine hohe Kommunikationsdichte sowie ein hohes Vertrauensniveau dar. Verschiedene vertrauens- und kommunikationsfördernde Maßnahmen wurden getätigt, wie das von den Mitarbeitern mitgestaltete Rückmeldesystem vertrauensbildender Kriterien. Nach halbjähriger Anwendung hat sich das Kommunikations- und Vertrauensniveau in dem Pilotbereich spürbar erhöht, verifiziert durch eine erneute Mitarbeiterbefragung. Nach den positiven Erfahrungen in dem ersten Pilotbereich hat die Deutsche Edelstahlwerke GmbH eine Ausweitung der VEIN-Aktivitäten bereits initiiert. Insbesondere von der Ausweitung auf einen Produktionsstandort, in dem die Aufbauorganisationsform der teilautonomen Gruppenarbeit vorherrscht, verspricht sich das Unternehmen neue standortübergreifend verwertbare Erkenntnisse sowie eine weitere Steigerung des betrieblichen Innovationsklimas.

KHS GmbH: Betriebliche Umsetzung und Erkenntnisse

Die KHS GmbH ist einer der Weltmarktführer im Bereich innovativer und hochwertiger Abfüll- und Verpackungsanlagen für die Getränke- und Nahrungsmittelindustrie. Die vielfältigen Anwendungsgebiete erfordern stets kundenspezifische individuelle Lösungen. Diese stellen für eine Organisation eine große Herausforderung dar. Besonders Mitarbeiter in der Montage müssen einen hohen Ausbildungsgrad erreichen, um die Vielzahl an standardisierten Baugruppen und Einzelstücken zu fertigen. Diese Anforderung führt dazu, dass die Montage im Pilotbereich zu einem enormen Teil auf langjähriger Erfahrung beruht. Verbesserungen wurden nur in einzelnen Fertigungsinseln erdacht und angewendet, unkonventionelle Ideen oder innovative Hilfsmittel wurden belächelt. Im existierenden Verbesserungsprozess wurde abteilungsinternes Optimierungspotenzial ausgeklammert und lediglich Schnittstellenprobleme behandelt. Diese vielfältigen, über die Jahre in dem Bereich entstandenen Abläufe galt es zu optimieren. Als Ergebnis können folgende Aspekte festgehalten werden:

- Eine wöchentliche Besprechung wurde eingeführt. Hier werden neben aktuellen Themen, die Ergebnisse des Rückmeldesystems und neue Innovationen vorgestellt.
- Die Mitarbeiter planen nun täglich die anfallenden Arbeitsinhalte vor und halten Abweichungen fest; so wird zukünftiges Optimierungspotenzial aufgezeigt. Darüber hinaus verbessert diese Vorgehensweise die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen. Nun können gemeinsame Aktivitäten am Vortag geplant werden.

Der positive Einfluss, den das VEIN-Projekt auf Führungskräfte, Mitarbeiter und das Ergebnis der Abteilung hat, lässt sich nicht auf eine einzelne Intervention zurückführen. Vielmehr war es die geeignete Auswahl verschiedener Ansätze aus diversen Bereichen der Wissenschaft. Bei der Umsetzung von Interventionen mussten teilweise mehrmalige Iterationsschleifen durchlaufen werden, um die Mitarbeiter optimal einzubinden. Die Akzeptanz der Mitarbeiter stieg signifikant sobald persönlicher Nutzen aus den Projektaktivitäten zu erwarten war:

- Das Rückmeldesystem wurde mit den Mitarbeitern entwickelt.
- Der Gruppenleiter reduziert Wartezeiten und Laufwege durch tägliche Vorplanung der Aktivitäten.
- Die Führungskraft erhält regelmäßige Rückmeldung zur gegenwärtigen Stimmung in der Abteilung und kann aktiv Einfluss nehmen.
- Innovatoren erhalten eine Bühne, Verbesserungen vorzutragen und mit Kollegen zu diskutieren.
- Die Montagereihenfolge wurde weitgehend standardisiert. Gegenseitige Hilfestellung ist so möglich.



Eva Ludwig, Matthias Jansen

Dies ist nur ein Auszug der während der Projektlaufzeit erreichten Veränderungen. Allen gemein ist die Eigendynamik, die das Projekt mittlerweile erreicht hat. Die Führungskraft im Bereich konnte durch die vermehrte Kommunikation eigene Positionen besser vertreten. Das Vertrauen innerhalb der Abteilung stabilisierte sich auf einem sehr hohen Niveau, und die Produktivität wurde in diesem Zeitraum um drei Prozent gesteigert.

Die Autoren

Dipl. Logist. Eva Ludwig leitet die Abteilung Prozessoptimierung der Deutschen Edelstahlwerke GmbH. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Umsetzung ganzheitlicher Produktionssysteme in der Stahlindustrie. eva.ludwig@dew-stahl.com

Dipl. Ing. Matthias Jansen koordiniert die Teilnahme der KHS am VEIN-Forschungsprojekt und ist für das internationale Engineering Netzwerk der KHS verantwortlich. matthias.jansen@khs.com

¹ KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, eine betriebliche Strategie der stetigen Verbesserung (auch) in kleinen Schritten



Vertrauensförderung durch Persönlichkeitsorientierung

Christina Dornaus, Lothar Laux, Claudia T. Schmitt, Sabine Wabro

Theoretischer und praktischer Ausgangspunkt der Arbeiten im Verbundprojekt WertFlex ist das individuelle Zusammenspiel von Werten, Motiven, Eigenschaften und Kompetenzen, d.h. die Persönlichkeit jedes Einzelnen. Sie wird als wesentliche Basis dafür erachtet, ob und wie erfolgreich sich Personen in Innovationsprozesse einbringen. Mit auf die Persönlichkeit zugeschnittenen Maßnahmen können Führungskräfte zur Förderung innovationsbezogener Kompetenzen sowie zum behutsamen Abbau individueller Innovationswiderstände befähigt werden. Bestimmung und Bearbeitung persönlicher Werte, Ziele, Stärken und Entwicklungsfelder sind Inhalt der Coachings und Workshops, um insbesondere Führungskräfte beim Ausbau innovationsförderlicher Verhaltensweisen zu unterstützen.

Vertrauens- und Innovationsfähigkeit
Gemeinsames Merkmal von Innovations- und Vertrauensfähigkeit sind persönliche Kompetenzen im Umgang mit Risiken und Wertkonflikten: Ohne individuelle Risikobereitschaft sind weder langfristige Vertrauens- noch Innovationsprozesse möglich. Zugleich gilt es, erlebte Spannungsverhältnisse zwischen Bedürfnissen nach Sicherheit und Stabilität einerseits (Vertrautes) sowie Veränderung, Anregung und Wandel andererseits (Unvertrautes, Neues) aufzulösen und Verhaltensweisen zu finden, um beide Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen. Durch gezielte Selbst- und Wertreflexion lässt sich eine entsprechende Persönlichkeitsentwicklung anstoßen (Laux & Schmitt, 2008).

Was ist Vertrauen?

Es können verschiedene Arten von Vertrauen unterschieden werden: a) Selbstvertrauen, verstanden als tiefer, situationsübergreifender Glaube an die eigenen Fähigkeiten, b) Vertrauen in andere Personen, also die Bewertung anderer als vertrauenswürdig sowie c) Vertrauen in Institutionen (Systeme, Organisationen). Vertrauen im Allgemeinen impliziert eine risikobehaftete Beurteilung bzw. Vorleistung, die eine Person erbringt. Durch eine vertrauensvolle Handlung wird ein Schaden oder eine Verletzung riskiert. Dieses Risiko kann die Person tragen, weil sie die positive Erwartung (= Vertrauen) hat, dass der Vertrauensnehmer ihre Verletzlichkeit nicht ausnützt (Osterloh & Weibel, 2006; Petermann, 1996).

Prozess der Entstehung von Vertrauen
Selbstvertrauen entsteht durch das Erleben von Selbstwirksamkeit in unterschiedlichen Kontexten. Es handelt sich um eine generalisierte Selbstwirksamkeit. Unter Selbstwirksamkeit wiederum wird die subjektive Überzeugung verstanden, in einer Aufgabe erfolgreich zu sein. Die Bewältigung dieser Aufgabe wird den eigenen Fähigkeiten oder der eigenen Anstrengung zugeschrieben. Dieses Erfolgserleben führt dazu, dass man bei nachfolgenden Aufgaben an seinen eigenen Erfolg glaubt. (Realistisches) Selbstvertrauen kann als notwendige Voraussetzung für zwischenmenschliches Vertrauen erachtet werden (Petermann, 1996). Durch eine Stärkung individuellen Selbstvertrauens im Rahmen unserer Coachings – z. B. über das Bewusstmachen eigener Ressourcen und Erfolge – kann die Vertrauensfähigkeit der Führungskraft in die Mitarbeiter erhöht und so Führungsfähigkeit optimiert werden.

An der Gestaltung einer zwischenmenschlichen Vertrauensbeziehung sind stets zwei Interaktionspartner beteiligt: Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer. Einerseits muss der Vertrauensgeber über die Fähigkeit verfügen, Vertrauen zu schenken, andererseits muss der Vertrauensnehmer über Merkmale verfügen, die als Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden können (z. B. Zuverlässigkeit, Integrität usw., Osterloh & Weibel, 2006).

Führungskräfte können zwischenmenschliche Vertrauensbeziehungen dadurch anstoßen, dass sie ihren Mitarbeitern die selbstständige Erledigung von Aufgaben zutrauen und ermöglichen, etwa durch die Versorgung mit dafür relevanten Informationen und einer transparenten Kommunikation der jeweiligen Anforderungen. Ein solches Zutrauen, gepaart mit unterstützenden Rahmenbedingungen, signalisiert den Mitarbeitern Vertrauen in ihre Kompetenzen. Dieser Vertrauensvorsprung durch die Führungskraft kann dazu beitragen, das Selbstvertrauen der Mitarbeiter zu steigern, da sie die Möglichkeit bekommen, eigene Erfolge und damit Selbstwirksamkeit zu erleben. Dadurch wiederum wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass auch die Mitarbeiter selbst mehr Vertrauensfähigkeit entwickeln. In ihrer Vorbildwirkung als Vertrauensgeber trägt die Führungskraft so zu einem vertrauensvollen Arbeitsklima bei.

In der Rolle des Vertrauensnehmers, d.h. einer Person, der vertraut wird, muss eine Führungskraft zudem über Eigenschaften und Attribute verfügen, die Vertrauenswürdigkeit anzeigen. Ein Vorgesetzter, dessen Absichten nicht klar sind, der allzu oft seine Meinung oder seine Bewertungskriterien ändert oder der eigene Fehler anderen zuschiebt, wird kaum als vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Demzufolge sollte eine Führungskraft in ihrem Verhalten authentisch wirken, soziale Kompetenzen besitzen und über das nötige Maß an Selbstkonsistenz verfügen, damit ihr Vertrauen entgegengebracht werden kann.

Unterstützung individueller Vertrauensfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit

Die Maßnahmen, die im Rahmen des Verbundprojekts WertFlex entwickelt und eingesetzt werden, richten sich vorrangig an Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte. Sie werden individuell und persönlichkeitsgerecht dabei unterstützt, die eigene Vertrauensfähigkeit, ebenso wie die eigene Vertrauenswürdigkeit kritisch zu hinterfragen und dadurch weiter auszubauen. In den Maßnahmen stehen insbesondere die Reflexion der eigenen Werte sowie die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil im Mittelpunkt. Zudem werden alltagsnah anhand konkreter Situationen entsprechende Kompetenzen geschult. Hierbei wird unter anderem folgenden Fragen nachgegangen: Wie authentisch erleben mich meine Mitarbeiter? Wie kann ich meine Mitarbeiter nachhaltig zu mehr kreativer Leistung motivieren? Wie gelingt es mir, durch neue Sicht- und Handlungsweisen stärker als bisher zu einer vertrauens- und innovationsförderlichen Kultur in meinem Unternehmen beizutragen?

Vertrauen und die Erhöhung innovativer Verhaltensweisen in Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen

Über die Entwicklung und Implementierung entsprechender persönlichkeitsorientierter Maßnahmen hinaus wurde im Rahmen des Verbundprojekts WertFlex eine Interviewstudie mit insgesamt 135 Fach- und Führungskräften aus 14 verschiedenen Unternehmen durchgeführt, um subjektive Theorien zu innovations-, vertrauens- und wertebezogenen Prozessen zu identifizieren. Subjektive Theorien spiegeln den per-

sönlichen Erfahrungshintergrund der Befragten wieder und helfen, intersubjektiv erlebte Wirkzusammenhänge zu verstehen. Teilergebnisse der Interviewstudie, gewonnen anhand qualitativer Inhaltsanalysen, beschäftigen sich mit dem Zusammenwirken von Vertrauen und innovationsbezogenen Verhaltensweisen im Führungsaltag.

