

Vertrauen durch innovatives Arbeits- und Führungshandeln im Betrieb

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

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

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

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

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

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

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

Vertrauen durch Mitarbeiterbeteiligung in laufenden Prozessen

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

Vertrauen durch die wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung

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

Vertrauen trotz und durch systemische IT

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

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



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

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

Integration der Führung in die laufenden Prozesse

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

Personalverantwortung vor Ort

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

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

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

Die Autoren

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

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

