



Vertrauenskultur für Innovation

Licht und Schatten von
Vertrauen (und Misstrauen)

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 4 | 2011

præview



Vertrauen!

Vertrauen substituiert rational kalkulierte Erwartungen an die Zukunft und das in nahezu beliebigen Kontexten. Wer vertraut, spart sich das Denken.

Innovativ ohne Vertrauen?

Die Fokusgruppe „Interne und externe Vertrauensbeziehungen“ im BMBF-Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ legt in der vorliegenden Ausgabe der präview Ergebnisse ihrer interdisziplinär angelegten Verbundprojekte zur Bedeutung von Vertrauen in Innovationsprozessen vor.

Im Zentrum der hier veröffentlichten Beiträge steht dabei die Frage, wie innovationsfreundliche Vertrauenskulturen in Unternehmen und in unternehmensübergreifenden Kooperationsnetzwerken entwickelt und gefördert werden können.

Es war überfällig, sich unter dem Vorzeichen einer nachhaltig veränderten Arbeitswelt mit dem Thema Vertrauen und Vertrauenskultur intensiv auseinanderzusetzen, gerade weil der Begriff nicht zuletzt im Zuge der weltweiten Finanz- und Schuldenkrise, aber auch durch die Ereignisse in Fukushima inflationäre und nachlässige Verwendung erfährt. So ist vom Vertrauen „der Märkte“ die Rede, und davon, dass Vertrauen in die Sicherheit von Atomkraft verloren gegangen sei. Auch der Euro kämpfe um Vertrauen, während das Vertrauen in die Verlässlichkeit deutscher Außenpolitik ebenso schwinde wie das in einzelne Politiker.

Vertrauen scheint auf eine unspezifische Art wichtig, es beruhigt. Geht es verloren, geht es uns schlecht. Vertrauen steht symbolisch für den Glauben an die Funktionsfähigkeit der modernen Gesellschaft. Und Vertrauen substituiert rational kalkulierte Erwartungen an die Zukunft und das in nahezu beliebigen Kontexten. Wer vertraut, spart sich das Denken.

Dass Vertrauen in für uns selbstverständlicher Form als Sozialtechnik „zur Reduktion von Komplexität“ gesehen wird und zum Beispiel in Unternehmen in den Kontext von reziproken Marktbeziehungen gestellt wurde (Motto: Kon-

trolle ist gut, Vertrauen ist billiger), ist nicht zuletzt Luhmanns bemerkenswerter Veröffentlichung dazu¹ – übrigens vor mehr als 40 Jahren – geschuldet. Sein Beitrag hat vermutlich einen erheblichen Einfluss auf die Engführung der Vertrauenskategorie in Richtung eines quasi ökonomischen rationalen Kalküls.

In Vergessenheit geraten ist dabei eine Semantik, die Vertrauen in den Kontext einer unbedingten, sich Rationalität verweigernden Basisbeziehung zu uns selbst und zu unseren Mitmenschen stellt. Vertrauen – in dieser älteren Semantik – wäre demnach konstitutiv für soziale Beziehungen jenseits ökonomischer Kalküle. In Familienbeziehungen entstehendes „Urvertrauen“ bezeugte diese Dimension. Sein Fehlen führe zu Persönlichkeitsstörungen, Depression oder einer ungesunden Überdetermination von Miss- oder Vertrauen.

Es ist nicht auszuschließen, dass jede Form von Freundschaft und Gemeinschaft, auch in Unternehmen und Organisationen, Anteile dieser nicht rational verfügbaren Ressource Vertrauen enthält. Möglicherweise gehen sie verloren oder werden verdrängt durch die rationale Kalkulation von Zukunftserwartungen, möglicherweise auch nicht. Vielleicht kommt es zukünftig auch eher auf eine neue Balance von Rationalität und Vertrauen an.

Die hier versammelten Beiträge der Fokusgruppe „Interne und externe Vertrauensbeziehungen“ im BMBF-Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ haben sich jedenfalls verdient gemacht um eine tiefer gehende Analyse von Vertrauen (und Misstrauen) als Grundlage und Voraussetzung für Innovation. In den Verbundprojekten der Fokusgruppe wurden die Potenziale und Problemfelder bzw. Hemmnisse der Entwicklung innovationsfreundlicher Vertrauenskulturen analysiert und forschungsba- sierte Gestaltungskonzepte für die Unterneh-



menspraxis erarbeitet. Die Gestaltungskonzepte (z. B. Systeme des Managements von Vertrauen, von Wissen oder sozialer und ökologischer Ressourcen) beruhen auf unterschiedlichen theoretisch-konzeptionellen und empirischen Zugängen, Problem- und Themenschwerpunkten der Entwicklung innovationsfreundlicher Vertrauenskulturen. Sie umfassen zielgruppen- und themenspezifische Verfahren, Instrumente, Maßnahmen und Handlungshilfen.

Die Forschungen der Fokusgruppe machen zudem deutlich, dass ein Unternehmen mehr verliert als nur Vertrauen, wenn es sich instrumentell ausschließlich auf die zweckgerichtete Herstellung von Vertrauen kapriziert. Denn aus der komplexeren Perspektive der interdisziplinären Vertrauensforschung ist Vertrauensmanagement in Unternehmen der mühsame und dornenreiche Weg, mit viel Aufwand das zu erreichen, was in guten Unternehmen selbstverständlich ist.

Dortmund, im Oktober 2011


Rüdiger Klatt
Herausgeber



¹ Luhmann, Niklas (1968). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.

Art Directors' Comment

Nichts ist so schwarzweiß wie Vertrauen

Mit dieser Ausgabe der Zeitschrift præview wollen wir ein weiteres grafisches Experiment wagen, wie wir es bereits mit der Ausgabe 1/2011 „Das Andere“ getan haben. Das Thema „Vertrauen“ ist aus unserer Sicht durch schwarzweiße Ästhetik am treffendsten darstellbar, denn Vertrauen ist nicht bunt und vielfältig, sondern schwarz und weiß mit wenigen Grautönen. Vertrauen ist da oder es fehlt, man benötigt keinen großen Farbraum, um es darzustellen. Eine auf die Kernaussage fokussierte Fotoauffassung, die auf Farbe verzichtet, spielt gleichzeitig mit den Gefühlen, weil sie den Betrachter auf einer vor-interpretativen Ebene anspricht. Mit dieser unmittelbaren Emotionalität der Bilder wird die Bedeutung von Vertrauen abseits der sachlichen und ökonomischen Argumente der Artikel erfahrbar. Wir wollen die Leidenschaft, die immer mit Vertrauenserfahrung und Vertrauensverlust verbunden ist, den wissenschaftlichen Ausführungen als Grundmotiv unterlegen, denn – dies zieht sich auch als Tenor durch alle Beiträge dieser Ausgabe – Vertrauen hat eine zutiefst menschliche und unökonomische Komponente und ist alles andere als rational.

Vertrauenskultur für Innovation

Licht und Schatten von Vertrauen (und Misstrauen)

Innovativ ohne Vertrauen? ⁰² EDITORIAL
Rüdiger Klatt

Vertrauens-Managementsysteme – Expansion auf dem Boden von Vertrauen ⁰⁶
Martin Schweer, Karin Siebertz-Reckzeh, Michael Wolking

„Vertrauen statt Bürokratie“ ⁰⁸ INTÆRVIEW
Interview mit Konstantinos Marmaridis, PROTECH GmbH

Achtsame Vertrauensgestaltung durch systematische betriebliche Kommunikation – gerade auch in Veränderungsprozessen ¹⁰
Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses

„Die Kontrolle durch den Betriebsrat wirkt sich vertrauensbildend aus.“ ¹² INTÆRVIEW
Interview mit Sven Wessel und Thomas von Westernhagen, Bremer Straßenbahn AG

Innovationskooperationen mit Vertrauen managen ¹⁴
Markus Röwenstrunk, Susanne Mütze-Niewöhner, Peter Gautier

Vertrauensgestaltung lohnt sich für Unternehmen und Mitarbeitende ¹⁶
Janina Evers, Joachim Hafkesbrink

Mode oder Methode? Die Bedeutung von Vertrauen für Innovationsprozesse ¹⁸
Wolfgang Scholl, Sebastian Kunert

„Vertrauen wird durch offene Kommunikation und klare Regeln gestützt.“ ²⁰ INTÆRVIEW
Interview mit Oliver Rüsche, Rüsche Catering OHG

Misstrauen in KMU-Netzwerken ²²
Plädoyer für den produktiven Umgang mit einer tabuisierten Ressource
Christiane Funken, Alexander Stoll

„Vertrauen und Misstrauen müssen reflektiert und kommuniziert werden.“ ²⁴ INTÆRVIEW
Interview mit Dr. Peter Hecker, Netzwerkmanager GEOkomm Networks

Betriebliche RessourcenKultur: Hohe Bedeutung, geringe Umsetzung ²⁶
Eine Herausforderung für Unternehmen und Berater/-innen
Martina Schmitt, Sebastian Klinke, Holger Rohn

„Vertrauen ist gut – Transparenz ist besser!“ ²⁸ INTÆRVIEW
Interview mit Susann Bremer, Ressourceneffizienz-Beraterin

Robuste Vertrauensbeziehungen und das Paradox der Verwundbarkeit ³⁰ DÆLPHI
Bearbeitungsbedürftige Forschungslücken
Eva Senghaas-Knobloch

Flexibel – interdisziplinär – praxisnah ³² PRÆVOKATION
Das neue Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. nimmt seine Arbeit im Wissenschaftspark Gelsenkirchen auf
Rüdiger Klatt, Hartmut Neuendorff, Silke Steinberg

Vertrauen ist nicht das Gegenteil von Misstrauen, sondern von Lebenserfahrung ³⁴ IN EIGENER SACHE
Ein paar Gedankensplitter
Kurt-Georg Ciesinger

³⁵ IMPRESSUM

Vertrauens-Managementsysteme – Expansion auf dem Boden von Vertrauen

Martin Schweer, Karin Siebertz-Reckzeh, Michael Wolking

Ein traditionsreiches Familienunternehmen expandiert, mit Erfolg und Wachstum sind aber immer auch Veränderungen verbunden: Die Wege werden länger, der schnelle und persönliche Kontakt zur Gründerfamilie, zur Unternehmensleitung und zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst weicht zwangsläufig neuen Formen der Kommunikation. Über wirtschaftliche Herausforderungen hinaus wird zudem die Unternehmenskultur auf die Probe gestellt, die gelebten Werte und Leitbilder sind dabei den veränderten Bedingungen anzupassen.

Vor dieser Aufgabe steht auch die Grimme Landmaschinenfabrik, die seit nunmehr 150 Jahren mit innovativer Kartoffel- und Zuckerrübentechnik international auf den Märkten agiert. Über 1.600 Mitarbeiter/-innen sind weltweit für die Grimme Gruppe tätig, die ihren Hauptsitz im niedersächsischen Damme hat. Das Unternehmen fühlt sich dem Anspruch auf Bodenständigkeit, Verlässlichkeit, Loyalität und – nicht zuletzt – Vertrauen verpflichtet.

Vertrauen als Ressource der Veränderung

Vertrauen besitzt einen hohen Stellenwert in der Unternehmenstradition von Grimme, es ist gerade in Phasen der Expansion eine wertvolle, aber eben auch sensible Ressource. Im Zuge vielfältiger Veränderungen steigt der Bedarf an Vertrauen deutlich an, zugleich kann Vertrauen verloren gehen, denn Prozesse des Wandels werden stets von Unsicherheiten und Ängsten begleitet: Wie werden im wachsenden Unternehmen Entscheidungsprozesse verlaufen, wie werden sich Arbeitsprozesse verändern? Bleibt die Leistung einzelner Mitarbeiter/-innen überhaupt noch sichtbar? Wird der Erfahrungsschatz der „alten Hasen“ noch anerkannt?

Das psychologische Bedürfnis nach Kontrolle wird strapaziert, weil die Zusammenhänge und Aufgaben im Unternehmen immer komplexer werden und damit vielfach eine solche Kontrolle im Grunde unmöglich ist. Vertrauen kann aber dabei helfen, mit diesen Unwägbarkeiten umzugehen, denn Vertrauen ist nach Schweer (2010) die subjektive Sicherheit, sich in die Hand anderer Personen bzw. Institutionen begeben zu können. Vertrauen erleichtert den Austausch

von Informationen und fördert kooperative Entscheidungsprozesse. Vertrauensverluste hingegen werden erkennbar in einer Zunahme von Regeln und strategischen Vorgehensweisen, nicht selten schaukeln diese sich wechselseitig auf. Ein Gegensteuern ist dann meist gleichermaßen schwierig und zeitintensiv. Daher ist es so wichtig, Vertrauen als grundlegendes Organisationsprinzip möglichst frühzeitig und beständig zu verankern, dann kann Vertrauen in Zeiten des Wandels einer Unternehmenskultur mit den erforderlichen Anpassungsprozessen besonders wirksam werden.

Vertrauen ist nicht gleich Vertrauen

Wir alle haben Vorstellungen darüber, was Vertrauenswürdigkeit ausmacht. Faktoren wie Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Kompetenz sind in dieser Hinsicht ganz wichtige Orientierungspunkte. Für die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen spielt zudem die Beachtung fundamentaler ethisch-moralischer Prinzipien wie Verteilungsgerechtigkeit und gesellschaftliche Verantwortung eine wichtige Rolle. Allerdings sind diese Kriterien nicht universell für alle gleich bedeutsam, vielmehr variieren Vertrauenserwartungen von Mensch zu Mensch. Aus diesem Grund sind rezeptartige Empfehlungen, wie man Vertrauen im Unternehmen denn nun konkret fördert, auf den ersten Blick zwar attraktiv, sie sind aber der Komplexität der sozialen Wirklichkeit nicht angemessen – und müssen von daher in der Praxis zwangsläufig scheitern. Entscheidend ist deshalb vielmehr, innerhalb des Unternehmens eine Sensibilisierung für diese Komplexität zu fördern, den Dialog über Vertrauen anzuregen und die vertrauensrelevanten Erwartungen genauer kennenzulernen.

Sensibel auf Signale reagieren

„Und da die Firma schon in der vierten Generation betrieben wird, ist das Vertrauen schon groß, weil das ja nun ständig wächst und man auch Rückschläge wohl gut verkraftet hat, wie zum Beispiel jetzt die Wirtschaftskrise, da hat Grimme ja keine Kurzarbeit gehabt, im Gegensatz zu anderen Unternehmen und das stärkt natürlich das Vertrauen in den Betrieb (...)“, so beschreibt ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb den Stellenwert des Vertrauens im Unternehmen. Wir haben untersucht, wie stark Vertrauen in der Grimme Landmaschinenfabrik ausgeprägt ist. Und es ergibt sich ein durchweg sehr positives Bild: 73 % der Beschäftigten erleben ein deutlich ausgeprägtes vertrauensvolles Arbeitsklima (n=55). Jedoch zeigt sich auch mit steigender Beschäftigungsdauer ein leicht rückläufiger Trend, ggf. stoßen die Modernisierungen im Unternehmen bei den alteingesessenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf weniger Akzeptanz, ggf. vermisst man die Struktur eines traditionellen Familienunternehmens der Vergangenheit. Auf jeden Fall muss auf solche Signale sensibel reagiert werden, um die Vertrauensbasis gezielt stärken zu können.

Vertrauen managen – geht das?

Der Gedanke, Vertrauen zu managen, stößt häufig auf Unbehagen. Aber gerade in der Arbeitswelt sollten wir Vertrauen nicht dem Zufall überlassen. Wir sollten vielmehr versuchen, positive Vertrauensbeziehungen auch über den Einsatz von Managementwerkzeugen gezielt zu fördern. Dies darf nicht als Stellschraube zur bloßen Optimierung spezifischer innerbetrieblicher Prozesse gesehen werden, sondern muss grundlegend aus der ehrlichen Überzeugung heraus geschehen, dass sich ein Bemühen um Vertrauen stets lohnt – als gleichermaßen förderliche und befriedigende Ressource für das soziale Miteinander in der Berufswelt. Ein solches Bemühen lebt von kontinuierlichen vertrauensrelevanten Erfahrungen und stabilisiert sich oft über kleine Schritte. Insofern haben solche Vertrauensentwicklungen auch nichts mit „blindem Vertrauen“ zu tun, denn selbstverständlich sollte stets auf Anzeichen zur Skepsis und zur Nachfrage reagiert werden. Gemeinsam mit den Betriebspartnern sind derzeit im Verbundprojekt VERMIKO Vertrauens-



Tools in Entwicklung und Erprobung. Eines dieser Tools ist die Vertrauensampel. Dieses Kurzinstrument kann in größeren Gruppen und Abteilungen eingesetzt werden, es enthält Fragen zum Vertrauen in Kollegen und Vorgesetzte sowie zur Arbeitsatmosphäre. Darüber hinaus werden Bezugswerte u.a. zur erlebten Wertschätzung und zur Kommunikationsqualität erhoben. Der daraus ermittelte Index bildet den Vertrauensstatus ab und kann Anlass geben, genauer hinzusehen und auf diese Weise frühzeitig aufkommenden Problemen entgegenzuwirken.