Vertrauen und Innovationskultur

Vertraut die Führungskraft ihren Mitarbeitern, erhalten diese von ihr mehr Gestaltungsfreiräume, um ihre persönlichen Kompetenzen einzubringen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Mitarbeiter selbst eher (zu)trauen, innovationsbezogene Verhaltensweisen zu zeigen. Eine Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft wirkt sich darüber hinaus positiv auf die Authentizität der Mitarbeiter gegenüber ihrer Führungskraft aus: Die Mitarbeiter können ihre Werte und Ideen offen und angstfrei im Unternehmen kommunizieren. Durch diese Authentizität werden sie selbst als vertrauenswürdiger wahrgenommen. Auf diese Weise kann Vertrauen entstehen, das wesentlicher Bestandteil einer Innovationskultur ist.

Literatur

Laux, L., & Schmitt, C. (2008). *Innovation und Persönlichkeit*. In L. Laux (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie*, S. 312-321. Stuttgart: Kohlhammer.
Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen*. Wiesbaden: Gabler.
Petermann, F. (1996). *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.

Die Autoren

Prof. Dr. Lothar Laux ist Professor em. für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik und Senior Researcher an der Trimberg Research Academy (TRAC) der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Dipl.-Psych. Christina Dornaus, Dipl.-Psych. Claudia T. Schmitt und Dipl.-Psych. Sabine Wabro sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Institut für Psychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.



Christina Dornaus, Lothar Laux, Claudia T. Schmitt, Sabine Wabro

Es gilt, erlebte Spannungsverhältnisse zwischen Bedürfnissen nach Sicherheit und Stabilität einerseits (Vertrautes) sowie Veränderung, Anregung und Wandel andererseits (Unvertrautes, Neues) aufzulösen und Verhaltensweisen zu finden, um beide Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen.



Vertrauen durch innovatives Arbeits- und Führungshandeln im Betrieb

Stephanie Porschen, Judith Neumer, Fritz Böhle, Norbert Huchler, Stefan Sauer

Wie ist Vertrauen in konkrete Arbeitsprozesse eingebunden? Wie müssen Arbeit und deren Organisation gestaltet sein, damit „neue“ Vertrauensbeziehungen zwischen Stabilität und Flexibilität auch jenseits traditioneller Sicherheiten möglich werden („neuer sozialer Vertrag“)? Dazu ist eine Vertrauensorganisation auf der Basis betrieblicher Handlungsfelder hilfreich, deren Chancen und notwendigen Bedingungen im Projekt „Vertrauen in flexiblen Unternehmen – reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch“ (Verred) herausgearbeitet werden.

Die neue Arbeitswelt ist geprägt von Komplexität, Dynamisierung und Flexibilisierung, geschuldet unter anderem einem besonderen organisatorischen wie auch technologischen Innovationsdruck moderner Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft. Erfolgreiche Innovationen erfordern ein hohes Maß an neuen Leistungen wie Kreativität, Initiative, Gespür für immanente Entwicklungschancen etc., die sich inhaltlich nicht eindeutig bestimmen lassen. Diese Leistungen können auch nicht klar expliziert und mit klassischen Kontrollinstrumenten abgebildet, geschweige denn reguliert werden („Subjektivierung von Arbeit“). „Vertrauen statt Kontrolle“ soll dies lösen.

Vertrauen wird in der Managementliteratur als neuer Steuerungsmechanismus hervorgehoben, um Transaktionskosten in abstimmungsintensiven Arbeitszusammenhängen zu minimieren. Skepsis gegenüber der Bereitschaft des Managements zur tatsächlichen Abgabe von Kon-

trollmacht und die Befürchtung reiner Lippenbekenntnisse erscheinen angebracht. Allerdings ist eine effiziente und effektive Zusammenarbeit ohne Vertrauen in Kollegen, Team, Abläufe, Technik und Betrieb auf der Basis neuer Organisationsformen tatsächlich immer weniger denkbar. Dieses Vertrauen muss sich jedoch erst einmal entwickeln und dann stetig beweisen – und zwar nicht nur im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter, sondern auch der Unternehmen.

Ziel des Projekts Verred ist daher, geeignete Ansätze zur Bewältigung der Kehrseiten des aktuellen ökonomischen, arbeitspolitischen und betrieblichen Wandels für die Beschäftigten unter Beteiligung der Unternehmen zu erarbeiten. Zentraler Baustein ist die bewusste Gestaltung einer reflexiven, erfahrungsbasierten Vertrauenskultur im Kontext permanenten Wandels. Fünf betriebliche Handlungsfelder und darin erarbeitete spezifische Lösungen zur Vertrauens-

förderung stehen für die Verankerung einer Vertrauenskultur. Dabei zeigen insbesondere die beiden ersten Verred-Handlungsfelder erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Beschäftigte auf:

Vertrauen durch Mitarbeiterbeteiligung in laufenden Prozessen

Hierzu gehört die Ermöglichung der situativen Beteiligung an laufenden Gestaltungs- und Organisationsaufgaben (explizite und implizite Aushandlungen) in einer Arbeitskultur mit hohem Qualitätsanspruch und großer Einsatzbereitschaft, nicht zuletzt durch die Genese von Zutrauen, Selbstvertrauen und Reziprozität. Gelegenheitsstrukturen, ein Orientierungsrahmen und Qualifizierungssicherung unterstützen diesen Prozess.

Vertrauen durch die wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung

Die selbstorganisierte Einbringung von Motivation, Kreativität und Verantwortung der Mitarbeiter sowie eine qualitativ hochwertige Kooperation (Ressourcensharing, pro-aktives Einbringen von Informationen, gemeinsame Ziele und Werte etc.) werden dann möglich, wenn der Erfolg der Mitarbeiter durch Bereitstellung notwendiger Ressourcen (Personal, Informationen, Material etc.) und eine angemessene Management- bzw. Leistungskultur („Führung als Dienstleistung“) gesichert wird.

Vertrauen trotz und durch systemische IT

Die Implementierung von systemischer IT (Eingriff in die Arbeitsprozesse!) verlangt nach der Berücksichtigung formeller und informeller Arbeitsprozessbedarfe; dem Einbezug der Mitarbeiter in die Ausgestaltung der Technik und einer offenen, bedarfsgerechten Implementierung technischer Lösungen. Dazu ist eine bedarfsspezifische Qualifikation von Mitarbeitern erforderlich. Und es muss deutlich werden, dass systemische IT keine (einseitige) Kontroll- und Steuerungsmaßnahme darstellt!

Selbstorganisation in diesen Handlungsfeldern mit jeweilig spezifischen Prinzipien geht nicht mit einem völligen Rückzug des Managements einher. Dies würde auf die bekannten Widersprüche und Problematiken einer „subjektivierten“ und „entgrenzten“ Arbeit hinauslaufen.



Stephanie Porschen, Judith Neumer, Fritz Böhle, Norbert Huchler, Stefan Sauer

Vielmehr ist es eine Voraussetzung erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten, dass das Management sich bei der Reorganisation von Arbeit ebenfalls in neuer Weise selbst organisiert, sich also selbst Regelungen gibt, die der Genese und dem Erhalt von Vertrauensbeziehungen im Unternehmen zuträglich sind. Prinzipien, die sich hier benennen lassen, sind Aufmerksamkeit, Nachvollzug, Angemessenheit, Verhandelbarkeit, kollektive Entscheidungen etc. Der neue Anspruch an Führungskräfte heißt insgesamt „Leistungsermöglichung der Mitarbeiter“, wenn diese erweiterte Handlungsspielräume tatsächlich effektiv nutzen und somit neuen Leistungsanforderungen entsprechen sollen. Die im Folgenden aufgeführten Handlungsfelder geben Hinweise auf Realisierungsmöglichkeiten:

Integration der Führung in die laufenden Prozesse

Die kooperative Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern lässt sich durch einen wertschätzenden Dialog und die Integration von Unterschiedlichkeit unterstützen. Mitarbeiter gewinnen nicht zuletzt dadurch Sicherheit, auch anderen zu helfen (Vertrauensbrücken). Die Einbindung der Führungskräfte in die laufenden Arbeitsprozesse eröffnet diesen die Chance zur Entfaltung eines umfassenden Bildes über die Leistungen der Mitarbeiter, auch über deren „stille Leistungen“ und ermöglicht die frühzeitige Verfolgung von Entwicklungsverläufen. Die Mitarbeiter wissen die informierte Begleitung, die Kommunikation auf verschiedenen Ebenen und die harmonische Verbindung von Coaching und Controlling zu schätzen – vor allem, wenn eine angemessene realitätsnahe Steuerung der Prozesse auf der Basis authentischen Interesses erfahrbar wird. Eine mit „Management by walking around“ lediglich demonstrierte Pseudonähe führt hingegen zum Verdacht des Missbrauchs von „Vertrauen als Kontrolle“ – der Grundstein für Misstrauen.

Personalverantwortung vor Ort

Eine Vertrauen generierende, nachhaltige Personalpolitik beruht auf konkreten Handlungsprinzipien in Management und Führung, die den Beschäftigten Sicherheit vermitteln. Diese Prinzipien sind: Authentizität, Ehrlichkeit, konsequentes und gerechtes Handeln, Ansprech-

barkeit der Führungskräfte im Arbeitsalltag, das Ziel langjähriger Betriebszugehörigkeit und eine humane Einschätzung der Mitarbeiter, die als Menschen und nicht nur als Produktivkraft gesehen werden. Dazu gehört z. B. auch die Einbindung älterer Kollegen als wertvolle Kollegen. Diese Prinzipien vermitteln aber nur dann Sicherheit, wenn sie mit Beständigkeit wirken und unabhängig von äußeren Bedingungen gelten. Gestützt wird dies zum einen durch informelle Verträge, die auf diesen Prinzipien beruhen und deutlich über gesetzliche Mindeststandards hinausgehen. Zum anderen durch die Manifestierung dieser Prinzipien in der Organisation, wie es mit einem anerkennenden Personaleinsatz, einer interaktionsbasierten Leistungsbeurteilung, bedarfsorientierter Weiterbildung und der Anerkennung „stiller“ Leistungen möglich wird.

Vertrauen generiert sich in den eng zusammenhängenden Handlungsfeldern in konkreten Arbeitsprozessen. Dort wird wechselseitig Vertrauenswürdigkeit erfahrbar. Eingebettet in reale, erfahrbare Prozesse ist Vertrauen, als ein nicht ohne weiteres zu explizierendes Gefühl, auch nicht blind. Vor dem Hintergrund dynamischer Umwelten kann es in den gestalteten Handlungsfeldern erfahrungsbasiert und reflexiv angewandt werden. Vertrauen basiert hier auf einer „erfolgreichen gemeinsamen Praxis“, für die es nicht nur eine Lösung gibt.

Die Autoren

Prof. Fritz Böhle leitet den Bereich Sozio-ökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg und ist Vorsitzender des Vorstands des ISF München.

Dipl.-Soz. Norbert Huchler, Dipl.-Soz. Judith Neumer, Dr. Stephanie Porschen und Dipl.-Soz. Stefan Sauer sind Wissenschaftler am ISF München. stephanie.porschen@isf-muenchen.de www.verred.de



Instrumente und Methoden zur Verbesserung von Vertrauen und Lernen in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen

Rainer Skrotzki, Alexander Nolte, Thomas Herrmann

Im VEIN-Projekt (www.vein-projekt.de) wurden praxistaugliche Methoden entwickelt und erprobt, die Innovation und Vertrauensbildung in Produktionsprozessen fördern. Hierzu zählen regelmäßiges Feedback, Schaffung von Kommunikationsroutinen am Arbeitsplatz, kollaborativer Soll-Ist-Abgleich anhand von Prozessmodellen in Arbeitsgruppen und arbeitsplatznahe elektronische Dokumentation von Abweichungen im Arbeitsprozess.

Im Zentrum der im Folgenden vorgestellten Maßnahmen stehen regelmäßige Kommunikationsroutinen. Sie dienen dazu, Probleme zu thematisieren, Innovationen zu entwickeln, bereits durchgeführte Innovationen zu bewerten und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Je nach den vorliegenden Gegebenheiten ist sowohl der Zyklus dieser Routinen als auch der Besprechungsort zu variieren (Nolte et al., 2012). Dazu können verschiedene Modelle gemeinsam mit den Mitarbeitern entworfen, erprobt und verstetigt werden. Insgesamt können die genannten Kommunikationsroutinen nur dann positive und nachhaltige Ergebnisse hervorbringen, wenn auch die Vorgesetzten auf geeignete Weise involviert werden. Als Input für die genannten Kommunikationsroutinen dient ein serverbasiertes Rückmeldesystem, das die Dokumentation von Fehlern oder Abweichungen im Produktionsprozess direkt am Arbeitsplatz ermöglicht. Diese Meldungen können neben Problemen oder Abweichungen, die während der Produktion auftreten, auch Verbesserungsideen beinhalten, die in der Alltagsroutine verloren

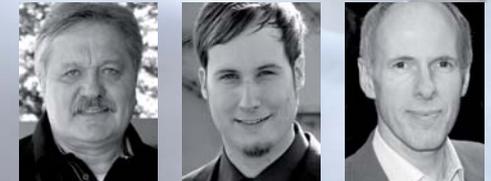
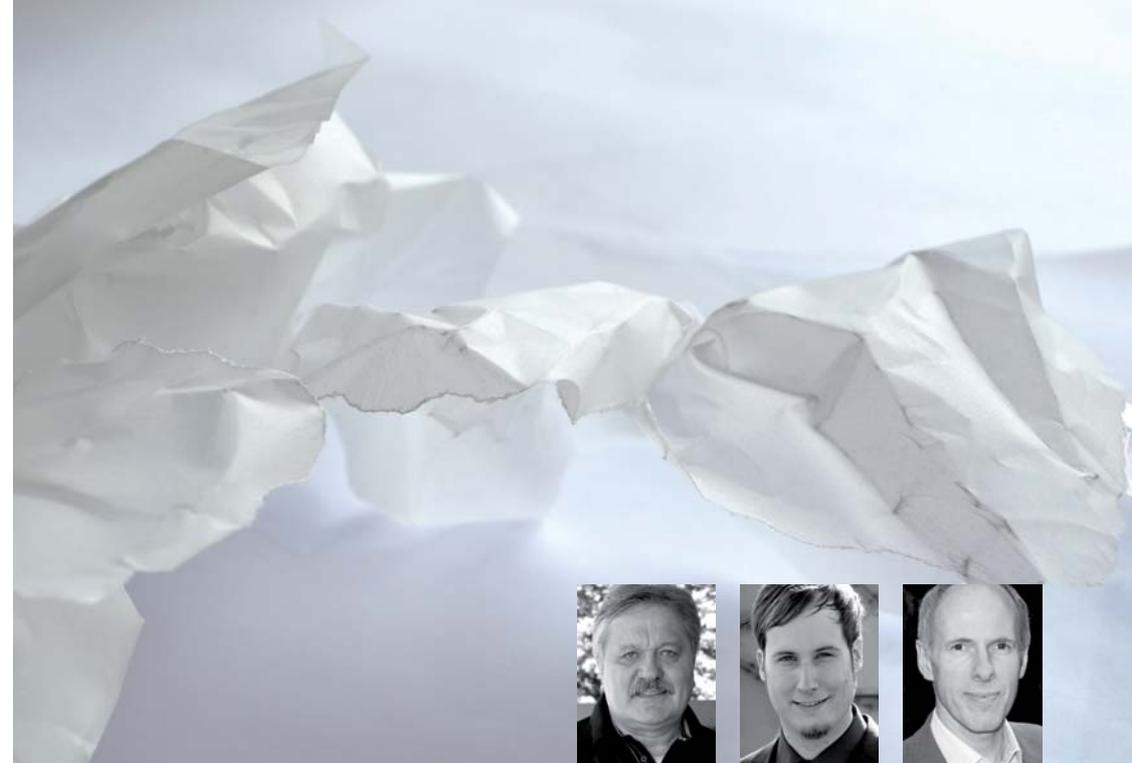
gehen können. Um die dort festgehaltenen Meldungen im Rahmen regelmäßig stattfindender KVP-Sitzungen thematisieren zu können, müssen sie im Vorfeld systematisch ausgewertet werden.

Die Informationen können von jedem Mitarbeiter an einem PC oder Laptop über einen Browser eingepflegt werden. Dies beinhaltet auch die Integration von Bildern, die mittels einer Digitalkamera aufgenommen wurden. Da es sich um eine webbasierte Lösung handelt, können die Meldungen beliebigen Mitgliedern der Arbeitsgruppe sowie den Vorgesetzten problemlos zur Verfügung gestellt werden. Letztere müssen unbedingt eingebunden werden, da diese u. a. darüber entscheiden, ob die Meldung an weitere Systeme, wie zum Beispiel SAP, weitergegeben wird und welche Abteilung zur weiteren Bearbeitung informiert werden muss. Von den Vorgesetzten kann auch der Bearbeitungsstand eingepflegt werden, der Auskunft über den Grad der Abarbeitung des Problems oder der Abweichung gibt. Dies dient als Feed-

back für die Mitarbeiter und schafft Transparenz unter den Beteiligten. Findet die Aktualisierung des Bearbeitungszustandes nicht statt und werden Probleme nicht in genannten Sitzungen thematisiert, sinkt die Motivation zur Nutzung eines solchen Systems rapide.

Zur Identifikation von Abweichungen während der Produktion ist es zunächst erforderlich, den aktuellen Standardablauf in Form eines Prozessmodells zu dokumentieren. Dies sollte unter Beteiligung aller am Prozess beteiligten Abteilungen erfolgen, um sicherzustellen, dass das Prozessmodell die Perspektiven aller Abteilungen adäquat wiedergibt und alle Beteiligten den gesamten Arbeitsablauf verstehen. Zur gemeinsamen Erarbeitung eines solchen Prozessmodells hat sich die Modellierungsmethode SeeMe¹ (Herrmann, 2012) als sehr erfolgreich erwiesen. Ihr besonderer Vorteil liegt darin, dass sie leicht zu erlernen und es mit ihr dennoch möglich ist, komplexe Vorgänge zu visualisieren. Die Methode besteht aus lediglich drei Basis-Elementen (siehe Abb.): Rollen (Ellipsen), die Akteure innerhalb eines Prozesses darstellen, Aktivitäten (abgerundete Rechtecke) die von diesen ausgeführt werden und Entitäten (Rechtecke), die zur Ausführung benötigt werden. Durch die Verbindung der Elemente mittels gerichteter Pfeile werden diese in Beziehung gesetzt. Sechsecke stellen Bedingungen dar.

Zusätzlich zu ihrer Funktion als Dokumentation von Standardabläufen können Prozessmodelle im inkrementellen Innovationsprozess weitere Vorteile bieten (Maschek u. a., 2011). Sie dienen dazu, Schnittstellen zu anderen Abteilungen zu dokumentieren und Schwachstellen zu identifizieren. Solche Schwachstellen können im Rahmen der genannten Kommunikationsroutinen direkt am Modell thematisiert und dokumentiert werden (siehe handschriftliche Notizen in Abb.). Darüber hinaus ermöglichen Prozessmodelle es, die gelebte Praxis mit dem geplanten Standardablauf zu vergleichen, Abweichungen zu identifizieren und geeignete Modifikationen vorzunehmen. Weiterhin können anhand der Modelle zuvor beschlossene Maßnahmen auf Ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. modifiziert werden. Abschließend dienen die Modelle auch als Anreger für weitere Prozessinnovationen im Rahmen der Kommunikationsroutine.



Rainer Skrotzki, Alexander Nolte, Thomas Herrmann

Zum erfolgreichen Einsatz der genannten Instrumente sind verschiedene Randbedingungen zu erfüllen:

- ⊗ Es muss bereits ein gewisses Maß an gegenseitigem Vertrauen vorhanden sein.
- ⊗ Alle Führungsebenen müssen das neue Beteiligungskonzept verstehen, mittragen und unterstützen.
- ⊗ Abgestimmte Zieldefinitionen auf vertikaler und horizontaler Ebene sind nötig.
- ⊗ Feedbackinstrumente müssen Bestandteil der täglichen Arbeit und regelmäßig genutzt werden.
- ⊗ Nutzung von Modellen für die Dokumentation der Ist- und Zielzustände und zur Kommunikation mit produktionsferneren Abteilungen.
- ⊗ Die Regelkommunikation muss auch an den Arbeitsplätzen stattfinden, nicht nur in Gruppenräumen.
- ⊗ Prozessinnovationen, die durch Mitarbeiter initiiert wurden, müssen angemessen gewürdigt werden.

Erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Instrumente in anderen Bereichen belegen, dass die Nutzung an die Bedürfnisse der Belegschaften und der Führungskräfte angepasst werden müs-

sen. Dies beinhaltet, dass über den Einsatz jeder Methode ein Konsens hergestellt werden muss. Letztendlich werden die Methoden nur dann genutzt, wenn sie zu einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitssituation beitragen und auch so von den Beteiligten empfunden werden. Um dies sicherzustellen, ist eine individuelle Anpassung der Methoden an die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe unerlässlich. Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich der gewünschte Erfolg erst einstellt, wenn die genannten Instrumente auf geeignete Weise in das betriebliche Umfeld eingebunden und verstetigt wurden. Für sich alleine wird keine der genannten Maßnahmen den gewünschten Erfolg hervorbringen.

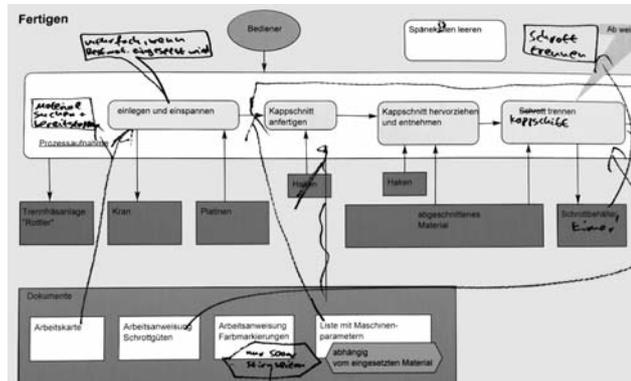
Literatur
 Herrmann, T. (2012). *Kreatives Prozessdesign – Konzepte und Methoden zur Integration von Prozessorganisation, Technik und Arbeitsgestaltung*. Berlin: Springer.
 Maschek, T., Nolte, A., Skrotzki, R., Deuse, J., Ludwig, E., & Nitka, F. (2011). *Einsatz einer semistrukturierten soziotechnischen Modellierungsmethode zur partizipativen Erarbeitung von Prozessbeschreibungen als Grundlage inkrementeller Innovationsprozesse. Mensch, Technik, Organisation, Vernetzung im Produktions- und -herstellungsprozess* (S. 913-916). Gfa Press, Dortmund.
 Nolte, A., Maschek, T., Skrotzki, R., & Deuse, J. (2012). *Effekte von Feedbackinstrumenten in inkrementellen Innovationsprozessen – ein Praxisbericht. Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme* (S. 967-971). gehalten auf der GfA, Dortmund: Gfa Press.

¹ SeeMe ist kostenlos erhältlich unter: <http://www.seeme-imt.de>

Die Autoren
 Dr.-Ing. Rainer Skrotzki ist akademischer Oberarzt am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum und koordiniert zurzeit das Forschungsprojekt „Vertrauen und Lernen im inkrementellen Innovationsprozess (VEIN)“. rainer.skrotzki@rub.de

Dipl.-Inform. Alexander Nolte ist Doktorand am Lehrstuhl Informations- und Technikkmanagement der Ruhr-Universität Bochum. nolte@iaw.rub.de

Prof. Dr.-Ing. Thomas Herrmann leitet den Lehrstuhl Informations- und Technikkmanagement am Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der Ruhr-Universität Bochum. thomas.herrmann@rub.de



Ausschnitt eines mit handschriftlichen Notizen versehenen Prozessmodells

Vertrauensförderung im Rahmen der systematischen Selbstveränderung

Uwe Debitz, Harald Jürgens, Ulrike Pietrzyk

Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen sind oft aufgrund begrenzter Ressourcen für Belastungen durch Konjunkturschwankungen anfällig. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ geförderte Projekt „Stabilität durch systematische Selbstveränderung“ (STaSeV) ging der Frage nach, in welcher Form Verfahrensweisen zur Selbstveränderung in die betrieblichen Abläufe zu integrieren sind, um die Stabilität des Unternehmens auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten zu erhalten.

Flexibilisierung erfordert oft tief greifende Veränderungen in der gesamten Organisation. Das kann eine Quelle der Verunsicherung für die im Unternehmen Beschäftigten darstellen. Ziel von Change Management ist es, eine Balance von Stabilität und Flexibilität herzustellen und die Beschäftigten am Flexibilisierungsprozess zu beteiligen. So wird Flexibilität fester Bestandteil des Unternehmens und kann von den Beschäftigten als Chance zum Mitgestalten der Strategien und Prozesse erlebt werden.