Um dieses Signal aber weitergehend deuten zu können, sind ergänzende Befragungen oder Gespräche stets erforderlich. Für die Grimme Landmaschinenfabrik ist nun die innerbetriebliche Kommunikation u.a. zu unternehmensübergreifenden Themen und Veränderungsprozessen ein Ansatzpunkt. Über die zwischenmenschlichen Beziehungen hinaus wird dabei also auch die strukturelle Unternehmensebene einbezogen. Hierbei muss stets berücksichtigt werden: Der Erfolg einzelner Managementwerkzeuge zur Vertrauensförderung ist immer damit verbunden, wie stark die Bedeutung von Vertrauen im Sinne eines Vertrauens-Managementsystems als zentraler Wert innerhalb des gesamten Unternehmens etabliert ist. Jede singuläre Maßnahme sollte also auf einen bereits fruchtbaren Boden stoßen.

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Martin K. W. Schweer ist Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogische Psychologie und Leiter des Zentrums für Vertrauensforschung (ZfV) an der Universität Vechta.

Dr. Karin Siebertz-Reckzeh ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie und am Zentrum für Vertrauensforschung (ZfV) an der Universität Vechta.

Dipl.-Kfm. Michael Wolking ist Assistent der Geschäftsleitung bei der Grimme Landmaschinenfabrik GmbH & Co. KG, Damme

Das Verbundprojekt „VERMIKO – Vertrauens-Managementsysteme für Innovations-Kooperationen in Produkt- und Dienstleistungs-entwicklungsprozessen“ (FKZ 01FH09027) wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds). Nähere Informationen finden Sie unter: www.vermiko.com

Literatur

Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 17 (4), 56-66.
Schweer, M. (Hrsg.). (2010). *Vertrauensforschung 2010: A State of the Art (Psychologie und Gesellschaft 9)*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Hans Huber.



Martin Schweer, Karin Siebertz-Reckzeh



Michael Wolking





„Ein betriebliches Vertrauensmanagement ist ein echter Wettbewerbsvorteil, der die Bildung langfristiger Kooperationen fördert und die Aussicht auf Folgeaufträge erhöht. Einem Team, das in der Vergangenheit erfolgreich zusammengearbeitet hat, wird zugetraut dies auch zukünftig zu tun.“



Konstantinos Marmaridis (r.) im „transparenten“ Gespräch mit einem Mitarbeiter

„Vertrauen statt Bürokratie“

Interview mit Dipl.-Ing. (FH) Konstantinos Marmaridis, Abteilungsleiter für Qualifizierung bei der PROTECH GmbH

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in Ihrem Unternehmen?

Unser Unternehmen hat die zunehmende Bedeutung des Themas Vertrauen insbesondere für Projekte mit neuen Kunden und im Umgang mit Mitarbeitern erkannt und nach Lösungen gesucht, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Projektbeginn an sowie ein gutes Betriebsklima zu fördern. Für uns ist Vertrauen ein essenzieller Faktor, um in Innovations-Kooperationen auch bei zunehmend dynamischen und immer kürzer werdenden Entwicklungsprozessen erfolgreich zu sein. Daher ist es eines unserer Ziele, durch Vertrauen und Kooperation Kontrollen auf das minimal Notwendige zu reduzieren, was den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ in Frage stellt.

In welchen Bereichen lassen sich Ihrer Meinung nach Vertrauen und Wirtschaft erfolgreich verbindend verbinden?

In einem gezielten Vertrauensmanagement sehen wir enorme Potenziale für die Zusammenarbeit mit unseren Kunden, auch in ökonomischer Hinsicht. Eine gute Vertrauensbasis führt zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit, reduziert den Aufwand für Vertragsmanagement, steigert die Qualität der Zusammenarbeit und führt damit insgesamt zu einer guten, wirtschaftlich gesunden Kooperation. Unser Motto: „Vertrauen statt Bürokratie“. Von den Vorteilen profitieren alle Partner der Projektgemeinschaft. Darüber hinaus ist ein betriebliches Vertrauensmanagement unserer Meinung nach ein echter Wettbewerbsvorteil, der die Bildung langfristiger Kooperationen fördert und die Aussicht auf Folgeaufträge erhöht. Einem Team, das in der Vergangenheit erfolgreich zusammengearbeitet hat, wird zugetraut dies auch zukünftig zu tun.

Wie kann Ihre Abteilung daran mitwirken, dass in betrieblichen Veränderungsprozessen Vertrauen entsteht und erhalten bleibt?

Wir sind durch unsere Arbeit im Projekt VERMIKO zu dem Schluss gekommen, dass unter anderem durch ein hohes Maß an Transparenz, offener Kommunikation, Zuverlässigkeit und Wertschätzung Vertrauen entsteht und erhalten bleibt. Um unsere Erkenntnisse in betrieblichen Veränderungsprozessen umsetzen zu können, entwickeln wir im Kooperationsverbund Instru-

mente, die später in Form einer Toolbox zur Verfügung stehen sollen. Eines dieser Instrumente, das wir initiiert haben, ist eine Vertrauensmappe. Sie enthält verschiedene Arbeitsunterlagen, die neue Mitarbeiter in der Projektarbeit unterstützen. Darüber hinaus wird es beispielsweise ein web-based Training, eine Ausbildung zum Vertrauenscoach für Projektleiter und ein Wiki geben, in dem Erfahrungen zum Thema Vertrauen ausgetauscht werden können.

Die verschiedenen Instrumente in der VERMIKO-Toolbox sind unserer Meinung nach eine gute Basis zur Förderung von Vertrauen in Veränderungsprozessen. Allein schon die Bereitschaft, sich mit dem Thema zu befassen, ist ein wichtiger Meilenstein des Vertrauensmanagements, durch den ein Unternehmen seine Wertschätzung für vertrauensvolle Kooperationen bekundet. Darüber hinaus sehen wir ein zunehmendes Interesse an dem Projekt und ein damit steigendes Bewusstsein für das Thema Vertrauen.

Die PROTECH GmbH ist eine selbstständig agierende Firma, die in die PRETTL Gruppe integriert ist. Sitz der Gesellschaft ist Pfullingen. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 35 Mitarbeiter/-innen. Die Kernkompetenzen der Firma PROTECH liegen in der Entwicklung, Projektierung, Qualifizierung sowie Kleinmengenproduktion von elektromagnetischen Spulen, Kabelsätzen, Sensoren und Ventilen. PROTECH Produkte werden vorrangig in Kraftfahrzeugen und im Bereich der erneuerbaren Energien eingesetzt.

Das Interview führten Liza Wohlfart, M.A. und Diplom-Ökonom Flavius Sturm, wissenschaftliche Mitarbeitende am IAT – Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart.



Achtsame Vertrauensgestaltung durch systematische betriebliche Kommunikation – gerade auch in Veränderungsprozessen

Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses

Betriebliche Vertrauensbeziehungen können durch die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen in Unternehmen gefördert werden. Denn eine betriebliche Kommunikation, die von den verschiedenen betrieblichen Gruppen als „gelingen“ angesehen wird, bildet eine wesentliche Grundlage für den Aufbau und die Stabilisierung betrieblicher Vertrauensbeziehungen. Das gilt gerade auch bei anstehenden betrieblichen Veränderungs- und Innovationsprozessen. Diese muten Beschäftigten und auch Führungskräften oft über längere Zeit Ungewissheit zu, stellen eingespielte Routinen und betriebliche Strukturen infrage und erzeugen z.T. Zukunftsängste, bspw. in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit. Kurzum, Veränderungsprozesse stellen hohe Anforderungen an die Belastungsfähigkeit betrieblicher Vertrauensbeziehungen. Hier können verlässliche und systematische betriebliche Kommunikationsstrukturen zu einer Stabilisierung beitragen, indem sie etwa für Transparenz von Veränderungsprozessen auch dort sorgen, wo Beschäftigte nicht unmittelbar beteiligt sind. Für eine vertrauensförderliche Gestaltung betrieblicher Kommunikation ist ein Vorgehen zielführend, das die Kommunikationsstrukturen und -prozesse an die Erwartungen unterschiedlicher Gruppen im Unternehmen anpasst. Voraussetzung hierfür ist eine Bereitschaft der Führungskräfte, Mitarbeitende an der Gestaltung der betrieblichen Kommunikation zu beteiligen. Ein erster Schritt bildet die Klärung der Erwartungen aller betrieblichen Gruppen. Dabei sind die Wünsche an eine gelingende Kommunikation der Mitarbeitenden, der Führungskräfte aller Ebenen sowie ggf. der betrieblichen Inter-

senvertretung zu beachten und miteinander in Ausgleich zu bringen. Nicht jeder Wunsch und jede Erwartung kann und muss erfüllt werden. Aber jede Ablehnung verlangt nach einer Begründung. Geklärt werden sollten die Erwartungen an eine systematische betriebliche Kommunikation speziell hinsichtlich folgender Punkte.

Strukturierender Kommunikationsrahmen

Eine zentrale Voraussetzung für die Stärkung von Vertrauensbeziehungen in Unternehmen durch Kommunikation ist die Erwartungssicherheit der Kommunikation. Dazu gehören ganz wesentlich verlässliche Regelungen darüber, zu welchem Zeitpunkt eine Information erfolgt (regelmäßiger Takt, zusätzlich bei wichtigen Anlässen), von wem die Information stammt, an wen die Information geht, dass alle Adressaten, die es betrifft, in die Kommunikation einbezogen werden.

Prozesssicherheit bieten

Zwar besteht oft Klarheit über die übergreifenden Ziele von Veränderungsprozessen. Weit weniger klar sind vielfach die Wege zu den Zielen. Veränderungsprozesse haben oft auch ungeplante Folgen. Sie lassen sich nicht auf dem Reißbrett planen und generalstabsmäßig gestalten, sondern sind mit Unwägbarkeiten, Spannungen und Konflikten verbunden. Dies stellt an Führungskräfte und Beschäftigte hohe Anforderungen, mit Ungewissheiten umzugehen und diese auch aushalten zu können. Eine betriebliche Kommunikation kann Transparenz und Prozess-

sicherheit in Veränderungen bieten, wenn Unwägbarkeiten und Probleme benannt und verbindliche Regeln und Verfahren zur Gestaltung von Veränderungen kommuniziert werden und Erreichtes verdeutlicht wird. Auch unklare Entscheidungssituationen sollten klar kommuniziert werden: Wir haben von Mitarbeitenden wie mittleren Führungskräften erfahren, dass ihr Interesse hoch ist, über den aktuellen Stand von Veränderungsvorhaben informiert zu werden, sei er auch noch so fragil. Solche Informationen zurückzuhalten, bis Entscheidungen zu 100 Prozent feststehen, kann Gerüchte aufkommen lassen und weitere Unsicherheiten in Veränderungsprozessen erzeugen.

Kommunikationsthemen

Es sollte Konsens darüber hergestellt werden, welche Themen in betrieblichen Kommunikationskreisläufen systematisch und verlässlich vorkommen sollten. Für Transparenz sorgen insbesondere solche Themen, die Rückblicke und Ausblicke auf die Unternehmens- und Beschäftigungsentwicklung geben, die über Veränderungen in den Unternehmensstrategien informieren und die den Adressatengruppen die Möglichkeit einräumen, sich auf Veränderungen einzustellen bzw. sich daran aktiv zu beteiligen.

Kommunikationsinstrumente und ihr Verhältnis zueinander

In der Regel werden in einem Unternehmen verschiedene Kommunikationsinstrumente eingesetzt. Sie können je nach Adressatenkreis sehr unterschiedlich sein und mehr oder weniger große Überschneidungen aufweisen. Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente sollten in jedem Fall aufeinander abgestimmt werden, damit die Gefahr reduziert wird, widersprüchliche Informationen zu erzeugen. Sinnvoll ist die Kombination unterschiedlicher Kommunikati-

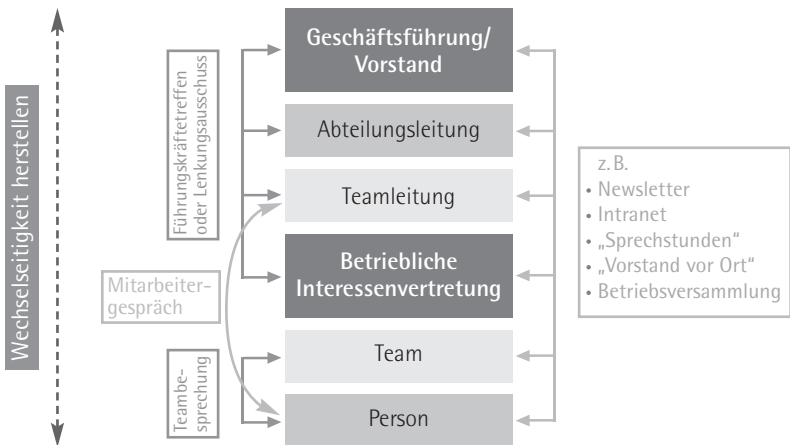


Abb. 1: Ebenen der Unternehmenskommunikation (Beispiele)

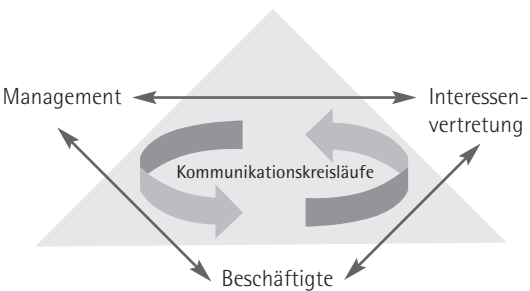


Abb. 2: Betriebliche Kommunikationskreisläufe



onsinstrumente vor allem dann, wenn sie verschiedene Inhalte transportieren sollen (z. B. der Unternehmens-Newsletter für alle Informationen, die wenig vertraulich sind; die Betriebsversammlung, in der über sensible Unternehmensdaten informiert wird). Zudem eignen sich verschiedene Instrumente unterschiedlich gut für verschiedene Adressatenkreise. So kann etwa das Mitarbeitergespräch gut für den Austausch zwischen direkter Führungskraft und einzelnen Mitarbeitenden eingesetzt werden. Die Teamsitzung eignet sich zum (vorwiegend) hierarchiefreien Austausch. Die Betriebsversammlung wiederum ist in der Regel verschiedene Hierarchieebenen übergreifend angelegt. Es ist naheliegend, solche Instrumente systematisch aufeinander zu beziehen und voneinander abzugrenzen (siehe Abb. 1). Dazu muss überlegt werden, welche Informationen sinnvoll über welches Instrument vermittelt werden können und wie sie zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Sonst drohen vielfältige oder wiederholte Widersprüche in der betrieblichen Kommunikation, die den Vertrauensbeziehungen eher schaden als nutzen.

Rückkopplungen zwischen Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden vorsehen

Für eine vertrauensförderliche Kommunikation sollten Kreisläufe eingerichtet werden, in denen ein wechselseitiger Austausch von Sichtweisen und Erfahrungen in und mit Veränderungen erfolgen kann (siehe Abb. 2). Solche wechselseitigen Kommunikationsschleifen können z. B. darin bestehen, dass auf Informationen von oben (z. B. seitens der Geschäftsführung) systematisch ein

Feedback seitens der Mitarbeitenden ermöglicht wird (z. B. durch Sprechstunden der Führungskräfte, Intranet-Foren usw.). Eine gute Möglichkeit, Sichtweisen auszutauschen, Probleme zu erörtern und Lösungsvorschläge zu entwickeln, bilden dezentrale Diskussionsrunden (z. B. in Teams, Abteilungen). Miteinander abgestimmte und anonymisierte Ergebnisprotokolle können von „unten“ nach „oben“ an Führungskräfte getragen werden. Solche Rückkopplungsschleifen ermöglichen auch zu erkennen, ob Informationen tatsächlich in der Weise angekommen sind, in der sie gemeint waren. Zusätzlich verdeutlichen sie, welche Kommunikationsbedarfe sich im Zeitverlauf verändern: Welche Instrumente eignen sich noch oder müssen überarbeitet werden? Sie können die Geschäftsführung über Hemmnisse von Veränderungen in der Organisation informieren und verschaffen den „Rückkopplern“ die Sicherheit, dass ihre Stimme im Veränderungsprozess gehört wird. Rückkopplungen lassen damit die „Versionsnummer des Kommunikationssystems“ von 1.0 auf 2.0 steigen, in dem sie Interaktivität systematisch zulassen und einbeziehen.

Ergebnis: Anerkennung durch Kommunikation

Die gruppenübergreifende Beteiligung an der Ausgestaltung, den Inhalten und den Prozessen betrieblicher Kommunikation ermöglicht Kommunikationsbeziehungen „auf Augenhöhe“. Ein solchermaßen gestaltetes und praktiziertes Kommunikationssystem fördert eine betriebliche Anerkennungskultur als Voraussetzung für innovationsfreundliche betriebliche Vertrauensbeziehungen.



Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses

Die Autoren

PD Dr. Guido Becke, Miriam Behrens, M.A. und Dr. Peter Bleses sind als Arbeits- und Organisationsforschende am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen tätig.

Das Verbundprojekt „8iNNO – Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen“ (FKZ 01FH09003) wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Nähere Informationen erhalten Sie unter: www.achtinno.uni-bremen.de

artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Universität Bremen

8iNNO



„Die Kontrolle durch den Betriebsrat wirkt sich vertrauensbildend aus.“

Interview mit Sven Wessel und Thomas von Westernhagen, Betriebsräte der BSAG – Bremer Straßenbahn AG

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in Ihrem Unternehmen?

Wessel: Das Thema „Vertrauen“ wird bei der BSAG sehr groß geschrieben. Das war aber nicht immer so. Früher wurde von den Führungskräften sehr viel mehr kontrolliert – zum Teil auch getestet, ob man die Wahrheit gesagt hat. Das war für die Beschäftigten oft sehr unangenehm. Und das Verhältnis zu den Führungskräften, die sich so verhalten haben, war eher von Misstrauen geprägt. Das ist bei der BSAG aber seit langem „dunkle“ Vergangenheit.