Systematische Selbstveränderung

Der Prozess der systematischen Selbstveränderung bezieht sich auf mittelfristig geplante Lernprozesse von Unternehmen, KMU-Netzwerken sowie von Managern und Mitarbeitern, innerhalb derer betriebsspezifische Lösungen erarbeitet werden. Das Management der Unternehmen bzw. der Netzwerke sowie die Mitarbeiter organisieren diese Lernprozesse zunehmend selbst, worauf der Begriff „Selbstveränderung“ hinweist. Dieses partizipative Vorgehen ermöglicht eine nachhaltige Verwertung der Lösungen sowie den Aufbau und die Festigung von Vertrauen der Beschäftigten in die Organisation. Für alle Lernprozesse ist eine zeitweilige Bedingungskonstanz (Stabilität) zum Entwickeln neuer Kompetenzen (zur Flexibilisierung der Anforderungsbewältigung) unerlässlich. Der partizipative Charakter sichert die Akzeptanz für Veränderungslösungen und schöpft zugleich das Expertenwissen der Arbeitsplatzinhaber aus. Durch das Beteiligen an der gemeinsamen Lösungsentwicklung und -umsetzung entstehen Lerngelegenheiten der betrieblichen Experten voneinander.

Das zugrunde liegende Lernkonzept ist das Konzept der Selbstwirksamkeitssteigerung (Bandura, 1997) sowie die Konzeption des aufgabenbezogenen Informationsaustauschs als Einheit des Ermittels veränderungswirksamer Information in heterogenen Projektgruppen und ihres wechselseitigen Vermittels (Neubert & Tomczyk, 1986; Pietzcker & Looks, 2010). Die Beteiligten entwickeln lernförderliche Arbeitsprozessgestaltungslösungen selbst und lernen dabei zugleich aufgrund ihrer heterogenen Expertise voneinander.

Lerntheoretisch fundierte Flexibilisierungsstrategien bieten die Möglichkeit, stabile betriebliche Bedingungen als Voraussetzungen von Flexibilität (bspw. als Voraussetzung von Lernfortschritten) zu schaffen und umgekehrt zugleich Flexibilität als Voraussetzung stabiler, d. h. langfristiger Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie stabiler Arbeitsplätze bei stabiler Unternehmensexistenz zu sichern.

Entwicklung von Zielen

Strategien richten das unternehmerische Handeln an Zielen aus und ermöglichen den proaktiven Einsatz von Flexibilisierungsmaßnahmen. Aus den Ergebniszielen werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Um das Grundsatzziel zu erreichen, ist es nötig, schrittweise die Ergebnisziele zu realisieren. Vor der Entscheidung für die Realisierung von entsprechenden Maßnahmen sollten unter Berücksichtigung von Randbedingungen und (möglichst bekannten) Einflussfaktoren deren Wirkungen (Veränderungspotenzial) bewertet werden.

Die Realisierung von Maßnahmen zur Flexibilisierung kann dabei situationsbezogen als unmittelbare Reaktion auf akuten Handlungsbedarf erfolgen, z. B. Kurzarbeit bei Auftragschwankungen. Dieses Vorgehen folgt dem induktiven Weg (vom Besonderen zum Allgemeinen). Strategisch gesehen ist es für das jeweilige Unternehmen jedoch effektiver, den deduktiven Weg (vom Allgemeinen zum Besonderen) zu beschreiten. Dabei wird von definierten und die notwendige Unternehmensstabilität beschreibenden Zielen ausgegangen, um notwendige Veränderungsmaßnahmen abzuleiten und je nach Bedeutung und Wichtigkeit umzusetzen.

Veränderungspotenzial

Veränderungspotenzial kann durch einen Vergleich zwischen einem oder mehreren Zielen und dem gegenwärtigen Zustand erkannt werden. Dieser Bewertungsprozess kann z. B. durch paarweisen Vergleich methodisch unterstützt werden. Das Veränderungspotenzial ergibt sich aus den gewichteten Wirkungen, die erzielt werden können, wenn bestimmte Maßnahmen realisiert würden. Das heißt, einzelne Maßnahmen können z. B. nur einen einzelnen bisherigen Zustand verändern bzw. zur Erreichung eines einzelnen Zieles beitragen; andere Maßnahmen dagegen haben Auswirkungen auf die Erreichung mehrerer Ziele.

Je höher also das Veränderungspotenzial einzelner Maßnahmen ist, desto gewichtiger sind sie und sollten eine höhere Priorität zur Realisierung bekommen.

Die Veränderungspotenziale werden zu Selbstveränderungspotenzialen, wenn das Ableiten von Zielen, das Erkennen des Veränderungsbedarfes sowie das Erkennen der Zusammenhänge von Zielen und Maßnahmen zum permanenten, partizipativen Prozess in der Unternehmensorganisation wird und die Methoden dazu im Denken und Handeln des Führungspersonals verankert sind.

Toolbox Flexikonline

Im Rahmen des Projekts STaSeV wurde die Online-Toolbox „Flexikonline“¹ (www.flexikonline.de) entwickelt. In der Toolbox werden Informationen über unternehmensinterne und -übergreifende Flexibilisierungsmaßnahmen und -werkzeuge systematisiert dargestellt. Die Toolbox soll vor allem KMU helfen, flexibel auf Marktschwankungen reagieren zu können bzw. proaktiv nach möglichen Lösungen zu suchen, indem genannte Verfahrensweisen und Hilfsmittel zur situationsbezogenen Selbstveränderung in die betrieblichen Abläufe integriert werden. Die dargestellten Flexibilisierungsmaßnahmen sind für Geschäftsführer, Arbeitsplaner, Personalleiter, Betriebsräte oder Mitarbeiter von KMU ausgelegt und ausdrücklich für einen partizi-

pativen Einsatz mit den Mitarbeitern zugeschnitten. Die praktische Relevanz wird durch Hintergrundwissen, themenbezogene Erfahrungsberichte sowie Veranstaltungshinweise zu aktuellen Kongressen, Tagungen oder Workshops erhöht.

Fazit

Die Ergebnisse aus dem Projekt STaSeV sollen den Unternehmern helfen, die Aufmerksamkeit auf den Veränderungsbedarf zu lenken und dabei den partizipativen Einsatz von Flexibilisierungsmaßnahmen eigenverantwortlich zu fördern. Das Einbeziehen der Mitarbeiter in Flexibilisierungsprozesse ist entscheidend für die Vertrauensbildung. Durch eine Beteiligung nicht erst bei der Umsetzung von Maßnahmen, sondern bereits bei der Formulierung der Ziele und der Konzipierung entsprechender Maßnahmen kann Vertrauen geschaffen werden, welches für einen nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen unerlässlich ist. In der Toolbox zeigen Best-Practice-Beispiele Wege auf, wie Partizipation wirken kann.



Uwe Debitz, Harald Jürgens, Ulrike Pietrzyk

Die Autoren

Dr. Ulrike Pietrzyk und Dr. Uwe Debitz sind wissenschaftliche Mitarbeiter an der Fachrichtung Psychologie der Technischen Universität Dresden.
uwe.debitz@tu-dresden.de,
ulrike.pietrzyk@tu-dresden.de

Dr.-Ing. Harald Jürgens ist Geschäftsführer der T.O.P. – Gesellschaft für angewandte Arbeitswissenschaften mbH, Heidenau. Seine Kernkompetenzen liegen in der unternehmensindividuellen Begleitung der Umsetzung technisch-technologischer, arbeitsorganisatorischer und personalbezogener Maßnahmen.
info@top-heidenau.de



Literatur

Bandura, A. (1997). *Self efficacy – The exercise of control*. New York: Freeman.
Neubert, J. & Tomczyk, R. (1986). *Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
Pietzcker, F. & Looks, P. (Hrsg.) (2010). *Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung. Mit besonderem Blick auf Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und betriebliche Gesundheitsvorsorge*. Zürich: vdf.

¹ Der Name „Flexikonline“ setzt sich zusammen aus Flexibilisierungsmaßnahmen, Lexikon und online.

Vertrauensniveau im agilen Projektmanagement

Stefan Sauer, Norbert Huchler

Das Handlungsfeld „Vertrauen trotz und durch systemische IT“ des Projekts Verred untersucht Implementierungsprozesse systemischer, also organisations(um)gestaltender IT beim Kunden und deren vertrauensbasierte Ausgestaltung. Unternehmenspartner ist ein mittelständischer, prosperierender Entwickler von Kundenbeziehungsmanagementsoftware.

Beim Management der Entwicklung systemischer IT-Lösungen ist in den letzten Jahren ein Wandel zu konstatieren, der nicht zuletzt Einfluss auf die Beziehung zwischen Kunde und Entwickler hat. Aus dem IT-Sektor stammende Konzeptionen agilen Projektmanagements setzen iterative Prozesse mit enger Kundenbindung an die Stelle umfassender, vorausdefinierender Vertragswerke. Die Kunden agiler Entwicklungsprojekte werden in kurzfristigen Zyklen über das Fortschreiten ihres Projekts informiert und können Einfluss auf die weitere Entwicklung nehmen. Die Kundeneinbindung stellt jedoch häufig einen neuralgischen Punkt agiler Ansätze dar, da Kunden oftmals mehr an der vermeintlichen Sicherheit umfassender Vertragswerke, als an einer laufenden Prozesseinbindung und an Einflussmöglichkeiten liegt. Agiles Projektmanagement fordert Kunden die „riskante Vorleistung“ Vertrauen ab, wo konventionelles Vorgehen (scheinbar) juristisch fixierte Sicherheit bietet. Entgegen der formalen Festschreibung bietet agiles Projektmanagement jedoch immer notwendiger werdende Flexibilitätsspielräume im Entwicklungsprozess von IT-Lösungen.

Dem entspricht die Vertrauenskonzeption im Projekt Verred, das die Potenziale von Vertrauen betont und Vertrauen nicht als defizitäre Notlösung ansieht. Ziel ist es daher, das Vorgehen in den untersuchten Entwicklungs- und Implementierungsprojekten so agil wie möglich und so konventionell wie nötig zu gestalten. Vertrauensbasierte agile Kooperation kann jedoch – insbesondere unter diesem Vorzeichen – nicht nach „Schema F“ erfolgen, sondern bedarf eines reflektierten Vorgehens. Zum einen müssen die bislang beim Kunden vorherrschende *Interaktionskultur* (in Bezug auf Vertrauen) und die *Schlüsselpersonen* beim Kunden sowie deren spezifische Interessen berücksichtigt und das Vertrauensniveau eigenen Handelns daran angepasst werden. Zum anderen ist der Arbeitsprozess weiterer Einflussfaktor, da Vertrauen weder

bedingungslos gegeben, noch statisch ist, sondern sich im Prozessverlauf verändert und auch vom jeweiligen *Setting* inklusive dem gemeinsamen Arbeitsgegenstand abhängt.

Die Notwendigkeit zu vertrauen, ist in den einzelnen Arbeitsprozessphasen heterogen. Vor allem Phasen mit einem hohen Flexibilitätsbedarf und solche, die Kontrolle des Vertragspartners nur sehr eingeschränkt zulassen, sind vertrauenskritisch. Insbesondere in diesen Schlüssel-situationen kann wechselseitiges Vertrauen wachsen oder erschüttert werden.

Ein anschauliches Beispiel hierfür ist der Umgang der Projektpartner mit Verträgen. Die vertragliche Absicherung der Projektpartner kann sowohl vertrauensvozierend als auch vertrauensgefährdend wirken. So fungieren Verträge einerseits als Basis für Kooperation, indem wechselseitiges Vertrauen durch das Wissen, sich notfalls auf einen Vertrag berufen zu können, unterstützt wird. Andererseits beschädigt die Explikation vertraglicher Zusicherung oftmals bestehende Vertrauensverhältnisse und kann von Projektpartnern als Misstrauensbeweis und als Signal der Eskalation der Kooperationsbeziehung wahrgenommen werden. Dieser vermeintliche Widerspruch lässt sich durch die Konzeption unterschiedlicher, aufeinander aufbauender Vertrauensniveaus lösen. Im folgenden „Vertrauensmanagementkonzept“ werden idealtypisch drei Formen der Vertrauenspraxis unterschieden: Low-, Middle- und High-Trust.

„Low-Trust“-Situationen sind durch eine formalisierte und instrumentelle Vertrauenskonzeption gekennzeichnet. Zentraler Ansatz ist die formale Festschreibung, um beiden Seiten Erwartungssicherheit zu bieten. Die Variante der vertraglichen Regelung ist besonders unter Akteuren, die auf keine gemeinsame Erfahrung und/oder Kultur zurückgreifen können, ein zentrales Element zur Sicherung von Handlungs-

fähigkeit. Neben der schriftlichen Fixierung (z. B. in Lasten- und Pflichtenheften) existieren noch weitere Basiselemente für Vertrauen wie Zertifizierung und Standardisierung, Setzen auf bereits existierende Lösungen, externe Experten, nachweisbare Reputation sowie (zertifizierte) Fachkompetenz („Signaling“). Hier geht es um die Absicherung einer Grundbasis von Vertrauen, um Kooperation überhaupt zu ermöglichen – i. d. R. ein Zeichen für eine Kontroll- bzw. Misstrauenskultur.