Heute begegnen sich bei der BSAG alle auf Augenhöhe: vom Beschäftigten bis hin zu den leitenden Führungskräften. Niemand schaut auf den Anderen herab. Da ist viel Vertrauen im Spiel – und das wirkt sich auf das gute Miteinander aus. Nicht zuletzt auch zwischen Betriebsrat, Beschäftigten und den Führungskräften. Zwar ist auch heute noch unterschiedlich, was die Beschäftigten eigenverantwortlich übernehmen können oder wollen und was die Führungskräfte ihnen in Eigenverantwortung überlassen. Aber das ist insgesamt kein großes Problem mehr. Und man kann darüber reden – es dann mit der Zeit verbessern. Das Projekt 8iNNO z.B., das hat in dieser Hinsicht auch schon einiges gebracht. Es wurde viel darüber gesprochen, was gut läuft und was noch besser werden kann. Alle konnten die Ergebnisse sehen und sich Gedanken machen. Seither hat sich schon wieder manches vertrauensvoller entwickelt.

Woran kann man Ihrer Erfahrung nach erkennen, dass Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen gestört sind?

Von Westernhagen: Das ist ganz einfach: Wir erkennen das am sprichwörtlichen „Schweigen im Walde“ oder am „Um-den-heißen-Brei-Herumreden“. Auch das hat es früher oft gegeben. Die einen wussten schon etwas – die anderen noch nichts oder nur wenig. Das ist für das Vertrauen sehr schädlich, wenn die Informationen ungleich verteilt sind. Das heißt doch immer: Die einen sind gut einbezogen, weil wir die brauchen oder weil die einfach mehr Einfluss haben. Die anderen sind das nicht, weil wir die nicht einbeziehen wollen. Gleiche Informationen für alle. Das ist unheimlich wichtig für den Erhalt von Vertrauensbeziehungen in Veränderungen. Gibt es die nicht, wird auch schon mal schnell blockiert. Auch um zu zeigen, dass es so nicht geht. Daraus hat man bei der BSAG seit langem gelernt. Hier werden alle – auch und gerade der Betriebsrat – ganz hervorragend auf allen Ebenen in die Gestaltung von Veränderungsprozessen einbezogen. Dadurch läuft das sehr gut – keiner hat mehr die Sorge, dass einem absichtlich etwas Wichtiges vorenthalten wird.

Wie kann der Betriebsrat daran mitwirken, dass im Unternehmen ein innovationsförderliches Vertrauen entsteht und erhalten bleibt?

Wessel: Ehrlich sein. Das ist ganz wichtig. Darauf achten, dass die Prozesse transparent bleiben. Der Betriebsrat ist ein „Wächter der Regeln“. Er passt auf, dass sich alle daran halten. Er kontrolliert also die Entwicklungsprozesse im Unternehmen. Das ist die andere Seite der Kontrolle, nach der Sie oben gefragt haben, die gute Seite: Hier wirkt sich Kontrolle vertrauensbildend aus. Die Beschäftigten wissen, dass der Betriebsrat aufpasst. Das kann er, weil er im Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Die Beschäftigten stehen hinter ihm. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, da es eine Betriebsvereinbarung über Einvernehmlichkeit gibt. Der Betriebsrat ist sehr konstruktiv. Er trägt die Veränderungsprozesse mit, denen er im Sinne der Beschäftigten und im Sinne der Entwicklung des Unternehmens zustimmen kann. Das sind zwei Seiten einer Medaille. Einerseits: Prozessregeln, die eingehalten werden und deren Einhaltung kontrolliert wird. Andererseits: Ein Betriebsrat, der durch die gute Einhaltung der Regeln und die gute Einbeziehung in die Entwicklungsprozesse nicht nur konstruktiv sein will, sondern zudem auch konstruktiv sein kann. Das hat der BSAG in den jüngeren Veränderungsprozessen eine Menge geholfen.



Sven Wessel (li) und Thomas von Westernhagen sind lokale, nicht freigestellte Betriebsräte der Bremer Straßenbahn AG – BSAG.

Das Interview führten Guido Becke und Peter Bleses vom artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen.

artec | Forschungszentrum
Nachhaltigkeit

Universität Bremen

8iNNO

Workshop bei Carpus+Partner zur
Förderung der Zusammenarbeit und
des gegenseitigen Vertrauens



Innovationskooperationen mit Vertrauen managen

Markus Röwenstrunk, Susanne Mütze-Niewöhner, Peter Gautier

Innovationskooperationen ermöglichen Unternehmen, sich auf schnell verändernde Markterfordernisse einzustellen, indem die Akteure auf kreatives Potenzial und Wissensbestände außerhalb des eigenen Unternehmens – etwa von Experten, Lieferanten, externen Dienstleistern oder (potenziellen) Kunden – zugreifen. Der Nutzen derartiger Kooperationen besteht beispielsweise in einem vereinfachten Zugang zu neuen Produkt- und Produktionstechnologien, im gezielten Austausch von Know-how, in verkürzten Entwicklungszeiten oder in einer verbesserten Auslastung in den Bereichen Fu.E, Konstruktion und Fertigung. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist eine solche Erweiterung der eigenen Ressourcen häufig der einzige Weg, kurzzyklisch geforderte Prozessoptimierungen zu realisieren und innovative Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen.

Innovationskooperationen unterliegen jedoch auch Risiken (z.B. Schutzrechtskonflikte, Zurückhaltung von Informationen, Spannungen), welche die effektive und effiziente Zusammenarbeit der Akteure behindern können. Das Managen von Innovationskooperationen mithilfe des Phänomens Vertrauen kann hier eine erfolgreiche Strategie sein.

Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass Vertrauen die Produktivität und Kreativität von Arbeitsteams erhöht und sich positiv auf die individuelle Lerngeschwindigkeit der Teammitglieder auswirkt (Cohen & Prusak, 2001). Geringes Vertrauen hingegen lässt tendenziell die Bereitschaft der Beteiligten, Wissen und Ideen einzubringen, sinken (Beckert et al., 1998). Führungskräfte mittelständischer Unternehmen bewerten das Vertrauen zwischen den Partnern als wichtigsten Erfolgsfaktor für Innovationskooperationen (SFM, 2006). Ohne Vertrauen wird kein Kooperationspartner den ersten Schritt wagen und sensible Unternehmens- oder Produktinformationen preisgeben, sodass letztlich allen die Vorteile einer Innovationskooperation verwehrt bleiben. Vor diesem Hintergrund entwickelt, implementiert und evaluiert der Forschungsverbund VERMIKO Tools zur Förderung von Vertrauen in Innovationskooperationen.

Innovationskooperationen bei Carpus+Partner

Auch für die Carpus+Partner AG besitzt Vertrauen einen hohen Stellenwert. Das international tätige Beratungs- und Planungsunternehmen beschäftigt an vier Standorten mehr als 200 Mitarbeiter/-innen, die in enger Kooperation mit ihren Kunden alle im Lebenszyklus einer

Immobilie entstehenden Aufgaben lösen. Zu den Kunden von Carpus+Partner zählen mittelständische und global operierende Pharma- und Biotech-Unternehmen ebenso wie große Krankenhäuser und Hochschulen. Innovationskooperationen gehören zum Tagesgeschäft von Carpus+Partner. In interdisziplinären Projektteams werden in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber/Nutzer innovative und komplexe Bauvorhaben, wie Labore oder Produktionsgebäude, geplant und realisiert. Als Generalplaner vernetzt Carpus+Partner die Leistungen aller internen und externen Spezialisten und sichert den Projekterfolg durch die Zusammenführung von Planungs- und Realisierungs-Know-how. Gerade die Neuartigkeit der Aufgabenstellungen und die Einmaligkeit der Bedingungen erfordern ein hohes Maß an Vertrauen und fachlicher Offenheit zwischen den Kooperationspartnern. Die Projektverantwortlichen stehen folglich regelmäßig vor der Herausforderung, die auf dem Kooperationsprinzip basierende Unternehmenskultur in der täglichen Projektarbeit zu verankern und dort eine Umgebung zu schaffen, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fördert. Als Arbeitgeber sieht sich Carpus+Partner in der Verantwortung, seine Projektmanager und -leiter sowie die Nachwuchskräfte bei der Bewäl-

tigung dieser anspruchsvollen Aufgabe zu unterstützen. Ein unternehmensspezifisches Workshop-Konzept bildet einen zentralen Baustein zur Förderung der Zusammenarbeit in den internen und externen Kooperationsbeziehungen.

Instrumente des Vertrauensmanagements bei Carpus+Partner

Befragungsergebnisse bei Carpus+Partner unterstreichen die hohe Bedeutung einer stabilen Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern, insbesondere bei neuartigen Problemstellungen, bei bestehenden Interessenkonflikten sowie in Innovationsprojekten mit hohem Zeitdruck. Erfragt wurden außerdem Bedingungen, die den Aufbau von Vertrauen erschweren oder behindern. Hier bestätigten sich Erkenntnisse aus der Vertrauensforschung und verwandten Forschungsgebieten: So ist die Schaffung einer Vertrauensbasis in Projekten mit vielen Partnern tendenziell schwieriger als in kleineren Teams. Auch häufige Wechsel im Projektteam können sich negativ auf den Vertrauensaufbau auswirken. Nach einem Vertrauensbruch ist ein Wiederaufbau möglich, sofern sich der Partner über einen sehr langen Zeitraum zuverlässig verhält. Diese und weitere Ergebnisse wurden als Grundlage für die Entwicklung von Bausteinen eines Vertrauensmanagementsystems herangezogen. Als eine geeignete Methode zum Aufbau von Vertrauen innerhalb von Projektteams wurde zunächst das unternehmensspezifische Workshop-Konzept verifiziert. Darüber hinaus wurde



Markus Röwenstrunk, Susanne Mütze-Niewöhner, Peter Gautier

ein sogenanntes Vertrauens-Wiki aufgesetzt, in welchem vertrauensbezogene Erfahrungen systematisch erfasst und anderen zur Verfügung gestellt werden können. Durch die Reflexion von Erfahrungen werden Lernvorgänge zur Vertrauensbildung begünstigt. Gemeinsam mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen wird derzeit ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das u.a. die gezielte Nutzung dieser Instrumente unterstützen soll.

Die übergeordneten Ziele der Qualifizierung bestehen allerdings darin, Projektmanager und -leiter für das komplexe Phänomen Vertrauen zu sensibilisieren und ihnen Einflussmöglichkeiten aufzuzeigen. Innerhalb eines Seminars sollen dazu sowohl praktische Erfahrungen als auch ein theoriebasiertes Verständnis darüber vermittelt werden, wie sich Vertrauen in der Arbeitswelt konstituiert und wie es wirkt. Lerninhalte betreffen z.B. vertrauensbeeinflussende Faktoren, den Zusammenhang von Vertrauen und Misstrauen bzw. Kontrolle, den Einfluss der Beziehungshistorie sowie gemeinsame bzw. unterschiedliche Werte. Erarbeitet werden sollen außerdem die Nutzenpotenziale einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, z.B. durch Reduzierung von Transaktionskosten und Beschleunigung von Prozessen, ebenso wie ihre Risiken, z.B. in Form von Vertrauensmissbrauch oder opportunistischem Handeln.

Für die konkrete betriebliche Praxis sollen insbesondere die positiven Stellschrauben thematisiert werden. So gilt es als vertrauensförderlich, wenn Projektmanager/-leiter mit gutem Beispiel vorangehen und den Projektpartnern einen Vertrauensvorschuss gewähren („Vertrauen schafft Vertrauen“). Bewährt haben sich ferner ein partizipativer Führungsstil, die Einplanung von Zeitbudgets für den informellen Austausch sowie bestimmte Kommunikationsmechanismen. Prozesse und Entscheidungen sollten transparent und nachvollziehbar sein, sodass sie von allen getragen werden. Bei Carpus+Partner wird dies u.a. durch die vernetzende Komponente in den Workshops, ein kooperatives Führungssystem, eine möglichst transparente, hierarchiearme Kommunikation (z.B. durch internetbasierte Kooperationsplattformen) sowie den Einsatz eines Projekthandbuchs zur Festlegung von Prozessen, Rollen und Regeln der Zusammenarbeit erreicht.

Erlebt und trainiert werden die genannten Inhalte innerhalb eines zweitägigen Seminars mit interaktiven Anteilen in Form von Wahrnehmungsübungen, Kooperations- und Rollenspielen. Parallel entwickelt der VERMIKO-Verbund ein web-based Training sowie ein Planspiel zum Management von Vertrauen. Beide Tools können zur Vor- und Nachbereitung des Präsenzseminars und somit zur Transfersicherung und Evaluation eingesetzt werden.

Die Autoren

Dipl.-Psych. Markus Röwenstrunk und Dr.-Ing. Susanne Mütze-Niewöhner sind am Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen beschäftigt.
m.roewenstrunk@iaw.rwth-aachen.de

Dipl.-Ing. Peter Gautier ist Mitarbeiter im Fachbereich Projektmanagement bei der Carpus+Partner AG in Aachen.
peter.gautier@carpus.de

Das Verbundprojekt „VERMIKO – Vertrauens-Managementsysteme für Innovations-Kooperationen in Produkt- und Dienstleistungs-entwicklungsprozessen“ (FKZ 01FH09026) wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds). Nähere Informationen finden Sie unter: www.vermiko.com

Literatur

Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 3, 56-66.
Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
SFM – Strategieforum Mittelstand (2006). *Innovationsförderung im Mittelstand durch systematisches Kooperationsmanagement im Branchenvergleich*. Stuttgart.



Vertrauensgestaltung lohnt sich für Unternehmen und Mitarbeitende

Janina Evers, Joachim Hafkesbrink

Innovationen können durch Vertrauen maßgeblich unterstützt und gestaltet werden. Doch warum lohnt es sich für Unternehmen und Mitarbeitende, in eine innovationsförderliche Vertrauensgestaltung zu investieren? Wo liegt deren Nutzen und wie kann die Vertrauenskultur dauerhaft in Unternehmen gestaltet werden?

Dass Vertrauen eine wichtige Komponente in Unternehmen ist, wurde vielfach gezeigt (vgl. z. B. Götz, 2006; Becke, 2011). Dass es in Innovations- und Veränderungsprozessen erodieren kann, ist ebenfalls bekannt (vgl. Beckert, Metzner & Roehl, 1998). Die Folgen eines Vertrauensabbaus können mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden sein: So können der unternehmensinterne Kommunikations- und Koordinationsaufwand und die damit verbundenen Transaktionskosten steigen, wenn bisherige Verantwortungsstrukturen aufgelöst und Mitarbeitende in Veränderungsprozessen verunsichert werden. Dies zieht z. B. einen erhöhten Informations- und Kommunikationsbedarf nach sich. Unklare Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen können die Arbeit von Beschäftigten verdichten, da sie mit zeitlich intensiven zusätzlichen Klärungserfordernissen verbunden sind. Mitarbeitende erfahren hohe Belastungen und Unternehmen stehen am Ende vor Produkten

und Dienstleistungen, die möglicherweise nicht mehr die gleiche Ergebnisqualität aufweisen. Transaktionskosten bezeichnen in diesem Zusammenhang solche Kosten, „die zur Etablierung und Aufrechterhaltung der produktiven Wertschöpfung anfallen, d. h. Such-, Verhandlungs- und Kontrollkosten zur Etablierung und Aufrechterhaltung des Beschäftigungssystems, Organisations- und Koordinationskosten zur Etablierung und Aufrechterhaltung der Leistungserstellung und sämtliche Kosten für die laufende Abwicklung, Anpassung und Kontrolle aller organisatorischen und externen Transaktionen“ (Hafkesbrink, 2009).

Eine gezielte Gestaltung der Vertrauenskultur kann hingegen helfen, die damit verbundenen Transaktionskosten dauerhaft zu senken und entsprechende Nutzeneffekte, wie ein breites pro-aktives Verhalten für den Wandel, zu unterstützen. Transaktionskosten für die Koordinie-

rung von Routine- und Innovationsprozessen lassen sich absenken, wodurch mehr Zeit für wertschöpfende innovative Arbeitstätigkeiten gewonnen werden kann.

Doch wie können solche Auswirkungen messbar gemacht werden? Wie kann erfasst werden, welche Aspekte der Vertrauenskultur positive Auswirkungen auf die Produktivität und/oder auf die Innovationsfähigkeit bewirken?

Ein solches Messkonzept wurde im Rahmen des Projektes 8iNNO von der innowise GmbH entwickelt und bei den vier teilnehmenden Unternehmenspartnern getestet (siehe ausführlicher zum Messkonzept Hafkesbrink & Evers, 2011). Das Modell sieht eine Vorher-Nachher-Analyse der Kosten- und Nutzenwirkungen von Maßnahmen der Vertrauensgestaltung vor. Zusätzlich wird ermittelt, welche Arbeitszeitanteile jeweils für Wertschöpfung und Transaktionskosten sowie für Innovations- und Routinetätigkeiten bei Mitarbeitenden und Führungskräften aufgewendet werden, insbesondere auch die Transaktionskosten von ungeplanten Koordinierungstätigkeiten. Hieran kann nun seitens der Unternehmen angesetzt werden: Indem Maßnahmen und Instrumente so gestaltet werden, dass sie z. B. Informationsasymmetrien aufheben, dass sie die Möglichkeit zur Analyse und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen bieten oder beteiligungsorientierte Kommunikationskreisläufe etablieren (siehe den Artikel von Guido Becke, Miriam Behrens und Peter Bleses in diesem Heft), bieten sie das Potenzial, unterschiedliche Aspekte der Vertrauenskultur in Unternehmen zu stärken (siehe Abb. 1). Hierdurch können wiederum (un-)geplante Koordinierungstätigkeiten zu einem gewissen Anteil abgesenkt werden und weitere Spielräume für eine stärkere Innovations- und Veränderungsorientierung entstehen. Das Modell verdeutlicht die Möglichkeiten der Messbarkeit von Transaktionskosten- und -nutzeneffekten der Investitionen in formelle und informelle Institutionen zur Gestaltung der Vertrauenskultur.