„Middle-Trust“ kennzeichnet das eher indirekte, symbolische Rekurrieren auf Möglichkeiten und Gründe zu vertrauen, das über bloße Kalkulation hinausgeht. Im Fokus stehen also nicht Informationsakkumulation und Explizierung, also Strategien zur Sicherheitsgenerierung (*Stabilität*), sondern Vertrauen in, trotz und durch (projektgerechte) *Flexibilität*. Ansätze hierfür sind das Thematisieren gemeinsamer Interessen, Unsicherheiten und Abhängigkeiten, wechselseitiges „Kennenlernen“, authentische Kommunikation und Perspektivenwechsel. Letztlich geht es um die (implizite) wechselseitige Erwartung der Einhaltung formaler fixierter Rahmenbedingungen und Gewohnheiten in Phasen der Abwesenheit von Kontrolle.

„High-Trust“ ermöglicht das tatsächliche Ein-/Verlassen auf wechselseitiges Vertrauen („Vertrauen schenken“). Vertrauensbasierte Vorleistungen werden ohne direkte Gegenleistungen gegeben. An ihre Stelle tritt die (implizite) Erwartung eines wechselseitigen Einhaltens der Kooperationspraxis auf demselben Vertrauensniveau. Je stärker die so eröffnete „Verwundbarkeit“ bzw. der Appell an die Verantwortung ausfällt, desto höher kann das „Vertrauensniveau“ eingestuft werden. In diese Kategorie fallen konkrete Vor- bzw. Zusatzleistungen, Ernstnehmen von und die Anpassung an Kundenwünsche, Flexibilität und Kulanz, nicht-opportunistisches Handeln trotz Kontrolllücken, „wertbasiertes Handeln“ (Orientierungen, Leitlinien, Arbeits-/Unternehmensethik, hohes Interesse am Gegenstand, Ehrlichkeit und Authentizität, Sozialität und Solidarität etc.) sowie das Diffundieren der eigenen Vertrauenskultur in das Kundenverhältnis. „High-Trust“ kennzeichnet eine sehr hohe Flexibilität, z. B. dass unabgestimmt vom Vereinbarten abgewichen werden



Norbert Huchler, Stefan Sauer

Die Autoren

Stefan Sauer und Norbert Huchler arbeiten als Wissenschaftler am ISF München. stefan.sauer@isf-muenchen.de norbert.huchler@isf-muenchen.de

kann, da die jeweiligen Interessen gegenseitig berücksichtigt werden bzw. wechselseitig Teil der (Arbeits-)Orientierung sind.

An all diesen Punkten lässt sich nun mit konkreten Maßnahmen zur Erhaltung und/oder Steigerung des Vertrauensniveaus ansetzen. Eine Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Personen, die in agilen Projekten mit Kunden in Kontakt treten, für den Umgang mit Vertrauen gerüstet sind. Hierfür entwickelten wir ein Modell, das die einzelnen Arbeitsphasen analysiert und Schlüssel-situationen mitsamt Handlungsempfehlungen („Vertrauensbeweise“) für die drei Vertrauensniveaus aufzeigt. Mit dessen Hilfe können nun Projektmitarbeiter Projektphasen und Interaktionssituationen hinsichtlich ihrer Vertrauenspotenziale analysieren. Dabei unterscheiden sie zwischen *Low-, Middle- und High-Trust*-Situationen und entwickeln entlang von Beispielen entsprechende angepasste Strategien. Dabei geht es zunächst darum, eine hinreichende Basis herzustellen durch „Low-Trust“-Strategien (Informationen, Verträge, Image etc.), um dann darauf aufbauend Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauensniveaus zu ergreifen (z. B. Aktivierung von Gemeinsamkeiten, Erfahrungen und berufliche Sozialisation, Orientierungen, Vorleistungen etc.).

Dieses Vorgehen darf jedoch nicht instrumentell verkürzt verstanden werden. Vertrauensgenerierende Strategien sind immer Angebote vertrauensbasierter Interaktion und Kooperation. Letztlich ist es zudem wesentlich, dass das Dienstleistungsunternehmen entsprechende Werte entwickelt hat und lebt, die iterativ in die Kundeninteraktion getragen werden können.



Kommunikationsroutinen als arbeitsorganisatorische Voraussetzung für die inkrementelle Prozessverbesserung

Thomas Maschek, Sabine Hempen, Yvonne Finke, Jochen Deuse

Für die inkrementelle Verbesserung von Produktionsprozessen hat sich das Setzen von prozessspezifischen Zielen als wichtige Grundvoraussetzung herausgestellt. Führungskräfte stellen dies vor die Herausforderung, Ziele so zu formulieren, dass diese die spezifischen Eigenschaften einzelner Prozesse berücksichtigen. Dies erfordert jedoch ein hohes Verständnis über Details der Einzelprozesse und deren Zusammenhänge im Gesamtsystem. Die hierzu erforderlichen Informationen können Führungskräfte in der Regel nur durch regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern gewinnen. Es ergibt sich die Anforderung, diese Kommunikation täglich aufrechtzuerhalten, die Verbesserung von Teilprozessen zu unterstützen und die gewonnenen Informationen zu aggregieren, um die Fähigkeit zu erhöhen, prozessbezogene Ziele zu definieren und dabei die Sicht auf das Gesamtsystem nicht zu verlieren.

Inkrementelle Verbesserung von Produktionsprozessen

Prozessverbesserungen werden oft von KVP-Teams in Workshops definiert und umgesetzt. Im Ergebnis entstehen häufig Listen mit Maßnahmen, die zu einer Verbesserung führen könnten. Es besteht weder eine Ausrichtung auf eine übergeordnete Zielsetzung für die Gesamtheit der betrachteten Prozesse noch eine systematische Erprobung der Ideen. Spear (1999) beschreibt eine Ausrichtung aller Verbesserungsschritte an einem Ideal-Zustand als Grundlage für das Management von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Die Definition eines idealen Zustandes dient als Orientierung für langfristige Entscheidungen und als Grundlage für die Ableitung von Zwischenzielen (Lee, 2004). Diese Zwischenziele sind als sogenannte Zielzustände zu verstehen. Ein Zielzustand ist die Beschreibung eines Soll-Ablaufes für einen Prozess anhand prozessspezifischer Größen. Das bedeutet, dass Zielzustände Eigenschaften eines gewünschten Prozesses, z. B. Spezifikationen von Prozessabläufen, umfassen müssen (Spear, 1999). Durch den Vergleich der im Zielzustand spezifizierten Soll-Abläufe mit den tatsächlichen Ist-Abläufen werden bewusst Zielspannungen erzeugt. Rother (2009) schlägt zur Unterstützung



Thomas Maschek, Sabine Hempen, Yvonne Finke, Jochen Deuse

der kurzzyklischen Reduzierung von Abweichungen des Ist- vom Zielzustand eine Kommunikationsroutine mit einer vorgegebenen Abfolge von fünf Fragen vor. Durch diese wird sichergestellt, dass kurzzyklisch Abweichungen identifiziert sowie Maßnahmen definiert und erprobt werden (Imai, 1997).

Um eine solche Kommunikationsroutine nutzen zu können, müssen viele Unternehmen ihre bisherigen Vorgehensweisen der projektorientierten Prozessverbesserung überdenken. So heben z. B. Imai (1997) und Spear (1999) hervor, dass Kommunikations- und Problemlösungsroutinen in den täglichen Ablauf zu integrieren sind. Unterstützt wird dies u. a. durch eine klare personelle Funktionszuordnung sowie definierte Entscheidungsregeln (Schulte-Zurhausen, 2005).

Die Rahmenbedingungen für die inkrementelle Prozessverbesserung müssen also in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens integriert sein. Ziel ist es, dass ebenübergreifend Coachingbeziehungen zwischen den Mitarbeitern aufgebaut werden (Rother, 2009). Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter in der Durchführung der Kommunikationsroutinen coachen und werden ihrerseits von ihren Vorgesetzten coached. Im Folgenden werden wesentliche Vorteile solcher engmaschigen Kommunikationsstrukturen für die inkrementelle Verbesserung von Produktionsprozessen zusammengefasst.

Abstimmung der Ziele über die Systemebenen hinweg

Eine in der Aufbau- und Ablauforganisation verankerte inkrementelle Gesamtvorgehensweise zur Verbesserung des Produktionssystems ist die Grundlage für eine übergreifende Koordination aller Abläufe. Während auf der Wertschöpfungsebene einzelne Prozesse im Fokus stehen, wird der Verantwortungsbereich in höheren Systemebenen immer größer. Ziele auf den unteren Ebenen müssen mit den Zielen für den gesamten Wertstrom in Einklang stehen. Eine stringente, über Kommunikationsroutinen verstetigte Abstimmung der einzelnen Managementebenen verhindert Widersprüche. Zur Ori-

entierung dient hier der Ideal-Zustand für den betrachteten Wertstrom, was die Verbesserung eines komplexen Produktionssystems als Ganzes ermöglicht (Ohno, 1988).

Ebenenübergreifende Stabilisierung der Vorgehensweise

Das Festlegen des Idealzustands sowie der verschiedenen Zielzustände ist ebenso Aufgabe der Führungskräfte wie das Coachen der ihnen unterstellten Mitarbeiter. Das begleitende Coaching stellt sicher, dass die für die Prozessverbesserung erforderlichen Methoden systematisch eingehalten und Verbesserungspotenziale im eigenen Verantwortungsbereich erkannt werden. Hierzu muss die Person im Lernprozess wiederholend unterstützt werden, Problemstellungen im Rahmen ihrer Prozessgrenzen zu identifizieren und diese nicht sofort außerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs zu suchen.

Grenzen im Handlungsspielraum

Es kann der Fall eintreten, dass Zielzustände trotz Coaching innerhalb des Rahmens der Prozessgrenzen nicht erreicht werden können. Insbesondere dann, wenn die maßgeblichen, noch vorhandenen Hindernisse an den Schnittstellen zwischen den Prozessen oder außerhalb des Handlungsspielraums der verantwortlichen Mitarbeiter liegen. Der Coach muss diese Handlungsgrenzen erkennen, um daraus die erforderlichen Schritte abzuleiten, wie z. B. die Zielsetzung anzupassen, den Handlungsspielraum des Mitarbeiters zu erweitern oder erforderliche Schritte zu delegieren.

Rückmeldung und Zielbindung

Die Rückmeldung aus der eigenen Arbeit steigert die Identifikation und somit Bindung mit dem gesetzten Ziel (Wegge, 2004). Untersuchungen haben ergeben: Je höher die Herausforderung bei gleichzeitig hoher Zielbindung ist, desto höher ist die Leistungsbereitschaft des Menschen (Locke & Latham, 1984). Ein hohes Maß an Rückmeldung von Mitarbeitern und Vorgesetzten steigert die Motivation zusätzlich dadurch, dass Mitarbeitern bewusst gemacht wird, welchen Nutzen ihre aktive Partizipation am kontinuierlichen Verbesserungsprozess für

Die Autoren

Prof. Dr.-Ing. Jochen Deuse leitet seit 2005 den Lehrstuhl für Arbeits- und Produktionssysteme (APS) der Technischen Universität Dortmund.

Dipl.-Wirt.-Ing. Yvonne Finke, Dipl.-Ing. Sabine Hempen und Dipl.-Wirt.-Ing. Thomas Maschek MSIE (USA) sind wissenschaftliche Mitarbeiter am APS.

das Unternehmen hat (Menzel, 2009). Diese Form der Rückmeldung kann über alle Ebenen besonders gut durch eine durchgängige Kommunikationsroutine realisiert werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Artikel zeigt aus system- und humanorientierter Sicht Gründe für eine durchgängige Kommunikation im inkrementellen Verbesserungsprozess auf. Durch einen schnellen Informationsfluss werden Führungskräfte durch hochfrequente Kommunikationsroutinen in die Lage versetzt,

- ☞ Ziele über die Systemebenen hinweg abzustimmen,
- ☞ methodische Vorgehensweisen ebenübergreifend zu stabilisieren,
- ☞ Grenzen im Handlungsspielraum zu erkennen und zu überwinden und
- ☞ die leistungssteigernde Zielbindung der Mitarbeiter durch Rückmeldung zu erhöhen.

Innerhalb von Praxisversuchen konnte beobachtet werden, dass gegenseitiges Vertrauen im Verbesserungsprozess durch größeren zur Verfügung stehenden Informationsumfang, regelmäßiges Abstimmen der Vorgehensweisen und transparente Zielsetzungen gestiegen ist.

Literatur

- Imai, M. (1997). *Gemba kaizen: A commonsense low-cost approach to management*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, H.-J. (2004). *The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement*. *Journal of managerial psychology*, 19 (6), S. 623–639.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* New Jersey: Prentice-Hall.
- Menzel, F. (2009). *Produktionsoptimierung mit KVP*. München: FinanzBuch Verlag.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press.
- Rother, M. (2009). *Toyota Kata: Managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. New York: McGraw-Hill.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005). *Organisation*. München: Vahlen.
- Spear, S. (1999). *The Toyota Production System: An Example of Managing Complex Social/Technical Systems*. Harvard University: George F. Baker Foundation.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.