Innovationsorientierung: Die Beteiligung und Information von Mitarbeitenden in Innovations- und Veränderungsprozessen können bspw. institutionelles und prozessbasiertes Vertrauen stärken und (un-)geplante Koordinierung für

„Wie kann erfasst werden, welche Aspekte der Vertrauenskultur positive Auswirkungen auf die Produktivität und/oder auf die Innovationsfähigkeit bewirken?“



Nachfragen, Unsicherheiten etc. absenken. Hierdurch kann bspw. die Kooperationsfähigkeit und die Arbeitsqualität erhöht werden.

Wissensmanagement: Die Etablierung von systematischen Wissensmanagementsystemen (interne und externe Weiterbildung, Personalentwicklungsmaßnahmen) kann ein Vertrauen aufgrund von wahrgenommenen Kompetenzen in Unternehmen stärken. Hierdurch können Unsicherheiten im Hinblick auf die Delegation von Verantwortung und häufige Kontrollen, z. B. seitens der Führungskräfte, abgesenkt und Transaktionskosten entsprechend verringert werden. Zusätzlich können Nutzeneffekte z. B. aus einer Verbesserung der Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen gewonnen werden. Gerade vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen kommt einem systematischen Wissensmanagement eine besondere Bedeutung zu. Dazu gehört auch, dass eine Übertragung von Wissensbeständen älterer Mitarbeitenden auf die jüngeren Mitarbeitenden stattfindet, z. B. durch interne Weiterbildung oder Hospitationen.

Insgesamt zeigt sich: Durch eine systematische Vertrauensgestaltung in Innovations- und Veränderungsprozessen ergeben sich Möglichkeiten, geplante und/oder ungeplante Koordinierung abzubauen und hierdurch z. B. eine stärkere Innovationsorientierung oder ein systematisches Wissensmanagement zu unterstützen. Dies lohnt sich für Unternehmen und Mitarbeitende.

Die Autoren

Dr. Joachim Hafkesbrink ist geschäftsführender Gesellschafter der innowise GmbH und geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Rhein-Ruhr Instituts für angewandte Systeminnovation in Duisburg.

Janina Evers, M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation (RIAS) e.V., Arbeitsschwerpunkte: Innovationsforschung und -beratung.

Dieser Artikel basiert auf Forschungen im Rahmen des Projektes „8iNNO – Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen“ (FKZ 01FH09003), das von der Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) sowie der innowise GmbH in Kooperation mit vier Unternehmen durchgeführt wurde. Das Verbundvorhaben wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds. Weitere Informationen zum Projekt 8iNNO finden Sie unter www.achtinno.de.

Literatur

Becke, G. (2011): Organisationale Achtsamkeit als Gestaltungskonzept für adaptive Vertrauenskulturen. In: Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Evers, J. & Hafkesbrink, J. (Hrsg.), Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen. Bremen: artec-paper 175, S. 13–118.
Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. Organisationsentwicklung, 17, S. 56–66.



Janina Evers, Joachim Hafkesbrink

Götz, K. (Hrsg., 2006). Vertrauen in Organisationen. München & Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 59–71.
Hafkesbrink, J. (2009). Nachhaltige Arbeitsqualität als „Win-Win-Strategie“ in Unternehmen der Wissensökonomie: Das Transaktionskostenkonzept in PRÄWIN am Beispiel der Kooperation mit Alleinselbstständigen. In: Evers, J., Hafkesbrink, J., Krause, M. & Schmidt, S. (Hrsg.), Instrumente für nachhaltige Arbeitsqualität in der Wissensökonomie – Bestandsaufnahme und Bewertung, artec-paper Nr. 159.
Hafkesbrink, J. & Evers, J. (2011). Evaluierung der Vertrauenskultur in Innovations- und Veränderungsprozessen – ein Messkonzept zur Erfassung und Beurteilung der ökonomischen und sozialen Wirkungen der Vertrauensgestaltung. In: Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Evers, J. & Hafkesbrink, J. (Hrsg.), Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen. Bremen: artec-paper 175, S. 185–229.

8iNNO

innowise
research • consulting

Rhein-Ruhr Institut
für angewandte Systeminnovation e.V.

Gestaltungselemente

- Informelle Institutionen**
Kosten der Entwicklung/Implementierung von
- Enabling-Spaces/Interaktionsarenen, Dialogräumen
 - erweiterten OE-Maßnahmen in Netzwerkbeziehungen
 - Informationsasymmetrie (intern/extern)
 - Loyalitätsmaßnahmen (intern/extern)
 - Reputationsmaßnahmen (intern/extern)
 - Wissensabsorption und -distribution ...
- Formelle Institutionen**
Kosten der Entwicklung/Implementierung von
- Informations-/Verhandlungssystemen
 - Frühwarn-/Kontrollsystemen
 - Partizipativen Organisationsstrukturen und -abläufen
 - Personalentwicklungs- und Führungssystemen
 - Wissensmanagementsystemen
 - Netzwerken (Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Innovation ...)
 - Absicherung gegen Opportunismus (vor-/nachvertraglich) ...

Vertrauenskultur

- Vertrauen aufgrund von:
- stabilen Strukturen
 - verlässlichen Routinen
 - wahrgenommenen Kompetenzen
 - Identifikation
 - Nutzenerwägungen ...

Kosten/Nutzen

- (Transaktions-) Kosten**
- Informationssuche über Transaktionspartner
 - Teambildung (intern/extern)
 - Zielbildung, Projekt-/ Ressourcenplanung
 - Koordination/Verhandlung/Abstimmung (intern/extern)
 - Akzeptanz von neuen organisatorischen Strukturen und Abläufen
 - personelle Interaktion außerhalb von funktionalen Rollen
 - Kommunikation
 - (soziale) Kontrolle
 - Fehlerkultur ...
- (Transaktions-) Nutzen**
- Steigerung der Kooperationsfähigkeit
 - Steigerung der Arbeitsqualität
 - Verbesserung der Kreativität
 - Erhöhung der organisationalen Veränderungsfähigkeit im Hinblick auf neue Strukturen und Prozesse
 - Verbesserte Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen
 - Verbesserung des Kompetenzerwerbs ...

Abb. 1: Darstellung des Messkonzepts (Quelle: Hafkesbrink & Evers, 2011)

Mode oder Methode?

Die Bedeutung von Vertrauen für Innovationsprozesse

Wolfgang Scholl, Sebastian Kunert

In den letzten Jahren ist die Bedeutung von Vertrauen für Unternehmensprozesse immer stärker thematisiert worden. Das wirft zwei Fragen auf, die wir in unserem Projekt „GI:VE – Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur & Evolutionäre Wissensproduktion“ untersuchen:

- æ Ist Vertrauen ein Modethema geworden? Was steckt dahinter, was wird unter Vertrauen verstanden, wenn es so große Bedeutung hat? Und welche Rolle spielt Vertrauen neben anderen Merkmalen der Unternehmenskultur?
- æ Wenn sich die Bedeutung von Vertrauen bestätigt, wie kann man mehr Vertrauen in Unternehmen erreichen? Inwieweit ist es eine Methode zur Steigerung der Innovationsfähigkeit?

Kern des Projekts GI:VE ist die Ausgestaltung betrieblicher Kultur zu einer Vertrauens- und Innovationskultur, um nachhaltige Innovationsfähigkeit zu erreichen. Forschungen zu Effektivität und Unternehmenskultur heben vier Merkmale hervor: Ein klares, motivierendes *Leitbild*, gute *Übereinstimmung* in Werten und Normen, durchgängige *Mitarbeiterorientierung* sowie hohe *Anpassungsfähigkeit*. Wechselseitiges *Vertrauen* hat nach unserer Auffassung enge Zusammenhänge mit den vier anderen Kulturmerkmalen und hängt auch mit konstruktiven Ablaufprozessen und nachhaltiger Innovationsfähigkeit zusammen. Abb. 1 zeigt das im Überblick.

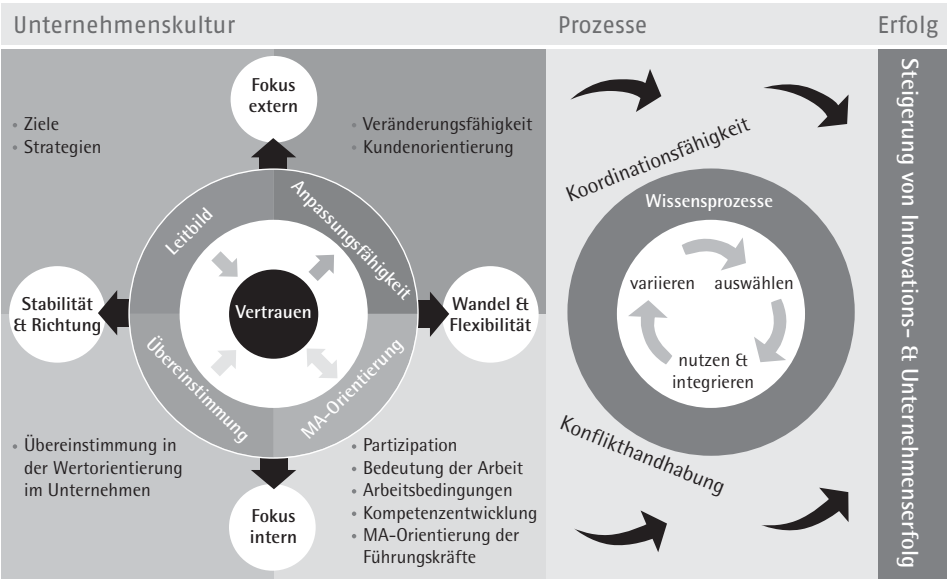


Abb. 1: Zusammenhänge des Vertrauens mit den Kulturmerkmalen

Um die zwei genannten Fragen zu klären, haben wir bei unseren Partnerunternehmen und weiteren interessierten Betrieben eine Online-Befragung durchgeführt. Zur Zeit haben wir auswertbare Daten von 38 kleinen und mittleren Unternehmen aus den verschiedensten Branchen, bei denen jeweils mindestens 10 % der Mitarbeiter die Fragen beantwortet haben, so dass wir durchschnittliche Einschätzungen bilden konnten, die die Verhältnisse im Unternehmen sehr viel genauer wiedergeben als einzelne Meinungen. Vertrauen wurde – in Übereinstimmung mit den meisten Autoren – aus drei Komponenten gebildet: Wohlwollen, Fachkompetenz und Integrität. Wohlwollen drückt sich in der Wahrnehmung aus, dass die vertrauenswürdige Person oder Organisation einem selbst Gutes will. Fachkompetenz lässt erwarten, dass die vertrauenswürdige Person oder Organisation in der Lage ist, das gut Gemeinte auch zu erreichen. Integrität besagt, dass die vertrauenswürdige Person oder Organisation sich nach akzeptablen Prinzipien verhält, die auch bei Interessendivergenzen nicht verletzt werden. Vertrauen steigt in dem Maße, wie die Ausprägungen aller drei Merkmale hoch eingeschätzt werden. In dieser dreifachen Weise wurden die Mitarbeiter/-innen zum Vertrauen in ihre jeweilige Führungskraft, in ihre Kolleginnen und Kollegen und in das Unternehmen insgesamt gefragt. Die Einschätzungen zu den drei Adressaten wurden zu einem Index des Vertrauensklimas zusammengefasst.

Unsere Analysen zeigen, dass das Vertrauensklima positiv zusammenhängt mit fast allem, was positiv im Unternehmen wahrgenommen wird. Dazu gehören

- æ die Mitarbeiterorientierung mit den Komponenten Partizipation an Entscheidungen, gute Arbeitsbedingungen und positive Einstellung der Führungskräfte zu den Mitarbeitern,
- æ das Unternehmensleitbild mit akzeptierten Zielen und klaren Strategien,
- æ die Anpassungsfähigkeit, speziell die Kundenorientierung,
- æ die Wissensproduktion, besonders die Kommunikation untereinander, verteilte Führung und konstruktive Entscheidungsprozesse und die daraus erwachsende Entscheidungsgüte,
- æ konstruktive Konflikt handhabung und gute Koordinationsfähigkeit sowie letztlich
- æ Innovationsfähigkeit & Unternehmenserfolg.

Diese Ergebnisse wecken die Vermutung, dass Vertrauen nicht eine steuerbare Variable ist, wie z.B. gute Arbeitsbedingungen oder die Etablierung eines Unternehmensleitbilds. Vertrauen dürfte vielmehr ein Basisurteil der Beziehungsqualität sein: Eine hoch ausgeprägte Mitarbeiterorientierung zeigt Wohlwollen an, konstruktiv verlaufende Unternehmensprozesse signalisieren Integrität, ein klares Leitbild und gute Ergebnisse belegen die Kompetenz. Vertrauen ist nicht die Ursache dafür, sondern als summarisches Gesamturteil ein Ergebnis.

Vertrauen kann man daher nicht „managen“, es ist keine Methode zur Herstellung besserer Verhältnisse und Ergebnisse. Partialanalysen zeigen, dass die positiven Zusammenhänge des Vertrauensklimas mit den anderen oben aufgeführten Variablen verschwinden, wenn die Mitarbeiterorientierung statistisch neutralisiert wird. Umgekehrt bleiben die positiven Zusammenhänge der Mitarbeiterorientierung mit denselben Variablen und werden nur ein bisschen schwächer, wenn das Ausmaß des Vertrauens statistisch herausgerechnet wird. Insofern hat Vertrauen immerhin eine zusätzliche positive Funktion zu verbesserten Bedingungen: Vertrauen führt zu einer positiveren Wahrnehmung und Konstruktion der mehrdeutigen sozialen Realität. Das heißt z.B., dass Mitarbeiter/-innen bei Meinungsverschiedenheiten dem Anderen nicht gleich böse Absichten unterstellen, sondern eine konstruktive Lösung erwarten, und dass sie bei



„Vertrauen ist ein Indikator für positive Beziehungsqualität im Unternehmen.“



Wolfgang Scholl, Sebastian Kunert

Reorganisationen nicht gleich in Opposition gehen, weil sie mit Nachteilen rechnen, sondern erst mal bereitwillig sich die Begründungen anhören und das Beste daraus machen. Als Fazit aus den Analysen und Überlegungen ergibt sich, dass Vertrauen weder ein reines Modethema noch eine Methode zur Innovationsförderung ist, sondern ein Indikator für positive Beziehungsqualität im Unternehmen. Gefördert wird diese Beziehungsqualität auch durch Bedingungen, die die Innovationsfähigkeit erhöhen, aber umgekehrt ist ein Vertrauensklima auch mit einer Status-quo-Orientierung vereinbar. Der wichtigste Ansatzpunkt für Innovationsfähigkeit und zugleich für ein Vertrauensklima ist eine verstärkte Mitarbeiterorientierung. Das gilt besonders für mehr Partizipation der Beschäftigten bei den Entscheidungen, die sie betreffen, für verbesserte Arbeitsbedingungen inklusive der Informationsversorgung und für entsprechend mitarbeiterorientierte und trainierte Führungskräfte.

Was heißt das für die Praxis? Wichtig ist zunächst eine sorgfältige Diagnose innovationsförderlicher Bedingungen und des Vertrauensklimas. Dazu bietet GI:VE den interessierten Unternehmen ein Survey-Feedback an, das aus einer gut getesteten Online-Befragung und einer differenzierten, ausführlichen Rückmeldung der Ergebnisse besteht. Bei Bedarf kann die Rückmeldung auch persönlich für die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter/-innen erfolgen. Hier wird die gegenwärtige Situation reflektiert und es wird der Bedarf für bestimmte Verbesserungsmaßnahmen gemeinsam identifiziert. Anschließend werden Arbeitsgruppen zur Bearbeitung einzelner Problembereiche gebildet. Sofern es sich um drei oder mehr Arbeitsgruppen handelt, ist eine koordinierende Steuerungsgruppe zu empfehlen. Erfahrene Berater der artop GmbH, die auch am GI:VE-Projekt teilnehmen, können diese Arbeitsgruppen moderieren und beraten. Ein dauerhafterer Ansatz ist der Einsatz eines Innovationsmanagers oder – besser gesagt – eines Innovationspromotors, der als Beauftragter der Geschäftsleitung einerseits die verschiedenen Innovationsbedingungen im Auge behält und andererseits konkrete Innovationsprozesse, die hier und dort auf Schwierigkeiten stoßen, mit seinem Erfahrungswissen und seinen Kontakten bis hin zur Geschäftsleitung unterstützt (s. Abb. 2). Ein Innovationspromotor wird dabei immer auch eine Art Vertrauensmann sein, der unparteiisch seine Unterstützungsfunktion wahrnimmt. Diese Aufgabe bedarf eines Bündels von Kompetenzen, die bisher weder durch ein Studium noch durch die Erfahrung aus ei-

nem Funktionsbereich wie Fu.E, Controlling oder Personalwesen ausreichend erworben werden können. GI:VE hat daher eine Ausbildung zum Innovationspromotor bzw. zur Innovationspromotorin mit zehn zweitägigen Modulen gestartet, die Anfang 2012 abgeschlossen und evaluiert sein wird, so dass danach weitere, verbesserte Ausbildungen folgen. Bei Interesse kann man sich auf der Website www.vertrauenskultur-innovation.de informieren und anmelden.