Schneller Informationsfluss versetzt Führungskräfte in die Lage, Ziele über die Systemebenen hinweg abzustimmen und methodische Vorgehensweisen übergreifend zu stabilisieren.

Organisierte Lerntätigkeiten für die Entwicklung von Ressourcen und Vertrauen im Unternehmen

Tilmann Krogoll, Andrea Husak



Tilmann Krogoll, Andrea Husak

Alternative Zugänge zu einer prospektiven Ressourcenentwicklung

Mitarbeiter/-innen sind immer häufiger dem Dilemma ausgesetzt, zwischen stabil definierter Handlungsvorgabe und einer aktuellen, davon abweichenden Prozessnotwendigkeit subjektiv, eigenverantwortlich und flexibel neu und anders zu entscheiden. Insbesondere bei Mitarbeiter/-innen mit einem ausgeprägten, auch informellen Erfahrungswissen hat sich der Umgang mit solchen Situationen zwischen Stabilität und Flexibilität zu einer eigenständigen Arbeitsaufgabe entwickelt, die wir Balancearbeit nennen. Im Vorhaben balance.arbeit wurden daher Ansätze prospektiven Ressourcenmanagements am Beispiel der Balancearbeit in zwei Unternehmen entwickelt und erprobt.

Wir gingen davon aus, dass Unterstützungsinstrumente für die persönliche Entwicklung von Mitarbeiter/-innen im Betrieb nicht per se die Form einer Qualifizierung bzw. eines Lerntrainings annehmen müssen. Nach der Analyse typischer Anforderungen für Balancearbeiter/-innen im Unternehmen stellte sich die Frage, in welcher Weise die entsprechenden Fähigkeiten in der betrieblichen Praxis multipliziert werden könnten.

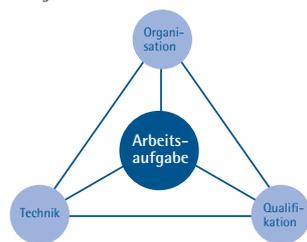
Theoretische Grundlage ist das von Krogoll 1991 vorgelegte Konzept eines „Referenzpunktes Arbeitsaufgabe“.¹ Demnach ist zuerst das Ziel in Form einer zentralen persönlichkeits- und lernförderlichen Arbeitsaufgabe zu formulieren, um dann die notwendig folgenden Veränderungen in den drei Bereichen Technik, Organisation und Personal konkret zu formulieren (s. Abb.). Dieser Ansatz in Verbindung mit dem Konzept der Lernaufgabensysteme² wurde später auch von Ulich unter der Bezeichnung „MTO-Konzept“³ veröffentlicht.

Tätigkeiten organisieren Neues und bauen Vertrauen im Unternehmen auf

Grundsätzlich geht der Weg der Entwicklung immer über die Tätigkeiten an den formulierten Arbeitsaufgaben. Im Vorhaben balance.arbeit wurden in den Unternehmen solche Lerntätigkeiten mit dem Ziel der Veränderung organisiert. Wichtigster Wirkfaktor ist ein sehr großes Vertrauen, das die Mitarbeiter/-innen in diesen Prozessen aufbauen können.

Kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Prozesskontext

Um eine kontinuierliche Lernkultur in einem Unternehmen zu entwickeln, sind konventionelle, in Seminar- oder Lehrgangsform abgehaltene externe Weiterbildungen wenig geeignet. Gefragt sind Lernformen, die zum einen ein aktives Handeln der Lernenden Person und zum anderen die Auseinandersetzung mit konkreten Handlungskontexten beinhalten. Sie bewirken eine deutliche Zunahme der Bereitschaft zum Lernen sowie eine wachsende Motivation, schwierige Lernprozesse anzugehen und zu bewältigen.



Referenzpunkt Arbeitsaufgabe (nach Krogoll & Schlund 1991)

Formalisierte Lernprozesse tätig organisieren

Die unterschiedlichen (Lern-) Leistungsvoraussetzungen erwachsener Beschäftigter im Unternehmen fordern ein Aneignungskonzept, das Rücksicht auf bisherige Lernerfahrungen nimmt. Tätigkeitsorientierte Aneignungslogik schafft hier Vertrauen in ein notwendiges persönliches Engagement beim Lernen.

Beispiel: Die Firma „IT Sicherheitssoftware“⁴ beschäftigt ca. 80 Mitarbeiter/-innen. Ein besonders lange im Unternehmen beschäftigter Experte für Software und Vertrieb erarbeitete innerhalb von vier Tagen gemeinsam mit Lernexperten aus unserem Vorhaben ein Lernaufgabensystem einschließlich eines für die Durchführung einer späteren Schulung notwendigen Ausbilderhandbuchs. Der Gegenstand der Schulung war „Die Arbeit mit dem Kunden“, die zuvor als typische Balancearbeit analysiert worden war. Die Schulung wurde in zwei Durchläufen für Mit-

arbeiter sehr erfolgreich durchgeführt. Durch die Schulungen wurden sowohl einzelne Kompetenzen von Mitarbeitern direkt gefestigt als auch als quasi „Transfereffekt zweiter Ordnung“ Arbeits- und Umgangskulturen im Unternehmen positiv und vertrauensvoll verändert.

Gestaltung eigener Arbeit als Lerntätigkeit

Betriebliche Rahmenbedingungen können für das persönliche (Lern-)Engagement geeignet oder auch kontraproduktiv sein. Stimmt dieser Ausgangspunkt unter dem Aspekt Vertrauen nicht, wird jedes an sich gut organisierte Lernen ohne Erfolg bleiben. Hier wird zugleich eine organisierte Vertrauensarbeit benötigt. Sie besteht in der tätigen Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an grundlegenden Prozessen im Unternehmen. Diese besondere Art der Qualifizierung zur Beteiligung ist quasi die Grundlagenausbildung, die spätere formale Lernangebote erst vertrauensvoll zulässt.

Wir konnten zeigen, dass Lernen für die Balancearbeit im Betrieb auch ganz anders aussehen kann – nämlich beginnend mit der aktiven Veränderung der eigenen Prozesse und Kommunikation. Dies kann dann auch in ein formales Lernen münden.

Beispiel: Die Firma „Kompetenter Formenbau AG“⁴ ist ein mittelständisches Unternehmen der Metallbearbeitung. Die Betriebskultur spiegelt einen eher spontanen Entwicklungsprozess wider. In dieser Situation haben wir entschieden, keine formale Schulung mit Lernaufgabensystemen auszuarbeiten, weil nicht gesichert war, ob der wichtige Transfer der Lerngegenstände effektiv verlaufen könnte.

Alternativ wurde im Interesse eines optimierten Mitarbeiter-Austausches an der betrieblichen Kommunikation und Kultur gearbeitet. Es wurden Arbeitszirkel realisiert, die sich regelmäßig treffen und typische Themen der Balancearbeit formulieren und lösungsorientiert auch für Dritte ausarbeiten. Der gesamte Vorgang ist ein umfassender organisationaler Lernprozess für das Unternehmen, zugleich aber auch ein typischer Austausch des Erfahrungswissens, das die hier vorherrschende Balancearbeit mit überwiegend sozialen Inhalten besonders auszeichnet.

Fazit und Ausblick

Lernen im Unternehmen ist Veränderungsarbeit mit unterschiedlichen Zugängen und unterscheidbaren, im Prinzip selbst formulierten Lerngegenständen. Diese Arbeit wird getragen von aktiven Mitarbeitern, die sich in formalisierten Lernvorgängen, z. B. mittels Lernaufgabensystemen oder in organisierten Beteiligungsformen im Unternehmen tätig handelnd einbringen können. Die Wege werden je nach den Bedingungen der Praxis unterschiedlich und individuell sein. Das grundlegende Prinzip aber bleibt stets die Organisation von Lerntätigkeiten, die dafür sorgen können, dass Vertrauen handelnd erlernt und verinnerlicht wird.

Literatur

- Krogoll, T. & Pahl, W. (1988). CLAUS – ein Lernkonzept für die Weiterbildung. Technische Rundschau 80/12, 18–21.
Krogoll, T., Pahl, W. & Waner, C. (1988). CNC-Grundlagenausbildung mit dem Konzept CLAUS. Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“, Bd. 94. Frankfurt: Campus.
Krogoll, T. & Schlund, M. (1991). Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Software als Werkzeug und Lerngegenstand. In: M. Frese et al. (Hrsg.), Software für die Arbeit von morgen: Bilanz und Perspektiven anwendungsorientierter Forschung, S. 157–168. Berlin: Springer.
Krogoll, T. & Gohde, H.-E. (1993). Auf dem Weg zur Humanen Produktion. Lernen für die Arbeit im Kontext beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung und -organisation am Beispiel der Einführung von qualifizierter Gruppenarbeit. In: GfA (Hrsg.), Bericht zum 39. Arbeitswissenschaftlichen Kongress. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.
Krogoll, T. & Großmann, N. (2005). GALA-Lernaufgaben: Geschichte, Praxis und Perspektiven. In: G. Albrecht & W. Bähr (Hrsg.), Innovationen in der Berufsbildung – Berufsbildung im Wandel, S. 124–146. Berlin: IfA-Verlag.
Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg., 1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation, Band 10. Zürich: vdf Hochschulverlag.
¹ Krogoll & Schlund, 1991; Krogoll & Gohde, 1992.
² Vgl. erstmals Krogoll & Pahl, 1988; Krogoll, Pahl & Waner, 1988; Krogoll & Großmann, 2005.
³ Vgl. Ulich 2011, S. 85–86; Strohm & Ulich, 1997.
⁴ Name geändert und fiktiv.

Die Autoren

Tilmann Krogoll ist wissenschaftlicher Leiter der GALA – Gesellschaft aufgabenorientiertes Lernen für die Arbeit e.V., Gerlingen. Er beschäftigt sich seit 25 Jahren mit der Entwicklung effektiver Formen handlungsorientierten Lernens in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Kontext beteiligungsorientierter Formen der Veränderung.
tilmann-krogoll@gala-gerlingen.de
www.gala-gerlingen.de
www.berufspaedagogen.net
www.lernaufgaben.eu

Andrea Husak ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der GALA e.V. und bei der Akademie für professionelle Berufsbildung e.V. Kitzingen. Ihr Interesse gilt schwerpunktmäßig individuellen und organisationalen Lern- und Entwicklungsprozessen.
andrea.husak@professionelleberufsbildung.de



Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip:

Wie narrative Strukturen Vertrauen in der Organisation herstellen und sichern

Karin Denisow, Nina Trobisch

In der Ausgabe 1/2011 der prävieu „Das Andere“ stellten die beiden Autorinnen den Ansatz des Heldenprinzips als Strukturierungsmöglichkeit für Innovationsprozesse vor. In dem vorliegenden Beitrag beschreiben sie dessen Nutzen zur Entwicklung einer gemeinsamen Identität der Organisation und einer Vertrauenskultur im Unternehmen.

Seit sich die alten Griechen davon verabschiedet hatten, ihr Leben als ausschließlich götterbestimmt zu betrachten, haben im Zuge der Aufklärung menschliche Erkenntnis und Vernunft die Oberhand über die Gestaltung von Arbeit, Kooperation und Organisation gewonnen. Doch trotzdem entziehen sich erlebte Situationen in Organisationen oftmals dem reinen Verstehen. Planung und Agieren in Unternehmen vollziehen sich auch in einer Zone zwischen Wissen und Nichtwissen – dem Vertrauen auf das Gelingen. Unternehmensalltag ist davon ganz entscheidend geprägt. Denn er ist eine unendliche Abfolge von Kommunikationssituationen, in denen sich Menschen treffen, die nicht ständig in die Aushandlung ihrer Beziehung treten können. Sie benötigen ein gemeinsames Fundament, auf dem sie immer wieder neu in Kontakt kommen. Dieses Fundament ist ein intuitives Gespür für das Maß an (Erwartungs-)Sicherheit, dass auch risikoreiche, neue Situationen gemeinsam bewältigt werden. Von diesem Vertrauen, den präreflexiven Grundannahmen, wird das Handeln in einer Organisation in viel höherem Maße bestimmt als durch Wissen über Führung, Kommunikation oder Change-Modelle.