Die Autoren

Prof. Dr. Wolfgang Scholl, Sozial- und Organisationspsychologie, und Dipl.-Psych. Sebastian Kunert, Arbeits- und Ingenieurpsychologie, arbeiten am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin.

Das Projekt „GI:VE – Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensprozesse“ (FKZ 01FH09121) wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union. Informationen unter www.vertrauenskultur-innovation.de

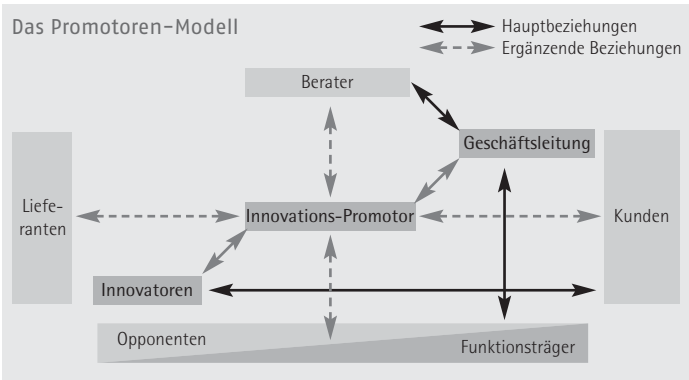


Abb. 2: Das Promotoren-Modell (nach Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. (1988). Arbeitsteilung im Informationsmanagement. Zeitschrift für Organisation, 57, 378-388.)

„Vertrauen wird durch offene Kommunikation und klare Regeln gestützt.“

Interview mit Oliver Rüsche, Rüsche Catering OHG

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in Ihrem Unternehmensnetzwerk?

In unserem Netzwerk sind die Aufgabenbereiche gut voneinander abgegrenzt. Jeder Netzwerkpartner ist auf seinem Gebiet ein absoluter Spezialist und auch mit seinem jeweiligen Unternehmen sehr gut am Markt positioniert. Das gegenseitige Vertrauen in die fachlichen Leistungen der Partner ist sehr hoch und wird durch eine offene Kommunikation untereinander und klare Regeln bei der Auftragsbearbeitung gestützt.

Wie kann ein gleichberechtigter Netzwerkpartner daran mitwirken, dass in Veränderungsprozessen des Verbunds Vertrauen entsteht bzw. erhalten bleibt?

Alle drei Unternehmen sind inhabergeführte Betriebe. Wir teilen die gleichen Grundwerte und -prinzipien, die ein Event zum Erfolg für den Kunden werden lassen. Der Kunde und das Endprodukt stehen für alle drei Partner im Mittelpunkt der Entscheidungen. Eine offene Kommunikation und klare Regeln erhalten das Vertrauen in die Zusammenarbeit.

Welche Maßnahmen haben Sie, initiiert und begleitet vom Projekt GI:VE, in Ihrem Unternehmen durchgeführt, die Sie als erfolgreich und als Verbesserung sehen?

Wir haben die wichtigsten Qualitätsmerkmale unseres Unternehmens intern analysiert und dokumentiert. In einem weiteren Schritt sollen die einzelnen Prozesse untersucht und weiter vereinfacht werden, so dass sich daraus Standardmodule ableiten lassen. Diese Module sollen allen Beteiligten zugänglich gemacht werden und in den Alltagssituationen mit hoher Stressbelastung als qualitativer Leitfaden dienen, um wieder mehr Energie für die individuell zu gestaltenden Bereiche zur Verfügung zu haben.

Haben Sie durch das GI:VE-Projekt in bestimmten Punkten eine neue Sichtweise auf Ihr Unternehmen bekommen? Was war das?

Durch die gemeinsame Arbeit mit GI:VE fällt es uns leichter, einen Metablick auf unser Unternehmen einzunehmen, und gewisse Entwicklungen und Prozesse auch aus der Distanz zu betrachten und zu steuern. Wenn man sein Unternehmen analysiert und die Ergebnisse reflektiert und zusätzlich reflektiert bekommt, lassen sich leichter Schemata erkennen, die die Qualität unterstützen oder eher hemmen. Mir persönlich fällt zielorientiertes Handeln an dieser Stelle sehr viel leichter. In der Vergangenheit wurden Lösungsansätze eher ad hoc in der Situation gesucht und auch gefunden.



Dipl.-Ing. Oliver Rüsche ist geschäftsführender Gesellschafter der Rüsche Catering OHG in Attendorn. Das familiengeführte Unternehmen bietet seit 35 Jahren in einem Netzwerk ausgewählter Kooperationspartner gehobenes Business- und Event-Catering an.

Das Interview führten Sebastian Kunert und Wolfgang Scholl, Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin.

RÜSCHE
catering



Misstrauen in KMU-Netzwerken

Plädoyer für den produktiven Umgang mit einer tabuisierten Ressource

Christiane Funken, Alexander Stoll

„Kooperation und Innovation durch Netzwerke“ lautet die Zielvorstellung, unter der sich heute kleine und mittlere Unternehmen in regionalen und neuerdings politisch geförderten Branchennetzwerken zusammenschließen. Wie aber gestaltet sich Innovation in diesen neuartigen Netzwerkstrukturen?

Die umfangreiche empirische Analyse des Projekts TRUSTnet zeigt: Neben altbekannten Problemen bei der Umsetzung kooperativer Innovationsprozesse treffen die KMU in den Netzwerken auch auf zahlreiche neue Problemlagen. Diese *produzieren* teils Misstrauen, teils werden sie aber auch durch Misstrauen *verursacht*. Mehr noch: Misstrauen scheint nicht nur Teil des *Problems*, sondern auch Teil der *Lösung* zu sein. Im Gegensatz aber zum viel gepriesenen Vertrauen ist Misstrauen negativ besetzt, bleibt damit oft unreflektiert und wird in der Regel nicht als Mechanismus erkannt, der auch produktive Kraft entfalten kann. Dieser Beitrag versteht sich daher als Plädoyer für eine Enttabuisierung von Misstrauen, um es so für Innovationsprozesse von KMU in Netzwerken produktiv zu machen.

Kleine und mittlere Unternehmen

KMU – insbesondere Kleinst- und Kleinbetriebe – besitzen eine symptomatische Schwäche: Die wichtigen Ressourcen Geld, Zeit und Personal sind knapp bemessen. Deshalb greifen KMU bei naturgemäß ressourcenintensiven Innovationsprozessen auf Kooperationen zurück. Die zentrale Figur in den – meist hoch spezialisierten – KMU ist der Unternehmer: Er vereint nicht nur strategische Betriebsführung und operative Kompetenz in seiner Person, er *ist* quasi das Unternehmen. Denn Unternehmens- und Eigenkapital fallen ebenso zusammen wie unternehmerische und persönliche Existenz. So verwundert es nicht, dass sich der typische „Mittelständler“ ungern reinreden lässt, Autonomieverlust fürchtet, Konkurrenz meidet und – wenn überhaupt – dann vorzugsweise mit „Seinesgleichen“ kooperiert. Offenbar verschafft die Ähnlichkeit von Unternehmensstrukturen und Unternehmerprofilen Erwartungssicherheit und Vertrauen.

Auf der Suche nach Kooperationspartnerinnen und -partnern, die anschlussfähig an das hochspezifische Tätigkeitsfeld des Unternehmens sind und mit denen sich Innovationsprojekte

mit zeitlich absehbarem Return on Investment realisieren lassen, treten viele mittelständische Unternehmer in KMU-Netzwerke ein.

Misstrauen als strukturelles Phänomen

Dabei treffen sie jedoch auf spezifische, strukturell bedingte Widersprüche, an denen in der Regel Misstrauen kondensiert. Misstrauen in KMU-Netzwerken ist demnach nicht das Produkt individueller psychologischer Verfasstheit, sondern stellt ein geradezu unvermeidbares, gleichwohl beherrschbares Phänomen dar. Um jedoch Misstrauen in einem produktiven Sinne bearbeitbar zu machen, ist es in einem ersten Schritt notwendig, die strukturellen Widersprüche aufzuzeigen, aus denen sich Misstrauen speist.

Drei Widersprüche in KMU-Netzwerken

I) Netzwerke sind weder Märkte noch Organisationen. Eine Koordination der Akteure muss sich deshalb zwischen Selbstorganisation und hierarchischer Steuerung bewegen. So existiert zwar ein professionelles Netzwerkmanagement – dieses kann jedoch nur sehr bedingt steuern, denn die Mitglieder halten an ihrer Autonomie fest. Ihre Mitarbeit im Netzwerk ist zudem freiwillig und ein Austritt jederzeit möglich.

II) Die staatlich geförderten Netzwerke besitzen den Auftrag, eine regionale Branche nachhaltig zu stärken, Auflagen wie Zugangsfreiheit für interessierte Unternehmen und das mittelfristige Ziel, die finanzielle Selbstständigkeit nach Auslauf der Finanzierung sicherzustellen. Die Unternehmer aber streben eine kurzfristige Amortisierung ihrer Investitionen an, haben ganz konkrete, spezifische Bedarfe, die in der Regel nicht deckungsgleich mit den Kollektivzielen des Netzwerks sind und favorisieren einen ausgesuchten und vor allem konkurrenzfreien Kreis potenzieller Partner.

III) Diese Interessendivergenz (I+II) wird verstärkt durch die Heterogenität der Netzwerkpartner. Denn hierzu zählen nicht nur die beschriebenen Kleinunternehmen, sondern auch größere Mittelständler, vereinzelte Großunternehmen und Forschungseinrichtungen. Die „größeren“ Unternehmen sind ressourcenstärker als die kleinen und damit nicht so stark auf unmittelbaren Return on Investment angewiesen. Während

weiterhin Wissenschaftspartner primär an Forschungsergebnissen und Publikationen interessiert sind, steht für die Unternehmen der finanzielle Aspekt von Projekten im Vordergrund.

Misstrauen ...

Vor diesem Hintergrund ist typischerweise bereits der Eintritt in ein Netzwerk für die Unternehmer mit Vertrauen und Misstrauen verbunden. Ohne initiales Vertrauen in die Produktivität des Netzwerkes würde man nicht eintreten. Gleichzeitig existiert aber auch Misstrauen gegenüber den zunächst fremden, teils konkurrierenden und ggf. ressourcenstärkeren Netzwerkpartnern. Über die Phase der Kontaktaufnahme mit potenziellen Partnern und die Sondierung von Projekten steigt die risikobehaftete Investition von Mitgliedsbeiträgen, Zeit und Engagement an – und damit meist auch das Misstrauen. Spätestens bei der konkreten Planung eines gemeinsamen Projektes, in der naturgemäß strategisch bedeutsames Wissen kommuniziert wird, erreicht das Misstrauen seinen Höhepunkt. Denn die erbrachten Vorleistungen sind hoch – und der eigene Gewinn weiterhin unklar:

Ist der Partner kompetent genug, um seine Zusagen zu erfüllen? Hat er die Ressourcen, die er angibt? Verfolgt er die gleichen Ziele? Geht er mit sensiblen Informationen vertraulich um? Werden Kooperationsgewinne zur eigenen Zufriedenheit geteilt?

Diese Fragen bleiben im Projektverlauf offen und produzieren Unsicherheit. Als wirksame Mechanismen zur Reduktion dieser Unsicherheit gelten sowohl Vertrauen als auch Misstrauen. Während jedoch die gängige Empfehlung ausschließlich auf den Aufbau von *Vertrauen* setzt, gehen wir davon aus, dass *Vertrauen* auch negativ wirken und *Misstrauen* den Projekterfolg befördern kann.

... produktiv machen!

Nicht nur führt „blindes Vertrauen“ in die Partner mitunter zu einem bösen Erwachen, es ist ggf. auch innovationsfeindlich, da es den Blick auf vertraute Partner und bekannte Prozesse beschränkt.

Misstrauen hingegen kann diese Fixierungen aufbrechen und damit produktiv wirken. Voraussetzung hierfür ist aber seine frühzeitige Kom-

munikation. Nur wer sein Misstrauen kommuniziert, macht es bearbeitbar. Verschwiegenes Misstrauen hingegen kann sich in der Latenz mehr und eine Misstrauensspirale mit gefährlicher Sprengkraft in Gang setzen.

Dabei – und das klingt zunächst paradox – setzt die Kommunikation von Misstrauen eine ausreichend vertrauensvolle Atmosphäre voraus. Wer nämlich darauf vertrauen kann, dass das Äußern von Misstrauen nicht als Tabubruch, sondern als berechtigte und potenziell produktive Aktion aufgenommen wird, kann mit offenem Visier verhandeln.

Auch kann das *Vertrauen* ins Netzwerk dadurch gefördert werden, dass *Misstrauen* institutionalisiert und damit entpersonalisiert wird. Die Einrichtung eines kontrollierenden Gremiums (Beirat o.ä.) etwa kann dieses individuelle Misstrauen zu einem kollektiven Thema machen, ohne dass Einzelpersonen sich exponieren müssen. Abgeleitet aus den Eigenschaften von KMU und KMU-Netzwerken sowie der – hier nur verkürzt und beispielhaft möglichen – Illustration von Vertrauens- und Misstrauens-Konstellationen bleibt also festzuhalten:

„... *Vertrauen ins Netzwerk kann gefördert werden, indem Misstrauen institutionalisiert und damit entpersonalisiert wird. Ein kontrollierendes Gremium kann dieses individuelle Misstrauen zu einem kollektiven Thema machen, ohne dass sich Einzelpersonen exponieren müssen.*“



Die Autoren

Prof. Dr. Christiane Funken ist Leiterin des Projekts TRUSTnet am Institut für Soziologie der TU Berlin (www.trust-net.org). Alexander Stoll M.A. ist Mitarbeiter im Projekt TRUSTnet.



Das Projekt „TRUSTnet – Vertrauen und Misstrauen als Motoren von Innovationsprozessen in KMU-Netzwerken“ (FKZ 01 FH 09156/57) wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union.

[TRUST]NET



„Einige proaktive Unternehmer, die ohne große Vorbehalte ans Werk gingen, haben dazu beigetragen, dass vielmehr konstruktiv und offen miteinander gearbeitet wurde als abwartend zu kontrollieren.“

„Vertrauen und Misstrauen müssen reflektiert und kommuniziert werden.“

Interview mit Dr. Peter A. Hecker, Netzwerkmanager GEOkomm Networks

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in Ihrem Netzwerk?

IT-Netzwerke mit hoher KMU-Beteiligung wie das unsere sind insofern hochsensibel, als die Assets der Unternehmen jeden Abend nach Hause gehen und der Unternehmer froh ist, wenn sie am nächsten Morgen wiederkommen. Also, das Kapital steckt in den Köpfen der Mitarbeiter, ist damit prinzipiell sehr flüchtig und gleichzeitig die wichtigste, zu schützende Ressource.

Der Begriff des Vertrauens beinhaltet aus meiner Sicht zwei wichtige Aspekte: Zum einen das Vertrauen zwischen Partnern im Netzwerk und dem Netzwerkmanagement und zum anderen das Vertrauen zwischen den Partnern im Netzwerk selbst. Mögliches Misstrauen zwischen dem Management und den Netzwerkpartnern konnte sich bei uns nicht etablieren. Von großem Vorteil war hier allerdings, dass ich als Netzwerkmanager selbst kein Akteur der Branche bin. So ist ausgeschlossen, dass ich mich in möglicher Konkurrenz zu den Unternehmen befinde.

Die Firmen untereinander hingegen waren zu Beginn schon etwas misstrauisch und haben sich genau beäugt. Aber auch das nur kurz. Einige proaktive Unternehmer, die ohne große Vorbehalte ans Werk gingen, haben dazu beigetragen, dass vielmehr konstruktiv und offen miteinander gearbeitet wurde als abwartend zu kontrollieren.

Wie kann das Netzwerkmanagement dafür sorgen, dass Misstrauen im Netzwerk nicht zum Problem wird?

Nun war ich in der angenehmen Lage, dass sich Misstrauen zunächst nicht als Problem entwickelt hat. Die gemeinsame Aufbruchstimmung hat dazu geführt, erst einmal zu „machen“ und erst dann kritisch zu hinterfragen und nach möglichen Fußangeln zu suchen. Generell kann ich aber sagen, dass Transparenz und Verlässlichkeit im Umgang mit den Netzwerkpartnern die wichtigsten Grundvoraussetzungen darstellen. Die Wahrung der absoluten Vertraulichkeit im Gespräch hilft, einen „geschützten Raum“ für die Unternehmer herzustellen, in dem einerseits Herrschaftswissen kommuniziert, andererseits auch Skepsis oder Misstrauen geäußert werden kann. Auf diese Vertraulichkeit

muss man sich dann unbedingt verlassen können. Die Anforderungen an den Netzwerkmanager sind hierbei ziemlich hoch – Diplomatie und Einfühlungsvermögen sind sehr gefragt, insbesondere wenn es um sensibles Wissen oder das Tabuthema Misstrauen geht. Teambuilding Events und Workshops zum Umgang mit Vertrauen und Misstrauen können da auch recht hilfreich sein.

Gab es eine Situation, in der Sie gemerkt haben, dass eine Zusammenarbeit an Vertrauen oder Misstrauen scheiterte? Hätte dies vermieden werden können?