Luhmann (1989) bezeichnete Vertrauen als Mittel zur Reduktion von Komplexität, was zu „mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns“ führt. Vertrauen hilft demnach Menschen, sich nicht im Detail zu verlieren, sondern ein gesamthafes Bild von Situationen zu entwickeln, das schnelle Reaktionsfähigkeit ermöglicht. Endress (2002, S. 80) spricht in diesem Zusammenhang von der Funktion des Vertrauens als „ein(em) Mechanismus des Absehens von Mehrdeutigkeit bzw. Ambiguität, d. h. zur Ermöglichung typisch eindeutiger Interpretationen und (...) als ein(em) Mechanismus der Ausblendung von Ambivalenz, d. h. des Stillstellens der Reflexivität.“ Vertrauen entsteht durch Erfahrung in Interaktionsgeschichten. Diese Erfahrung gräbt sich in das Hirn ein. Sie wird in das Unbewusste integriert, lenkt von dort aus auf mächtige Weise die Wahrnehmung und diese wiederum ruft Verhalten hervor.

Vertrauen ist also ein Ausdruck des Grundbedürfnisses nach Orientierung und Vereinfachung. Ein Mangel an Vertrauen führt zu Unzufriedenheit, Unruhe, Stress. Vertrauensmangel ist ein starker psychischer Belastungsfaktor. Deshalb stellen sich Unternehmen die Frage: Wie kann Vertrauen in Prozessen gestärkt werden, die eher durch Ungewissheit und Risiko geprägt sind?

Unser Konzept setzt hier an. Die Bewältigung von Wandel wird entlang eines „roten Fadens“ fokussiert. Dieser Leitfaden ist das Heldenprinzip®.

Bei der Arbeit mit dem Heldenprinzip nehmen wir zwei Aspekte in den Fokus. Einerseits aktivieren wir Potenziale aller beteiligten Führungskräfte und Beschäftigten, die im kollektiven kulturellen Unbewussten angesiedelt sind. Dabei folgen wir der Grundannahme, dass Prozesse des Wandels einem immer gleichen Muster unterliegen. Seit Jahrtausenden wird es in den Heldenmythen beschrieben (Campbell, 1999). Es ist eine in uns Menschen verankerte Erfahrung, die zugänglich gemacht werden kann, und somit Vertrauen in ein wiederkehrendes soziales Muster stärkt. Darauf baut die Dramaturgie des Heldenprinzips auf. Andererseits öffnen wir die Vielfalt von Sinneswahrnehmungen, um das Vertrauen in die eigene Ganzheit, das Zusammenspiel von Körper, Geist, Emotion und Seele erfahrbar zu machen, also die präreflexiven Ressourcen zu stärken. Diesen Aspekt setzen wir mit ästhetisch-künstlerischen Arbeitsweisen um.

Organisationsentwicklung nach dem Heldenprinzip

Der Monomythos des Helden nach Campbell beinhaltet in seinem Kern die Transformation von einer menschlichen Entwicklungsstufe (Identität) hin zu einer nächsten. Organisationen sind für uns lebendige Systeme, die sich als Ganzes entwickeln, unabhängig vom Agieren spezieller Personen. Im Forschungsprojekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ haben

wir drei Unternehmen im Prozess des Wachstums begleitet. Sie vollziehen jeweils die Transformation von einem kleinen Unternehmen mit einer begeisterten Idee hin zu einem Unternehmen, das mit seinem innovativen Unternehmenszweck und seiner Arbeitsweise Sinn und Nutzen für Kunden, Beschäftigte und die Eigner erzeugt.

Das Heldenprinzip ist der Metarahmen, in dem sich der spezifische Entwicklungsprozess des Unternehmens entfaltet.

Bevor die Beschäftigten des Unternehmens das gemeinsame Bild der erwünschten Zukunft im Unternehmen entwickeln (der Ruf), werden deshalb alle Beteiligte in das Heldenprinzip eingeführt. Die drei Akte mit elf Stationen des Wandels werden erläutert. Die innere Dynamik des Modells wird mit Gesten und Körperstatuen dargestellt. Das Modell erschließt sich leicht und kann auch mit Mythen und Märchen bebildert werden. Danach erfolgt eine Verknüpfung des analogen Modells mit den vorhandenen Erfahrungen der Beteiligten – unabhängig davon, wo diese Erfahrungen gemacht worden sind. Damit werden die Erfahrungen zunächst in eine analoge Reflexion gebracht. Für die Beteiligten wird sichtbar, dass auch Wandel – bestehend aus vielen kleinen Details – einem Ablauf folgt, mit dem die Erfolge und Niederlagen, Unsicherheit und Sicherheit nachvollziehbar werden.

Die Beteiligten verorten nun den aktuellen Veränderungsprozess des Unternehmen auf dem „Rad des Wandels“. Wo stehen wir? Was haben wir bislang vollbracht? Das sind die ressourcenstärkenden Fragestellungen, die den Auftakt des Prozesses prägen. Im Zuge einer Prozessbegleitung über mehrere Monate, oder gar Jahre, werden nunmehr immer wieder Realität und das dramaturgisch-ästhetische Modell Heldenprinzip in Beziehung gesetzt. Dabei treten insbesondere die emotionalen und intuitiven Facetten des Wandlungsprozesses zutage.

Die Praxis der Organisationsentwicklung nach dem Heldenprinzip wird mit unterschiedlichen Settings gefüllt. Neben Teamworkshops finden auch Coachings, individuelle Arbeit sowie Tandemarbeit Anwendung. Dabei haben sowohl ästhetisch-künstlerische als auch strukturell-analytische Methoden ihren Platz.

Mit den ästhetisch-künstlerischen Arbeitsweisen ist es möglich, auch ganz diffusen, verbal kaum beschreibbaren Eindrücken einen Ausdruck zu geben. Dieses gemeinsame Erleben eines ganzheitlichen, vielfältigen und ineinander verwobenen Entwicklungsprozesses bringt eine aus dem Inneren der Organisation wachsende Identität im Unternehmen hervor. Außerdem erfah-



Karin Denisow, Nina Trobisch

ren die beteiligten Beschäftigten und Führungskräfte durch die variable methodische Arbeit sehr direkt, in welchem Maße sie sich auch auf ihre kreativen und intuitiven Fähigkeiten verlassen können. Auf diese Weise entsteht Schritt für Schritt ein Vertrauen, das geprägt ist von der implizit verankerten und im Unternehmen geteilten Grundannahme, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen ablaufen und auf welche Ressourcen es sich stützen kann. Die Arbeit mit dem Heldenprinzip verändert die Unternehmenskultur.

Literatur

Campbell, J. (1999). *Der Heros in tausend Gestalten*. Frankfurt/Main: Insel-Verlag.
Denisow, K. & Trobisch, N. (2011). *Neue Horizonte für die Innovationsarbeit. Wie ein archetypisches Muster Innovationsprozesse strukturiert und stützt*. prävieu 01/2011, S. 26-27.
Endress, M. (2002). *Vertrauen*. Bielefeld: Transcript.
Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion von Komplexität*. Stuttgart: Enke.

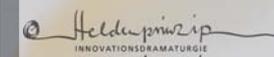
Die Autorinnen

Dr. Karin Denisow ist Geschäftsführerin der LUMEN | Organisationsentwicklung. Inspiration. Coaching. GmbH Berlin, Organisationsberaterin und Mediatorin. denisow@lumen-gmbh.com

Nina Trobisch ist Forschungsleiterin des Projektes „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ am Zentralinstitut für Weiterbildung an der Universität der Künste Berlin. ziw-trobisch@udk-berlin.de



Universität der Künste Berlin



Glücksstress oder „Jeder hat das Recht auf freie Entfaltung seiner Unzufriedenheit!“

Wir haben in der heutigen Arbeitswelt viel erreicht. Vergleicht man die Arbeitsbedingungen an den Fließbändern Henry Fords mit Volkswagens Gläserner Manufaktur, so ist der Unterschied ebenso groß wie zwischen Model T und Golf VI. Ich befürchte aber nun langsam, dass wir Arbeitsgestalter den Beschäftigten mit unserem Versprechen, jeder könne in der Arbeit glücklich werden, Stress machen. Und dass wir vor allem in unserer Gesellschaft etwas verlieren, das vielleicht gerade in der heutigen Zeit sehr wichtig sein könnte: das Recht auf Unzufriedenheit, Mitgefühl und Solidarität.

Dieses Recht auf Unzufriedenheit und Solidarität gab es früher durchaus. Es gab den gesellschaftlichen Konsens, dass Bergleute, Bauarbeiter oder Akkordleistende keinen einfachen Job machten und daher einerseits allen Grund hatten, unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen zu sein (und auch entsprechende Forderungen zu stellen), andererseits aber auch Grund hatten, Stolz auf ihre Leistung zu entwickeln. Je schwerer die Arbeit, desto stolzer konnte man sein, sie zu bewältigen. Niemand hätte aber je von dem Bergmann verlangt, glücklich in seiner Arbeit zu sein. Und genau das ist heute anders.

„Love it, change it or leave it!“, das ist der Lieblingsspruch vieler Gesundheitsberater und Personal Coaches. Wenn du deine Arbeit nicht liebst, dann ändere sie oder such dir etwas Besseres. Du hast es selbst in der Hand, du hast die Möglichkeiten etwas zu verbessern. Du musst dich nicht zufriedengeben mit dem, was du hast. Du musst nichts ertragen, es sei denn, du entscheidest dich bewusst dazu. Du hast die freie Wahl und trägst die Verantwortung selbst. Aber mal im Ernst: Welche Chance hat man denn tatsächlich, seine Arbeitsbedingungen entscheidend zu ändern? Und welche realistische Chance hat der Durchschnittsbeschäftigte, einen besseren Job zu finden? Bleibt nur noch, sich selbst zu ändern, aber sollte man das wirklich tun? Wäre es da nicht gesünder, sich auch mal mit dem Status quo abzufinden und sich – anstelle permanent nach Glück zu streben – einfach ab und an mal zu ärgern und es damit gut sein zu lassen?

Das Recht des Bergmanns auf Unzufriedenheit war – so gesehen – durchaus eine Ressource: Die Arbeiter arbeiteten, bekamen dafür ihren Lohn und schimpften gemeinsam mit den Kollegen über die Arbeit. Das war ihr gutes, quasi durch gesellschaftlichen Konsens verbrieftes Recht. Und überdies war das gemeinsame Schimpfen, das gemeinsame Feindbild (der Chef, die Arbeit, „die da oben“) extrem wichtig für den sozialen Zusammenhalt der Arbeiter – im konkreten Betrieb wie auch als gesellschaftliche Gruppe.

Das hat sie nicht unbedingt glücklicher gemacht, aber sie mussten sich auch nicht ständig überlegen, ob sie denn glücklich waren. Man musste sich damals nicht in der Arbeit verwick-

lichen. Die Arbeiter kannten so auch nicht den „Glücksstress“, weil das Streben nach Glück in der Arbeit weder ihr Anspruch war, noch irgendjemand es von ihnen verlangte. Und die Arbeiter erfuhren auf der anderen Seite Anerkennung für Leistung und Anstrengung, Solidarität untereinander und gesellschaftliche Akzeptanz.

In der heutigen Arbeitsgesellschaft ist das durchaus anders. Wenn du unglücklich in deiner Arbeitssituation bist, dann hast du – ganz individuell – etwas falsch gemacht, denn du hast nichts geändert und dir auch nicht etwas Besseres gesucht. Du hast dich nicht genügend bemüht, glücklich zu werden: „You didn't change it, you didn't leave it, so do not complain!“ Beklagt man sich dennoch, so bekommt man entsprechend nicht nur kein Mitleid, man wird auch noch stigmatisiert als derjenige, der es nicht schafft, glücklich zu werden.

Auf der anderen Seite dürfen wir auch nicht mehr stolz sein, wenn wir in widrigen Arbeitssituationen Leistung gebracht haben. Erzählt man heute Kollegen oder Freunden von schwerer Arbeit, langen Arbeitszeiten oder engen Termimen, die man durch große Anstrengung geschafft hat zu halten, bekommt man nicht mehr das anerkennende Schulterklopfen, sondern in der Regel eine anklagende Belehrung über Gesundheitsrisiken, Auswirkungen gestörter Work-Life-Balance und Burnout-Gefahren. Man darf offensichtlich nur noch stolz auf Leistung sein, wenn sie nicht mit Anstrengung verbunden war. Die Arbeitsgestaltung hat am amerikanischen Traum der Arbeitswelt gearbeitet: Jeder kann in der Arbeit glücklich werden, die Arbeitsforschung entwickelt dafür alle notwendigen Instrumente, eine Toolbox nach der anderen, für den Betrieb, für den Beschäftigten und für Wirtschaftsprozesse. Damit ist aber jeder dafür verantwortlich und verpflichtet, glücklich zu werden.

Und so haben wir die Arbeitswelt kälter gemacht, als sie jemals war, als man noch leiden und sich bemitleiden lassen durfte. Wir verweigern heute unzufriedenen Menschen nicht nur das Mitgefühl, wir klagen sie an: Ihr habt euch euer Glück nicht genügend bemüht, deshalb tragt ihr selbst die Schuld. Manchmal fürchte ich, dass wir mit diesem Glücksstress schon den

einen oder anderen in den Burnout getrieben haben.