Eine Gruppe von Netzwerkpartnern hatte sich zusammengefunden und nach einer kurzen, von mir begleiteten Anfangsphase allein und voller gegenseitigem Vertrauen – um nicht zu sagen „blauäugig“ – die gesteckten Ziele verfolgt. Leider wurden aber weder zu Anfang klare Vereinbarungen aufgestellt, noch wurden Vertrauen und Misstrauen im Prozess ausreichend reflektiert bzw. kommuniziert. Ergebnis war, dass das ganze Vorhaben förmlich schief ging und einer der Partner aus dem Netzwerk austrat. Das Resultat hat sehr deutlich aufgezeigt, wie wichtig die kontinuierliche Begleitung und Moderation derartiger Prozesse, die häufig auch von Misstrauen begleitet sind, durch das Netzwerkmanagement ist und man da nicht zu früh locker lassen darf.

Dr. Peter A. Hecker ist Netzwerkmanager des Kompetenznetzwerks GEOkomm networks Potsdam sowie Vorsitzender des Vorstands GEOkomm e.V., Verband der GeoInformationswirtschaft Berlin/Brandenburg.

Das Interview führte Alexander Stoll, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Berlin.



GEO
komm
networks



Betriebliche RessourcenKultur: Hohe Bedeutung, geringe Umsetzung

Eine Herausforderung für Unternehmen und Berater/-innen

Martina Schmitt, Sebastian Klinke, Holger Rohn

Eine hohe Ressourceneffizienz (Material, Energie, Wasser) möchte jedes Unternehmen gerne haben, verspricht sie doch Wettbewerbsvorteile, die positiv auf die Sicherung von Standort und Arbeitsplätzen wirken können. Diese Strategie schafft, wenn sie mit den Beschäftigten kommuniziert wird, bei diesen Vertrauen, das für die Umsetzung von Veränderungsprozessen dringend benötigt wird. Unternehmer, die betriebliche Vertrauenskulturen nicht pflegen, haben es mitunter schwer, die notwendige Unterstützung der Mitarbeiter/-innen für Optimierungsprozesse zu erhalten. Wer Ressourceneffizienz will, sollte achtsam mit den Beschäftigten umgehen und wissen, was Vertrauen schafft.

Die Forschungsergebnisse des Projektes RessourcenKultur deuten auf Diskrepanzen zwischen der hohen Bedeutung, die den Beschäftigten in Veränderungsprozessen von Geschäftsführerseite zugesprochen wird, und ihrer tatsächlichen Beteiligung an diesen Prozessen hin. Durch mangelnde Beteiligung können Vertrauensdefizite entstehen, die die Ausschöpfung von Innovationspotenzialen erschweren können. Grundlage dieser Feststellung sind zum einen die Ergebnisse einer Befragung (vgl. Schmitt et al., 2011)¹ sowie zum anderen die Ergebnisse von Unternehmensfallstudien². Verdeutlichen lässt sich diese Feststellung beispielsweise an der großen Bedeutung, die dem Thema Ressourceneffizienz von Seiten der Geschäftsführer/-innen beigemessen wird und der tendenziell geringen betrieblichen Verankerung, die das Thema im Unternehmen und auf Mitarbeiterebene erfährt. In vielen Unternehmen ist es keine Routine, Personen oder Gremien verantwortlich mit der Umsetzung von Ressourceneffizienzmaßnahmen

men zu betrauen. Dort, wo Verantwortlichkeiten festgelegt sind, finden sich diese häufig auf der Leitungsebene. Zudem sind Management- und andere Anreizsysteme zur Verankerung von Ressourceneffizienz in den Unternehmen eher selten vorzufinden. Lediglich rund die Hälfte der Unternehmen verfügt über Managementsysteme, um Innovationsprozesse zu strukturieren. Auch fällt auf, dass meist technische Innovationen unterstützt werden und soziale/organisatorische Innovationen eher zurückhaltend gefördert werden. Ebenso erfährt die Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse von Geschäftsleitungsebene große Wertschätzung. Die für die Umsetzung erforderlichen Konzepte, Strukturen, Prozesse und Informationsflüsse sind jedoch in

vielen Unternehmen in ungenügender Weise vorhanden. Das Beispiel „Formulierung von Innovationszielen“ belegt dies. Festgelegten Zielen wird zwar eine große Bedeutung zugesprochen, Mitarbeiter/-innen in die Entwicklung solcher Ziele einzubinden, entspricht aber bislang nicht der verbreiteten Praxis. Auch lässt sich ein vertrauensbildender teamorientierter Führungsstil bei geringer Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse und mangelnder Transparenz von Entscheidungen kaum realisieren. Zu den Aspekten, die für Vertrauenskulturen eher nicht förderlich sind, zählen auch die aufscheinenden Spannungen in den Arbeitsbeziehungen, z. B. zwischen Produktion sowie Forschung und Entwicklung. Hinzu kommt, dass das Thema Ressourceneffizienz oft nicht hinreichend in der Aus- und Weiterbildung präsent ist und dementsprechend der Informationsstand der Beschäftigten Lücken aufweist.

Bezeichnend ist vor allem auch, dass hinter der Auseinandersetzung mit Ressourceneffizienz am häufigsten die Anliegen stehen, Material- und Energiekosten sowie allgemein die Kosten zu senken. Das Argument, die Materialkosten anstatt der Personalkosten zu senken, wird von den Geschäftsführer/-innen weit seltener als Motiv genannt. Vor dem Hintergrund der Diskussion um Standort- und Arbeitsplatzsicherung, der Problematik der Rekrutierung qualifizierten

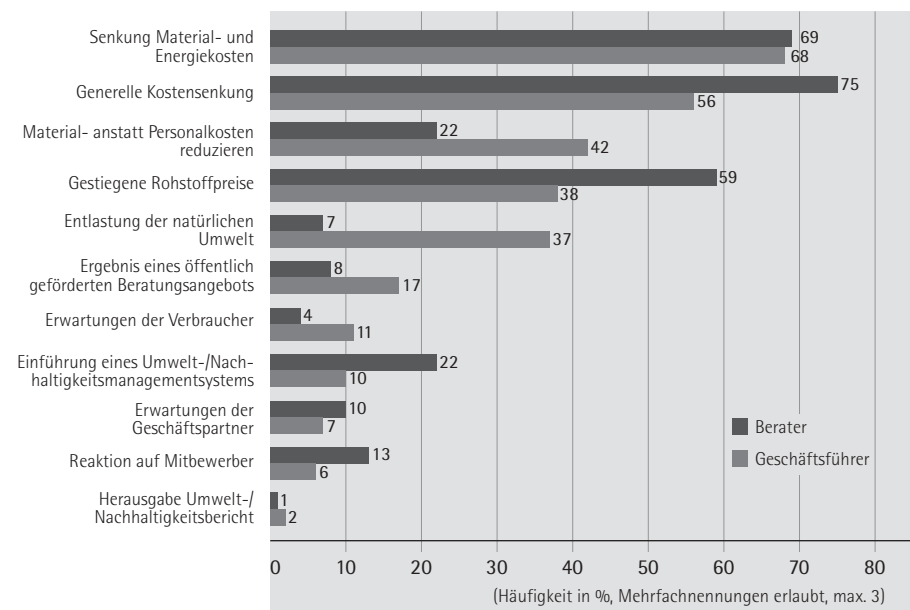


Abb. 1: Gründe für die Beschäftigung mit Ressourceneffizienz im Vergleich



Martina Schmitt, Sebastian Klinke, Holger Rohn



Die Autoren

Dipl.-Soz. Martina Schmitt und Dipl.-Ing. Holger Rohn beschäftigen sich am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Forschungsgruppe Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren, als wissenschaftliche Mitarbeiter mit Fragen der nachhaltigen Gestaltung von Wertschöpfungsketten.

Dr. Sebastian Klinke beschäftigt sich am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen mit der Erforschung betrieblicher Vertrauenskulturen und Fragen nachhaltiger Organisationsentwicklung.

Das Verbundprojekt „RessourcenKultur – Untersuchung von Ressourceneffizienzinnovationen und Vertrauenskulturen in KMU als Beitrag für die nachhaltige Entwicklung“ (FKZ 01FH09154) beschäftigt sich mit der Frage, was kleine und mittlere Unternehmen auszeichnet, die erfolgreich ressourceneffizient wirtschaften und Innovationen hervorbringen. Es wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds). Weitere Informationen: www.ressourcenkultur.de

Personals (Stichwort: Fachkräftemangel) und vor allem angesichts der Tatsache, dass Arbeitsplatzsicherheit und Vertrauensbildung in einer wechselseitigen engen Beziehung stehen, ist dies besonders auffällig (vgl. Abb. 1).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: In vielen Unternehmen sind Innovationsprozesse für Ressourceneffizienz nicht systematisch angelegt, vor allem nicht in Verbindung mit partizipativen, die Vertrauensbildung fördernden Strukturen. Es stellt sich daher die Frage, wie in Betrieben eine vertrauensförderliche Innovationsgestaltung verwirklicht werden kann. Eine Schlüsselbedeutung kommt dabei externen „Ressourceneffizienz-Beratern“ zu, da diese gezielte Unterstützungsleistungen erbringen können. Dies stellt allerdings neue Anforderungen an die Ausrichtung der Beratung und an das Kompetenzprofil der Beratenden, da allein technisches, ökologisches und betriebswirtschaftliches Know-how hierfür nicht ausreichen:

æ Notwendig ist, eine Ressourceneffizienzberatung als eine Art „begleitende“ Beratung zu konzipieren, die sich abhängig vom jeweiligen Unternehmensanliegen über ein bis drei Jahre erstreckt.

æ Der beratende Kontakt ist konzeptionell stärker an den Beschäftigten zu orientieren. Alle im Rahmen der Material-/Ressourceneffizienzberatung relevanten Themen – d. h. Rohstoffe, Materialien, Hilfs- und Betriebsstoffe, Wasser, Energie, Abfall, Abwasser, Emissionen, Gefahrstoffe und die Produktionskosten – sind gemeinsam in den Blick zu nehmen.

æ Umsetzungsberatung und Finanzierungs- sowie Kostenberatung sind verstärkt in die Beratung einzubeziehen.

æ Kombinationen aus Strategie-, Organisations- und Prozessberatung, verbunden mit Fachwissen wie auch eine betriebswirtschaftliche Beratung verbunden mit einer Technik-, Prozess-, Organisations- sowie Umweltberatung werden in ihrer Bedeutung unterstrichen.

æ Wissen zum Thema Ressourceneffizienz selbst, ebenso wie zur Verfahrens- und Prozesstechnik

werden als Kernelemente der Beraterqualifikationen betrachtet. Weitere Qualifizierungsbereiche – wie Moderationstechniken, Fördermöglichkeiten, Coaching, Betriebswirtschaft, Mitarbeiterbeteiligung, Kooperation und Vernetzung – sowie die Felder Produktbewertung, Umwelttechnologien, Finanzierungsmöglichkeiten, Arbeitskultur und Unternehmenskultur (vgl. Abb. 2) werden als wichtig angesehen.

Vertrauensförderliche Ressourceneffizienzstrategien lassen sich in Unternehmen besser verankern, wenn Beratungskonzepte neu ausgerichtet und die Kompetenzprofile von Beratenden durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend erweitert werden.

¹ Eine umfassende Dokumentation der Befragungsergebnisse findet sich in Schmitt, M., Klinke, S. & Rohn, H. (2011). Was zeichnet ressourceneffiziente, innovative KMU aus? Antworten der Akteure. Ergebnisse einer quantitativen Befragung von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern produzierender Unternehmen und von Material- und Ressourceneffizienz-Beratern. RessourcenKultur Paper 4, Bremen/Wuppertal. (www.ressourcenkultur.de). Schriftlich befragt wurden alle Geschäftsführer/-innen kleiner und mittlerer Unternehmen, die im Zeitraum der letzten fünf Jahre über die Deutsche Materialeffizienzagentur (demea) oder Effizienz-Agentur NRW (EFA) eine staatlich geförderte Beratungsleistung zu Ressourcen- bzw. Materialeffizienz in Anspruch genommen haben. Eine weitere Befragung umfasst alle Beraterinnen und Berater von demea und EFA, die Unternehmen zu diesem Thema beraten haben. ² Mit qualitativen Methoden befragt wurden 15 KMU in Ost- und Westdeutschland.

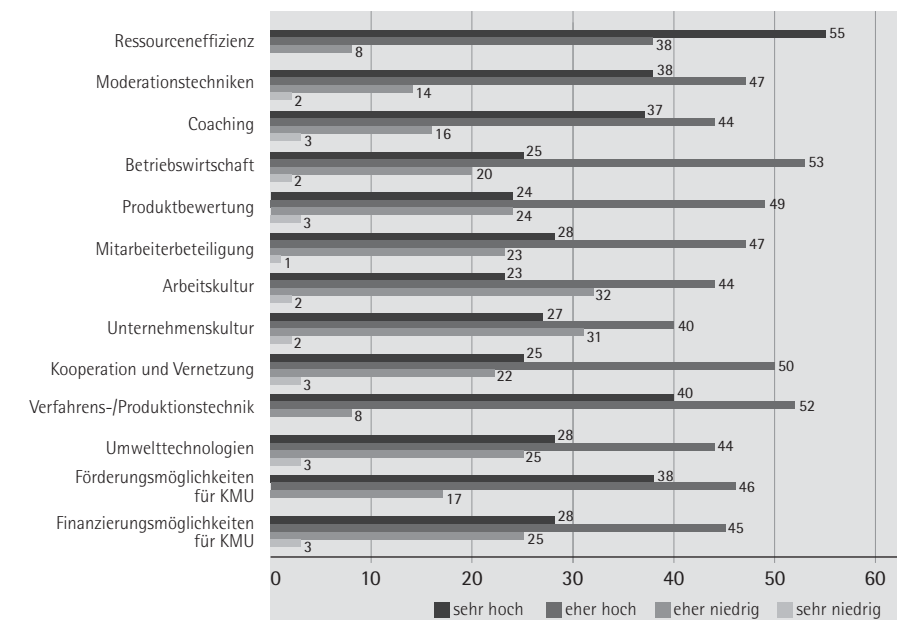


Abb. 2: Qualifizierungsbedarfe für die Beratung zum Thema Ressourceneffizienzberatung aus Beratersicht (Häufigkeit in %)

„Vertrauen ist gut – Transparenz ist besser!“

Interview mit Susann Bremer, Ressourceneffizienz-Beraterin

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in den von Ihnen beratenen Unternehmen?

Vertrauen ist ein Basisbaustein für jedes Geschäft und kann nur in einem Prozess entwickelt werden. Kontrolle fördert meiner Erfahrung nach weder die Vertrauensbildung noch den Erhalt. Wir kommen als externe Berater in ein Unternehmen. Damit ist allein durch die „Komponente Unbekannt“ der hemmende Faktor „Unsicherheit“ vorprogrammiert. Nur wenn es uns früh gelingt, eine Vertrauensbasis im Projektteam aufzubauen, kann die Zusammenarbeit erfolgreich sein. Deshalb arbeiten wir z. B. mit einem transparenten Projektmanagement. Jede/-r Beteiligte wird bedarfsgerecht mit Wissen zu Projektzielen, -abläufen und -fortschritten aktuell informiert. Kontrolle wird bei uns nicht im Sinne einer stetigen Prüfung oder einer Rechenschaftsschuld gesehen – natürlich werden aber Meilensteine gemessen. Transparenz im Projektmanagement erspart viel Zeit und Aufwand für Kontroll- und Berichtswesen und fördert damit die Produktivität. Respektive gilt für uns: „Vertrauen ist gut – Transparenz ist besser“.

Wie kann die Beraterin daran mitwirken, dass in betrieblichen Veränderungsprozessen Vertrauen entsteht und erhalten bleibt?

Transparenz, Methodenkompetenz und das Gespür für die Bedürfnisse der Projektbeteiligten sind für mich in jedem Beratungsprojekt drei wichtige „Stellschrauben“. Durch Transparenz für alle Projektbeteiligten, d. h. nachvollziehbare Projektabläufe, eindeutig definierte Ziele und einen ausgeglichenen Wissensstand zwischen den Fachkräften während des Projektverlaufs, holen wir alle Beteiligten „in ein Boot“. So arbeiten wir mit jedem, der an dem Prozess beteiligt ist und „ziehen Fäden“ vom Entwicklungsbüro bis zur Fertigungshalle, dem Einkauf und der Logistik. Als Externe haben wir einen gewissen Neutralitätsbonus in den abteilungsübergreifenden Entwicklerteams. Positioniert man sich vorschnell, z. B. in Innovationszirkeln, erlischt dieser Bonus. Dafür nutzen wir unsere methodischen Kompetenzen, Informationen fachübergreifend einzuholen, wertanalytisch zu verarbeiten und im Ergebnis eine Entscheidungsbasis für unsere Auftraggeber aufzubauen, die wir anhand der Werte und Ressourcen des Unternehmens darstellen und argumentieren können. Für diese Vorgehensweise benötigen wir spezifischen Sachverstand. In unseren Beratungsprojekten, z. B. für Materialeffizienz, arbeiten wir u. a. daran, eine Win-win-Situation im Projektteam herzustellen und damit ein motivierendes Arbeitsklima zu schaffen. Meiner Meinung nach liegt in der Motivation der Fachkräfte eine der wichtigsten Ressourcen für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen.

Wie gehen Sie damit um, dass Sie innerhalb kürzester Zeit als Beraterin den Sprung von der externen Kraft zur Vertrauensperson schaffen müssen? Welche Ressourcen-Kultur vertreten Sie in Unternehmen?

In der Startphase ist unsere Arbeit vor allem im Bereich der Vertrauensbildung intensiv gefordert. Wenn wir uns die Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen ansehen, achten wir gleichzeitig darauf, mögliche Stolpersteine für den Projektverlauf zu erkennen und frühzeitig Maßnahmen für deren Vermeidung zu entwickeln. Ist ein Beratungs- oder Entwicklungsprojekt begonnen, können sich selbst kleine Missemphindungen eines Mitarbeiters wellenförmig zu einer größeren Konfliktsituation ausweiten. Als Beraterin für Value-Management gehe ich stets von einem ganzheitlichen Ressourcensystem aus. Zur Darstellung eignet sich das Bild einer Netzstruktur, in das wir nach einer Betrachtung von Anforderungen, Zielen, Visionen, Umfeldfaktoren und Ressourcen ein Unternehmen spezifisch platzieren können. Damit schaffen wir eine nützliche Vorlage für alle zukünftigen Entwicklungsvorhaben der Unternehmen. Die „Ressource Mensch“ steht für mich im Mittelpunkt des Ressourcensystems, weil sie der Antrieb für Entwicklungen und Veränderungen ist. Alle weiteren Ressourcen sind unabdingbar mit der „Ressource Mensch“ verbunden. Wenn sich der Schwerpunkt innerhalb der Netzstruktur verändert, ziehen die anderen Bereiche nach, z. B. wirtschaftliche Folgen einer nachhaltigen Produktstrategie oder ökologische Auswirkungen einer Prozessoptimierung.

Susann Bremer, geschäftsführende Gesellschafterin der KupferRot GbR ist Ressourceneffizienz-Beraterin. Das Unternehmen ist seit Jahren ein branchenunabhängiger Entwicklungspartner der Investitionsgüterindustrie und hat das Ziel durch Entwicklungs- und Beratungsleistungen innerhalb des gesamten Produktentstehungsprozesses Kosten zu optimieren, Ressourcen zu schonen und den Wert der Produkte dennoch zu steigern (www.kupfer-rot.de).



Das Interview führte Saskia Fogler vom artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen, Projekt Ressourcenkultur.

Universität Bremen

RessourcenKultur
VERTRAUENSKULTUR · INNOVATION · RESSOURCENEFFIZIENZ

KUPFER.ROT
Die Wertgestalter für die Industrie.

„Die ‚Ressource Mensch‘ steht für mich im Mittelpunkt des Ressourcensystems, weil sie der Antrieb für Entwicklungen und Veränderungen ist. Alle weiteren Ressourcen sind unabdingbar mit ihr verbunden.“

Robuste Vertrauensbeziehungen und das Paradox der Verwundbarkeit

Bearbeitungsbedürftige Forschungslücken

Eva Senghaas-Knobloch

Dass Vertrauensbeziehungen vielen anderen Weisen überlegen sind, durch die das Handeln für gemeinsame Ziele koordiniert werden kann, ist eine Erkenntnis, die schon vor Jahrzehnten für die Gruppe der Hochqualifizierten in Unternehmen gut belegt wurde. Dass aber Vertrauen auch weit über diese Belegschaftsgruppe hinaus von grundlegender Bedeutung für Organisationen und Netzwerke ist, wurde erst im Zuge weiterer Forschungen, so auch in den Ergebnissen der in diesem Heft vertretenen Forschungsvorhaben, sichtbar. Die größte Herausforderung für Organisationen besteht darin, in Zeiten äußerer Turbulenzen und intern geplanten, starken Wandels qualifizierte Vertrauensbeziehungen aufrecht zu erhalten, neu zu verankern bzw. aufzubauen. Für Netzwerke gilt dies in analoger Weise. Die Beiträge dieses Heftes zeigen hier kontextspezifisch verschiedene erfolgreiche Wege und Umgangsweisen auf. Je besser das Verständnis der wechselseitigen Bezüge von

Vertrauens- und Veränderungsprozessen wird, desto schärfer stellen sich allerdings weiterführende neue Fragen.

Organisatorische Vertrauensanker als „Siegfriedproblem“ von Unternehmen in Veränderungsprozessen

Eine hohe Adaptionfähigkeit von Organisationen an turbulente Umweltbedingungen hat offenbar starke Bezüge zu einer robusten Vertrauenskultur. Genau diese Bezüge machen Unternehmen allerdings auch verwundbar, denn eine robuste Vertrauenskultur birgt die Gefahr eines unterausgeprägten Sensoriums für potenzielle „Reißstellen“ in den internen und externen Vertrauensbeziehungen. Wie lassen sich die Grenzen der Belastungsfähigkeit bestimmen? Es ist beispielsweise bisher nicht untersucht, inwieweit in andauernden Reorganisationsanforderungen auch solche expliziten und vor allem impliziten grundlegenden Organisationsregeln

und Verfahren außer Kraft gesetzt werden, denen die Funktion systemischer Vertrauensanker im Sinne organisatorischer Bestandssicherung zukommt. Wie müsste ein Früherkennungs- oder Warnsystem beschaffen sein, um der Gefahr, „rote Linien“ in organisatorischen Veränderungsprozessen zu überschreiten, vorzubeugen?

Ambivalenz organisatorischer Subkulturen für Innovationsprozesse

Jede Organisation ab einer bestimmten Größe entwickelt organisatorische Subkulturen; sie bilden sich vor allem in den verschiedenen Fachabteilungen auf Grundlage spezifischer beruflicher Qualitätsvorstellungen bei der Bewältigung alltäglicher Aufgaben. Solche lokalen Subkulturen schaffen lokale Vertrauensbeziehungen und können im Rahmen von arbeitsteiligen Zuständigkeiten im Unternehmensalltag dazu beitragen, bestimmte, für die Gesamtorganisation wichtige Teilinteressen zu wahren. Sie können aber unter Umständen auch die Gesamtorganisation daran hindern, notwendige Innovationsprozesse, z. B. mit Blick auf ökologische oder ökonomische Ziele, erfolgreich durchzuführen,

so beispielsweise, wenn starke Teams jene Basisannahmen über Grundaufgaben und Grundregeln der Organisation verinnerlicht haben, die im Innovationsprozess verändert werden sollen. Bestens eingespielte Teams können sich so auf Basis ihrer bisher erfolgreichen Arbeit gegen Innovationen stellen, ohne dies explizit zu machen. Allerdings bilden jene professionellen Qualitätsvorstellungen, die sich auf die inhaltliche Primäraufgabe (sei es bei Pflegedienstleistungen, sei es im Handwerk) beziehen, für Organisationen unter starkem ökonomischem Veränderungsdruck auch wichtige „Halteseile“ für unaufgebbare Bestandteile der Unternehmenskultur. Zu untersuchen ist also, wie verschiedene subkulturelle Qualitätsauffassungen und Organisationsvorstellungen in Prozesse eines unabwiesbaren Organisationswandels konstruktiv einbezogen werden können.

Achtsamkeit als vertrauensförderliche Führungs- und Mitbestimmungsaufgabe

Die Bedeutung von Strukturen und Verfahren für die vertrauensförderliche Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse ist erkannt. Wie aber muss das Verhältnis zwischen achtsamkeitsförderlichen Strukturen und achtsamen Haltungen betrieblicher Akteure, insbesondere von Führungskräften auf verschiedenen Ebenen, beschaffen sein, damit Veränderungsprozesse gelingen? Wie verwundbar ist eine Organisation unter Innovationsdruck durch nicht achtsame Akteure? Welche Warnsignale können hier identifiziert werden? Wie sehen in dieser Hinsicht Lernprozesse aus? In welchem Verhältnis stehen Selbstachtsamkeit von Führungskräften und Achtsamkeit für von ihnen wahrgenommene soziale Prozesse im Unternehmen? Welche Formen betrieblicher Mitbestimmung und Konfliktbearbeitung erweisen sich als Hilfe, um die Gefahr des Reißens von Vertrauensbeziehungen in Organisationen durch nicht achtsames Handeln zu verringern?

Vertrauensbeziehungen und widersprüchliche Interessen in Veränderungsprozessen

Welche Folgen für gute Vertrauensverhältnisse haben Änderungen, die mit starken Auswirkun-

Dælphi – Blick in die Zukunft der Arbeitsforschung

Die Aufgabe der Arbeitsgestaltungs- und Präventionsforschung ist es, *heute* Konzepte zu entwickeln, um der Wirtschaft und Gesellschaft die Mittel zur Verfügung zu stellen, *rechtzeitig* den Entwicklungstendenzen der Zukunft zu begegnen. In dieser Kolumne richten Experten einen Blick nach vorn und skizzieren aktuelle Trends und zukünftige Forschungsbedarfe.

gen für die Lebensführung von Belegschaftsmitgliedern einhergehen, also beispielsweise Auslagerung von Aktivitäten, Personalabbau, aber auch eine immer weiter verbreitete Ausweitung von Teilzeitarbeit, die mit veränderten Arbeitszeiten, bzw. Dienstplänen und mit Einkommensverlusten für die Betroffenen einhergeht? Lassen sich spezifische Reorganisationsziele in Verbindung mit betrieblichen Konstellationen angeben, die es erschweren bzw. erleichtern, grundlegende Vertrauensbeziehungen zu erhalten oder aber zu überdehnen und zu zerstören?

Nicht hintergehbare Multiperspektivität auf Veränderungsprozesse in Unternehmen und Netzwerken als Innovationsproblem

Offenbar kommt es gerade bei tief greifenden Veränderungsprozessen darauf an, die unabwiesbare „Multiperspektivität“ auf solche Prozesse zu beachten. Dass es nicht nur eine Blickrichtung auf die Welt, die Organisationsziele und Organisationsprozesse gibt, ist u. a. in den verschiedenen professionellen Qualitätsvorstellungen, den verschiedenen Arbeitskulturen bzw. Subkulturen und den lebenslaufspezifischen Gegebenheiten der Belegschaftsmitglieder begründet. Die Ausblendung lebenspraktischer Themen (z. B. Bedürfnisse junger Eltern, eingegangene Fürsorgeverpflichtungen) oder Nicht-Beteiligung bestimmter Belegschaftsgruppen kann zu problematischen Ergebnissen führen: Betroffene Akteure können die von ihnen als nicht legitim betrachteten Veränderungsprozesse unterlaufen oder boykottieren, entscheidendes Wissen kann durch betriebliches Ausscheiden verloren gehen oder es kann zu problematischen Qualitätseinbußen kommen. Welche Ansätze gibt es hier, auch konfligierende Perspektiven produktiv für Veränderungsprozesse einzubinden? Hier ist auch Theorieentwicklung gefordert.

Grenzenlose Innovationsprozesse und Vertrauensseligkeit

„Open-Innovation-Prozesse“, die Auslagerung von Unternehmenseinheiten und die Aufgabenbearbeitung in Netzwerken bilden Beispiele für die Herausbildung neuer unternehmensübergreifender Organisationsformen. Um eine Dienstleistung zu erbringen oder Innovationen hervor-

zubringen, setzen solche Formen ein bestimmtes Maß wechselseitigen Vertrauens zwischen den beteiligten Akteuren voraus. Gleichwohl stehen sie auch in Konkurrenz untereinander. Auslagerungen oder die Bereitstellung interner Wissensressourcen für unternehmensübergreifende Kooperation bedeuten stets einen Kontrollverzicht der abgebenden Organisation und ihrer Mitglieder. Inwieweit kommt es dabei zu erhöhter organisatorischer Verwundbarkeit? Wie können Grenzen zwischen angemessenen Vertrauensbeziehungen und unangemessener Vertrauensseligkeit bestimmt werden?

Ausblick: Vertrauen als Grundkategorie nachhaltiger sozialer Beziehungen

Vertrauen schafft in Organisationen und Netzwerken eine hohe Elastizität, eine Fähigkeit, die in dem Ansatz nachhaltiger Unternehmensentwicklung unter dem Konzept der Resilienz diskutiert wird. Gleichwohl ist die Elastizität nicht grenzenlos. Eine verstärkte Kooperation zwischen Arbeits- und Organisationsgestaltung und Vertrauensforschung verspricht entsprechend auch neue Einsichten für die epochale Gestaltungsaufgabe ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Ebenen der Organisation, der Gesellschaft und der Individuen.

Die Autorin

Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch ist Arbeitswissenschaftlerin und Senior Researcher am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen.

Aktuelle Forschungsschwerpunkte: „Decent Work“ in globalen Strukturen, Care und Pflegearbeit. Kontakt: esk@artec.uni-bremen.de



artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Universität Bremen

Flexibel – interdisziplinär – praxisnah

Das neue Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. nimmt seine Arbeit im Wissenschaftspark Gelsenkirchen auf

Rüdiger Klatt, Hartmut Neuendorff, Silke Steinberg

Das 2010 neu gegründete, gemeinnützige Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. ist eine Initiative der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ und des Verbundprojektes pragdis (www.pragdis.de), die im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ im BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ gefördert wurden. Aus diesem Kontext entstammt auch die Zeitschrift präview, die eng mit dem FIAP verbunden ist. Wie wir in Zukunft arbeiten wollen, das ist eine der zentralen Fragen, mit denen sich das neue Institut wie auch die Zeitschrift präview beschäftigen wird. Initiiert und getragen wird das FIAP von einem Netzwerk von Arbeitsforschern und Kooperationspartnern aus unterschiedlichen Disziplinen und Praxiskontexten unter maßgeblicher Beteiligung des Forschungsbereiches Arbeitssoziologie der TU Dortmund.

50 Gäste, darunter der Oberbürgermeister der Stadt Gelsenkirchen, feierten die offizielle Einweihung der Geschäftsräume des FIAP im Wissenschaftspark Gelsenkirchen.



Der Vereinsvorstand des FIAP und die Gastredner der Eröffnungsfeier (v.l.n.r.): Kurt-Georg Ciesinger (präview), Ilona Kopp (Projekträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“), FIAP-Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender Dr. Rüdiger Klatt, Oberbürgermeister Dr. Frank Baranowski und Prof. Dr. Hartmut Neuendorff (stellvertretender Vorsitzender des FIAP e.V.)

Die moderne Arbeitswelt wird häufig durch Prozesskategorien wie Flexibilisierung, Individualisierung, Diskontinuität, Wandel, Globalisierung, Entstrukturierung etc. charakterisiert. Begriffe, die darauf verweisen, dass die Arbeitsforschung es nicht mit einem „Objekt“ im eigentlichen Sinne, sondern mit einem schwer fassbaren, im steten Wandel begriffenen Forschungsfeld zu tun hat. Wir wollen das FIAP zu einem Ort machen, an dem sich die Arbeitsforschung diesen Herausforderungen stellt.

Um die in seinem Grußwort bei der Eröffnung des FIAP von Kurt-Georg Ciesinger schön und passend gewählte Metapher des FIAP als wendigem Schnellboot aufzunehmen: Unsere Navigationsinstrumente müssen immer eine multidimensionale 360-Grad-Perspektive gewährleisten. Flexibel, interdisziplinär, transnational und praxisnah soll versucht werden, die, so die Satzung, „Erforschung grundlegender und anwendungsbezogener Probleme in den Bereichen der Arbeitsgestaltung und der Prävention“ voranzutreiben.

Mit unseren Forschungen stehen wir in einem breit aufgestellten Flottenverband. Insbesondere die Akteure der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ des in 2010 ausgelaufenen BMBF-Förderschwerpunktes „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ sind hier als die Initiatoren zur Gründung des Trägervereins zu nennen. Viele teilen die Überzeugung, dass Phänomene wie Diskontinuität, Entgrenzung, Flexibilisierung und Individualisierung, mit denen heute die durch den demografischen Wandel geprägte Arbeitswelt charakterisiert wird, nicht mehr als zu überwindende Hemmnisse für eine an Innovationen reiche, effiziente und für den Menschen gesunde Zukunft gelten können. Sie werden vielmehr konstruktiv als Chance für eine neue Gestaltung von Arbeit, für weitreichende Innovation und Kreativität und für einen höheren Grad an Zufriedenheit bei den Beschäftigten interpretiert und nutzbar gemacht.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, greift das neue Institut auf ein Forschungsdesign zurück, das sich prinzipiell an dem im Wandel begriffenen, flexiblen und hoch komplexen Charakter der Arbeitswelt orientiert. Interaktion und Kommunikation werden als dynamische soziale Prozesse aufgefasst, in denen „Realität“ im „dialogischen Prozess“ erst vereinbart wird. In un-

serem Verständnis wird „Wahrheit“ oder „Wirklichkeit“ als gemeinsames Konstrukt zwischen Wissenschaft und Praxis entworfen. Die wissenschaftliche Arbeit des FIAP inszeniert sich dabei in einer Wechselbeziehung zu ihrem Gegenstand, denn erst durch die Aufgabe linearer Subjekt-Objektbeziehungen wird eine Perspektive möglich, die der sich wandelnden Arbeit angemessen ist. Für ein solches Forschungsdesign ist die Leitidee einer verbundorientierten Forschung bedeutend. Im Dialog sowohl mit anderen Disziplinen als auch mit der Praxis soll der Blick geweitet, Komplexität erfasst, Handlungsfelder identifiziert und innovationsorientierte Handlungsmöglichkeiten gefunden werden, die zu einer verbesserten, humaneren und präventiven Gestaltung von Arbeit führen sollen. Dabei sind gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung innerhalb des Verbundes eine wichtige Bedingung für das Funktionieren des Designs. Praxis und Forschung befinden sich bei jeder Stufe des Forschungs- und Umsetzungsprozesses „auf Augenhöhe“. Statt „instruktiver Interaktion“ will das FIAP im Rahmen eines dialogorientierten Interventionsmodells gewährleisten, dass das gemeinsame Ziel von Forschung und Praxis, eine präventive und innovative Gestaltung moderner Arbeit, erreicht wird. Ebenso wie die praxisorientierte, interdisziplinäre Verbundforschung des FIAP durch Pluralität einen Zuwachs an Komplexität und Erkenntnis, eine präzisere Justierung der Forschung auf die Praxis intendiert, soll auch die transnationale Ausrichtung des Instituts ihren Beitrag zur Justierung und Anpassung der Forschungen leisten. Die moderne Arbeitswelt ist neben allen anderen Entgrenzungen auch mit nationalen Begrenzungen nicht mehr denkbar. Forschung muss sich also nicht nur interdisziplinär und in Richtung Praxis öffnen, sie muss sich auch transnational vernetzen, um moderne Arbeit im zusammenwachsenden Europa lebenswerter zu gestalten. Das „Schnellboot“ FIAP hat sich Pluralität, Abkehr von Linearität und „objektiver“ Wahrheit, Dialog und interdisziplinäre, transnationale Kooperation von Forschung und Praxis auf die Flagge geschrieben und hofft sich unter dieser Flagge zu entwickeln und zu bewähren, um zu einer innovativen, gesunden und menschengerechten Gestaltung von Arbeit in der modernen europäischen Arbeitswelt beizutragen.