Deshalb meine Forderung: Gestehe mir uns doch wieder das Recht zu, unzufrieden zu sein. Haben wir doch auch mal wieder einfach Mitgefühl mit den Leuten, die sich von ihrer Arbeit stark beansprucht fühlen. Seien wir auch mal einfach wieder stolz, wenn wir Belastungen bewältigt haben. Und zeigen wir doch etwas mehr Bescheidenheit hinsichtlich der Zufriedenheitsansprüche. Vielleicht macht gerade die Senkung von (überzogenen) Ansprüchen uns zufrieden – und gesünder.

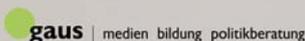
Ich plädiere nicht dafür, schlechte Arbeitsbedingungen hinzunehmen oder berechnete Forderungen nach Verbesserungen durch Mitleid zu substituieren. Ich plädiere aber für eine weniger instrumentalistische Sichtweise auf Glück in der Arbeit. Und ich plädiere entschieden für das freie Recht auf die individuelle Entscheidung, ob man tatsächlich etwas verändert oder ob man einfach Unzufriedenheit als Teil des Lebens akzeptiert und seine Glücksimpulse woanders als ausgerechnet in der Arbeit sucht.

K.-G.
Kurt-Georg Ciesinger



IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
3. Jahrgang 2012 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Johannes Jahns
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, 44265 Dortmund, www.Q3design.de



Bezugsadresse/Kontakt: Redaktion præview gaus gmbh – medien bildung politikberatung Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund, fon 0231/47 73 79-30, fax -55 præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de
Bildnachweis: Porträts: Bernd Roselieb S. 7 (Schüpbach); Pajo Bremberger S. 7 (Schiml); photo-studio Ute Götz S. 7 (Bahamondes); Engels Olching S. 9 (Wegge); Atelier Dresden S. 9 (Kleint); Klaus-Dieter Wupper S. 11

(Ludwig); Lehner Altfolger S. 13 (Wabro); Kohler Bamberg S. 13 (Dornaus, Schmitt); Monika Fröhlich, Uni Bamberg S. 13 (Laux); ISF S. 15 (Porschen); Frank Hannewacker, Sedan Sieben München S. 15, 21 (Huchler); Karla Kempgens S. 15 (Neumer); Mike Gallus S. 15 (Böhle); Dennis Liedtke S. 17 (Skrotzki); Raimund Groß S. 17 (Nolte); Jürgen Wassmuth S. 17 (Herrmann); Kathrin Juszcak, Atelier Dresden S. 19 (Pietrzyk); Rita Diener S. 23 (Deuse, Finke, Hempten, Maschek); Laszlo Küster, Gerlingen S. 25 (Krogoll); Dieter Kraft S. 27 (Denisow).

- Die Projekte
– balance.arbeit „Vom reaktiven Störungs- zum prospektiven Ressourcenmanagement“ (FKZ 01FH09047-9)
– SLäSeV „Stabilität durch systematische Selbstveränderung“ (FKZ 01FH09070)
– VEIN „Vertrauen und Lernen im inkrementellen, fehlerinduzierten Innovationsprozess“ (FKZ 01FH09141-5)
– Verred „Vertrauen in flexiblen Unternehmen – reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch. Neue Verfahren zur Bewältigung der Risiken des Wandels.“ (FKZ 01FH09036)
– WertFlex „Wertebasiert flexibel – Chancen des Human-Ressourcen-Managements zum Erhalt und Ausbau transformationaler Innovationskultur“ (FKZ 01FH09107) werden gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds) im Forschungsschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ und betreut durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.



„Von (un-) zufriedener Müdigkeit zu aktiver Veränderungskompetenz“

Ein Resümee der Fokusgruppe *Vertrauen in Innovationsprozessen*

Karin Denisow, Judith Neumer, Rainer Skrotzki

Die Fokusgruppe „Vertrauen in Innovationsprozessen“ hat sich in den letzten drei Jahren mit der Frage nach einem gemeinsamen Grundverständnis von Innovation und der Rolle von Vertrauen in Unternehmen befasst und dabei neue Formen der Kooperation und Interaktion praktiziert und erprobt.

In allen Projekten der Gruppe wurde ein Innovationsverständnis deutlich, das Innovation nicht allein in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ansiedelt, im Gegenteil: Innovation wird in der modernen Arbeitswelt mehr und mehr zur Aufgabe aller im Unternehmen Beschäftigten und weiterer Akteure. Das Schlagwort der Open Innovation, bei der auch Externe, wie Lieferanten oder Dienstleister und Kunden, in den Innovationsprozess eingebunden werden, muss zunehmend auch innerbetrieblich Folgen haben.

Damit nehmen Ungewissheit und Vagheit in den Prozessen zu. Nun war dies schon immer ein strukturelles Merkmal von Innovationsprozessen; die aktuelle Entwicklung, dass sich der Kreis der Innovationsakteure erweitert, potenziert dieses Qualitätsmerkmal aber und eröffnet

damit zugleich Chancen und Risiken. In den Projekten der Fokusgruppe wird somit Ungewissheit nicht als zu minimierender Restfaktor betrachtet, sondern es werden Möglichkeiten des aktiven und vor allem produktiven Umgangs mit Ungewissheiten erforscht.

Dabei ist klar: Wenn Ungewissheit herrscht, muss sich jemand oder die Organisation trauen, etwas zu wagen, um Neues zu schaffen. Wagnisse sind mit Risiken verbunden. Dabei spielen soziale Risiken (Gesichtsverlust, Identitätsverlust, Positions- oder Machtverlust) oftmals eine größere Rolle als wirtschaftliche Risiken. Erfolgreiche Innovationsprozesse müssen deshalb auf einem Fundament aufbauen, das „Vertrauen“ heißt, als „Wille, sich verletzlich zu zeigen“.¹ Dies muss in den Unternehmen jedoch immer in einem angemessenen Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle realisiert werden. Ist Vertrauen überhaupt ein Gegenstand des bewussten (Management-) Handelns? Kann es zielgerichtet beeinflusst werden? Nun war dies schon immer ein strukturelles Merkmal von Innovationsprozessen; die aktuelle Entwicklung, dass sich der Kreis der Innovationsakteure erweitert, potenziert dieses Qualitätsmerkmal aber und eröffnet

In den Diskussionen der Fokusgruppe wurde sichtbar, dass folgende Schnittstellenthemen – in unterschiedlichen Ausmaßen – in allen Projekten vorhanden sind.

Sehr zentral ist in allen Projekten die Frage nach dem angemessenen *Umgang mit Fehlern*: Fehler können als Chancen im Innovationsprozess begriffen werden. Innovation braucht weniger ein reaktives Störungsmanagement als vielmehr ein prospektives Ressourcenmanagement. Die wichtigste Ressource ist dabei das Vertrauen, dass bei Fehlern nicht „verletzt“, sondern gelernt wird.

Vertrauen wird in den Projekten in seiner *Vieldimensionalität* betrachtet: Selbstvertrauen, Beziehungsvertrauen, Prozessvertrauen und Organisationsvertrauen. Es geht um Vertrauen unter Kollegen (horizontal) und in der Hierarchie (vertikal), beispielsweise bei der Betrachtung betrieblicher Handlungsfelder zur Vertrauensgenese im Zusammenhang mit Selbstorganisation und Führung, oder auch im Konzept der transformationalen Führung und des wertschätzenden Umgangs miteinander. Hier stand die Frage im Zentrum, welche Handlungsfelder in besonderem Maße zur Entstehung von Vertrauen beitragen.

Vertrauen balancieren erfordert auf der individuellen Ebene Zugang zu kognitiven, emotionalen, geistigen und kreativen Ressourcen. Auf der Ebene von Unternehmen geht es um die instrumentellen, kulturellen, räumlich-gestalterischen und sinngebenden Ressourcen, wenn Vertrauen beeinflusst werden soll.

Deshalb ist die Bandbreite der in den Projekten entwickelten Methoden und Instrumente sehr groß, sie reichen vom Sportkonzept „Die bewegende Pause“, über diverse Befragungskonzepte, kommunikationsunterstützende Anleitungen, Führungskräfte-schulungen und computergestützte Rückkopplungssoftware, bis hin zum Konzept künstlerisch-ästhetischer Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Fokusgruppe hat nicht nur bekannte Forschungstraditionen aus Psychologie, Soziologie, Arbeitswissenschaft und Ingenieurwissenschaft weitergeführt, sondern auch in experimenteller

Form Neuland betreten. Hier stand die Ästhetik Pate, also die Einbeziehung von Wahrnehmung. So wurden im letzten Fokusgruppentreffen aus Maschendraht, Papier, Farbe und Textilien. Jedes Projekt hat hier, neben den für Wissenschaftler gewohnten kognitiven, analytischen Dimensionen und Vorgehensweisen auch die emotionalen Aspekte und inneren Bilder einfließen lassen.

Die erzeugten Artefakte wirken filigran, wie das Vertrauen selbst auch als verletzlich. Scharfe Kanten an den Artefakten symbolisieren dies: Wer vertraut, zeigt sich gleichzeitig auch verletzlich. Vertrauen muss ständig gepflegt und erneuert werden. Eine Installation benutzte hier das Bild vom Vertrauen als einer Blume, die viel Sonne und Wasser benötigt, um gedeihen zu können. Dunkle Wolken und Gewitter verhindern das Gedeihen der zarten Pflanze und können es plötzlich zerstören.

Hier wurde die Ästhetik zum Mittel der ganzheitlichen Kommunikation. Auf der einen Seite: *Eindruck schafft Ausdruck*. Jedes Modell wurde von den Erbauern mit seinen Intentionen erläutert, die mit dem Artefakt eine völlig neue und ungewohnte Form gefunden hatten.

Auf der anderen Seite: *Ausdruck schafft Eindruck*. In der anschließenden Diskussion wurde von den Rezipienten die Frage beantwortet, wie die stofflich gewordene Sinnsulptur auf sie wirkt. Auch die Erbauer konnten aus dieser dissoziierten Perspektive nochmals neue Ideen und Erkenntnisse generieren. Der Fluss der Gedanken kam zwischen allen Beteiligten in Gang. Die „Bewertungsmaschine“ war abgeschaltet, Emotionalität durchzog den Raum. So entstand ein überaus lebendiges, konstruktives Gesprächsklima, in dem das Erleben und Erfahren der Forscher ganzheitlich wurde.

Diese Form des ästhetisch erlebbaren Prozesses ist eine besondere Weise, sich dem Vertrauen als Phänomen anzunähern und es zu diskutieren. Den Verständigungsprozess in der Gruppe der Verbundprojekte hat dieses Vorgehen nicht nur ergänzt, sondern ihn mit eigenen Erkenntnissen angereichert.

„Modelle“ des Vertrauens:
Stofflich geschaffen aus Maschendraht,
Papier, Farbe und Textilien.

„Vertrauensbrücke und Wiege“ von
Claudia Schmidt und Christina Dornaus.



Nach drei Jahren intensiver Forschung haben die Projekte viele Antworten auf und Lösungen zu Fragen um das Thema Vertrauen in Innovationsprozessen erarbeitet, die in diesem Heft vorgestellt werden. Gute Forschung liefert aber immer auch Hinweise auf neue, weitere Fragen und ungeklärte Phänomene. So ist die Frage nach nachhaltigem Vertrauen in Unternehmen in einem Umfeld zunehmend erodierender Fundamente sozialer Marktwirtschaft nach wie vor offen. Verweist die Notwendigkeit von Vertrauen auch auf eine Notwendigkeit der Entwicklung alternativer ökonomischer Modelle? Welche Effekte hat die Internationalisierung von Produktion und Dienstleistung auf Vertrauensbeziehungen in und zwischen Unternehmen? Kann Vertrauen hier als Koordinationsinstrument wirksam sein? Auch die Frage nach Vertrauensbeziehungen zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit stellt sich weiterhin – der Diskurs zu Corporate Social Responsibility blendet hierbei noch viele Aspekte aus, gleichzeitig verweisen neue Phänomene, wie beispielsweise die Prosumer-Idee, auf neue Felder unternehmerischer und politischer Verantwortung. Gleichzeitig wird der Bedarf der Wirtschaft anhalten, zeugte und Mittel zur Gestaltung einer adäquaten und modernen Arbeitswelt in die Hand zu bekommen.

Um mit einem saloppen Fazit zu schließen: Die Projekte haben sich mit ihrem Gestaltungsauftrag bemüht, wo angetroffen „zufriedene Müdigkeit“ in aktive Selbstveränderungskompetenz umzumünzen. Dies kann nur der erste Schritt hin zu einer neuen Qualität von Vertrauen und Vertrauensbeziehungen in der Arbeitswelt selbst sein.

¹ Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen*. Wiesbaden: Gabler.





præview