Am 6. September 2011 fand die offizielle Eröffnungsfeier der neuen Räume des FIAP im Wissenschaftspark Gelsenkirchen statt. Neben den Vereinsmitgliedern waren zahlreiche Vertreter der Stadt Gelsenkirchen und der Arbeitsforschung aus ganz Deutschland anwesend. Der Oberbürgermeister Dr. Frank Baranowski, Ilona Kopp vom Projekträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ und Kurt-Georg Ciesinger von der präview sprachen die Grußworte.

„Gelsenkirchen ist im Ruhrgebiet der ideale Standort für das neue Arbeitsforschungsinstitut im Wissenschaftspark. In unserer Region ist es möglich, unmittelbar zu erfahren, mit welchen Problemen Firmen in einer sich verändernden Arbeitswelt zu kämpfen haben, aber auch welche Chancen in solchen Umbrüchen liegen.“ Dr. Frank Baranowski, Oberbürgermeister der Stadt Gelsenkirchen

„Dass es auch mit Unterstützung der Drittmittelforschung des BMBF gelungen ist, das FIAP zu gründen, freut uns sehr. Denn für die neuen Herausforderungen der Arbeitswelt brauchen wir engagierte Forschungsinstitute mit Gestaltungsorientierung und neuen Ideen. Wir brauchen Institute, die gut mit Praxispartnern vernetzt sind und die schnell auf neue Herausforderungen reagieren können.“ Ilona Kopp, Projekträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“

„Große Forschungseinrichtungen sind wie Schlachtschiffe: technisch ausgereift, mit erfahrener Besatzung, großer Reichweite und strategischer Bedeutung. Allein ihr Auftreten erzeugt Respekt. Das FIAP ist hingegen ein Schnellboot, klein und wendig. Der Kurs ist die Erkundung der „Küstenlinie der Praxis“ – ganz aus der Nähe. Das Schlachtschiff ankert wegen seines Tiefgangs auf offener See und sieht die Küste nur durch das Fernrohr.“ Kurt-Georg Ciesinger, präview

fiap
Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Vertrauen ist nicht das Gegenteil von Misstrauen, sondern von Lebenserfahrung

Ein paar Gedankensplitter

Ich will es lieber gleich zu Beginn gestehen: Ich verstehe nichts von Vertrauen. Ich kenne die Ergebnisse der Vertrauensforschung nicht besonders gut und habe Vertrauen in Wirtschaftsprozessen noch nicht live erlebt. Die Wirtschaft, so wie ich sie kennengelernt habe, basiert auf Wettbewerb, auf einem Gegeneinander. Ein temporäres, fein austariertes Miteinander ist dabei nicht ausgeschlossen, aber letztendlich sitzt das Hemd immer näher als der Rock. Das ist keine besonders fruchtbare Grundlage für Vertrauen.

Kontrolle schafft Vertrauen

Und daher haben Wirtschaftsbeziehungen das Instrument der Kontrolle: Wir machen Wareneingangsprüfungen, schließen Verträge und kontrollieren Leistungen wie auch Zahlungen. Und daher haben wir auch Arbeitsverträge und Betriebsräte. Das gibt Sicherheit auf beiden Seiten, denn allein die Erwartung von Kontrolle wird dazu führen, dass sich die meisten an Vereinbarungen halten. Wie oft bittet man selbst bei Geschäften um Kontrolle („Zählen Sie das Geld lieber noch mal nach“), einfach um sicherzugehen, dass man nicht dem Verdacht des Betrugs ausgesetzt wird. Kontrolle schafft damit Vertrauen in die Wirtschaftsbeziehung und unsere grundsätzliche Skepsis macht die (Wirtschafts-)Welt berechenbar und sicher. Wirtschaftsprozesse werden in dieser Argumentation nicht einfacher oder gar stabiler, wenn das Instrument der Kontrolle abgeschafft wird – im Gegenteil. Der Herausgeber der præview, Rüdiger Klatt, und ich haben Mitte/Ende der 1990er Jahre an einer damals sehr viel beachteten Kooperationsstruktur, dem Medien Zentrum Duisburg, mitgewirkt. Auch wir wollten damals möglichst flexible und durch Kontrollfreiheit schnelle und kosteneffiziente, ergo vertrauensvolle, Kooperationsstrukturen legen. In der Praxis stellte sich aber heraus, dass das vorgeliebte Vertrauen der Kooperationspartner untereinander nur eine Attitüde war: Trotz „Kooperation auf engstem Raum“ waren die Partner natürlich primär einzelwirtschaftlich orientiert – und so wurden hinter der Vertrauenskulisse

Prüfungen und Kontrollen durchgeführt. Weil dieses Misstrauen, wäre es offen ausgetragen worden, aber als „kooperationsfeindlich“ gescholten worden wäre, verliefen die Kontrollprozesse verdeckt. Und das machte die Kooperation viel komplizierter und aufwändiger als das Offenlegen der Einzelinteressen und die Installation von „normalen“ Kontrollmechanismen. Irgendwann sind wir dann zu internen Marktmechanismen zurückgekehrt, und das hat funktioniert.

Die Wirtschaft ist kein Vertrauensclub

„Fool me once, shame on you, fool me twice, shame on me“ lautet ein amerikanisches Sprichwort, das durch George W. Bushs vergeblichen Versuch, es korrekt zu zitieren, weltweit berühmt wurde. Man soll also zunächst vertrauensvoll sein und hat bei einem ersten Vertrauensbruch die Moral auf seiner Seite. Danach soll man sich aber so verhalten, dass weiterer Betrug verhindert wird, sonst ist man selber schuld. In der Wirtschaft ist aber schon das erste „Sich-hereinlegen-lassen“ eine Schande und würde bei Freunden wie Feinden für Spott sorgen. Nicht abgesichertes Vertrauen ist ein Zeichen von Schwäche und Dummheit und beim Scheitern mit Gesichtverlust verbunden. Aber nicht für den Vertrauensbrecher, sondern für den Vertrauensseligen („Wie kann man so dumm sein, sich nicht das Kleingedruckte durchzulesen“). In der Wirtschaft könnte es eher heißen „Only a fool can be fooled“, denn der Versuch „intelligenter Vorteilsnahme“ ist in Wirtschaftsprozessen zulässig und etwas ganz anderes als Betrug – auch wenn man die Grenzen im Privatleben oder aus einem moralischen Blickwinkel heraus sicherlich enger ziehen würde. Letztendlich ist alles erlaubt, was nicht verboten ist.

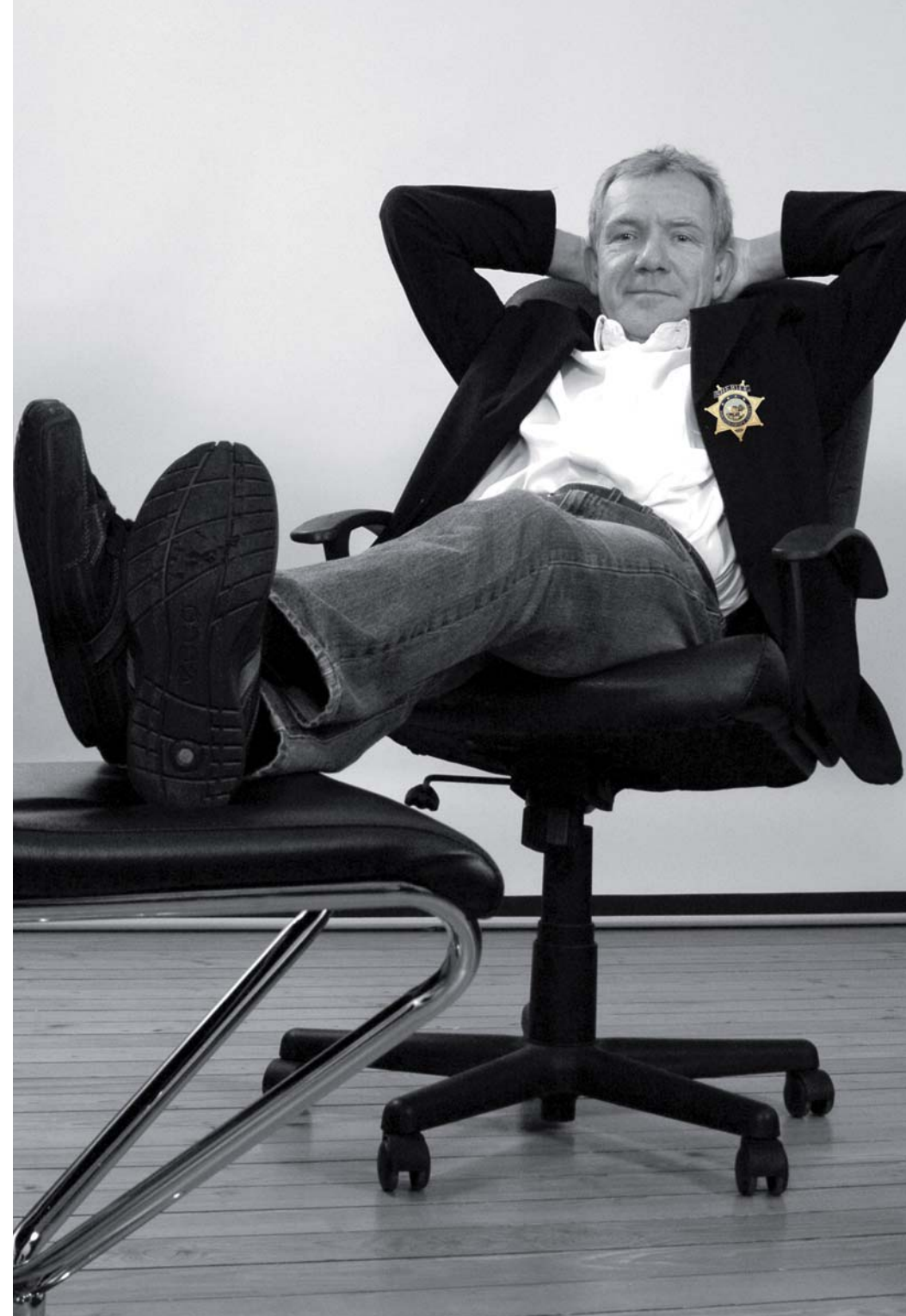
Kontrolle ist nicht immer Ausdruck von Misstrauen

Andererseits ist es doch oft auch gar kein Misstrauen, das mich kontrollieren lässt, sondern reine Lebenserfahrung: Ich weiß, dass meine Kinder ihr Zimmer nicht aufräumen werden, wenn ich es nicht kontrolliere. Ich weiß, dass

manche Kollegen unpünktlich und unzuverlässig sind und ich sie daher erinnern und ermahnen muss. Und ich weiß, dass præview-Autoren nie alle formalen Anforderungen an die Artikelgestaltung berücksichtigen und ich daher mehrere Prüf- und Korrekturschleifen einplanen muss. Bin ich deshalb misstrauisch in einem moralisch verwerflichen Sinne? Oder plane ich einfach erfahrungsgeleitet und vollkommen unemotional die Schwächen meiner Mitmenschen ein, so wie sie das auch bei mir tun? Und ist das nicht auch ganz sinnvoll?

Brauchen wir den Begriff des Vertrauens überhaupt?

Ich glaube, man kann den Verzicht auf Kontrolle erklären, auch ohne das Konzept des Vertrauens zu verwenden, z.B. durch Nutzenmaximierung oder die guten alten Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Ansätze. Auf den Punkt gebracht: Ich werde mir Kontrollen ersparen, wenn ich die Wahrscheinlichkeit, dass mich mein Gegenüber hintergehen wird, für gering erachte (Erwartung), wenn die Folgen vernachlässigbar sind (Valenz) oder wenn Kontrolle zu aufwändig ist (Instrumentalität). In diesen Fällen ist Kontrollverzicht eine kostensparende, günstige Alternative wirtschaftlichen Handelns. „Vertrauen“, wenn man es nun so nennen will, resultiert also aus der erwarteten Wahrscheinlichkeit, dass man betrogen wird, multipliziert mit den Schäden, die der Betrug verursachen würde, abzüglich der Kontrollkosten. Dies erklärt so einiges, finde ich. Diesen Ansatz kann man auch auf die „Versuchung des Verrats“ anwenden: Die Wahrscheinlichkeit, dass mich mein Gegenüber betrügen wird, resultiert aus der Erwartung, ob und in welchem Maße er Vorteile aus dem Betrug ziehen kann und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass er erwischt wird. Beziehungsweise, ob er die langfristigen Vorteile einer weiteren Zusammenarbeit größer einschätzt als die kurzfristigen Vorteile einer Täuschung. Vertrauen als Verzicht auf Kontrolle ist eine Handlungsalternative, die in Wirtschaftsprozessen dann gewählt wird, wenn die Interessen



IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

2. Jahrgang 2011 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund

Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

Online-Redaktion: Johannes Jahns

Lektorat: Ursula Meyer, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn

Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen

Layout: Q3 design GbR, 44265 Dortmund, www.Q3design.de

Bildnachweis: *Porträts:* Dagmar Siebecke, S. 3 (Klatt), S. 32, 33 (FIAP), S. 35 (Ciesinger); ZfV, S. 7 (Schweer); Peter W. Reckzeh, S. 7 (Siebertz-Reckzeh); Grimme, S. 7 (Wolking); protech S. 8/9 (Marmaridis/Team); 8iNNO, S. 11 (Team); carpus+partner S. 15/16 (Workshop); Oliver Daems, S. 17 (Evers, Hafkesbrink), Robert Kühr, S. 19 (Scholl); wirkstoffgruppe, S. 21 (Rüschel); Vivek Velamuri, S. 23 (Stoll); VisLab, S. 26 (Schmitt, Rohn); Mike Minehan S. 26 (Klinke); Fotoatelier Dähn, S. 28 (Bremer); Stephanie Knobloch (Senghaas-Knobloch); fotolia.com: GregEpperson, Titel; lassedesigns, S. 2; Foto-Ruhrgebiet, S. 7, 19; Monkey Business, S. 11; Radu Razvan, S. 23; kreativfabrik1, S. 24/25; Aamon, S. 26; Angelo Giampiccolo, S. 32; Thomas Aumann, S. 36; *photocase:* ChrisSes, S. 4; kallejipp, S. 8/9, 17; U5, S. 12/13; view7, S. 20/21; dot.ti, S. 28/29; pink cherry, S. 30;

gaus | medien bildung politikberatung

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

Die in diesem Heft dargestellten Verbundprojekte werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Die Forschungsverbünde 8iNNO, VERMIKO, RessourcenKultur, TRUSTnet und GI:VE werden im Forschungsschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut und bilden zusammen die Fokusgruppe „Interne und externe Vertrauensbeziehungen“.



der Partner offenkundig so ausgeglichen sind, dass sich Betrug nicht lohnt und Kontrolle überflüssig ist. Durch diese Betrachtung wird der Geschäftsprozess „berechenbar“, im wörtlichen und übertragenen Sinne. Und Berechenbarkeit schafft Sicherheit.

Oder ist Vertrauen das Zukunftskonzept für Wirtschaftsbeziehungen?

Was ich beschrieben habe, sind meine Erfahrungen aus Wirtschaftsprozessen, wie wir sie heute vorfinden. Und meine Schlussfolgerung, dass es dort Vertrauen nicht gibt und man es auch nicht benötigt, ist unter dieser Perspektive vielleicht wenig überraschend. Vertrauen gibt es noch nicht, aber vielleicht wäre die Wirtschaft noch effizienter und auch humaner, wenn es

Vertrauen in Wirtschaftsprozessen gäbe. Daher ist die Frage vielleicht anders zu stellen: Nicht *Brauchen* wir Vertrauen? Sondern *Wollen* wir Vertrauen als „Geschäftsgrundlage“ einer neuen nachhaltigen, humanen und dennoch leistungsfähigen Ökonomie?

Unter dieser Fragestellung liefern die Artikel dieser præview nicht nur einen Ausblick auf Prinzipien einer „Neuen New Economy“, sondern auch entsprechende konkrete Instrumente. Damit kann ich mich anfreunden.

K.-G. Ciesinger

Kurt-Georg Ciesinger
Redakteur der Zeitschrift præview



præview