

Vertrauen zur Organisation des Informellen: neue Herausforderungen und Perspektiven in Unternehmen

Fritz Böhle, Norbert Huchler, Judith Neumer, Stefan Sauer

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz, Norbert Huchler, Judith Neumer, and Stefan Sauer. 2013. "Vertrauen zur Organisation des Informellen: neue Herausforderungen und Perspektiven in Unternehmen." In *Standpunkte zum sozialen, wirtschaftlichen und politischen Handeln*, edited by E. Hammer and Nino Tomaschek, 63–78. Münster: Waxmann.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright

Dieses Dokument wird unter folgenden Bedingungen zur Verfügung gestellt: / This document is made available under these conditions:

Deutsches Urheberrecht

Weitere Informationen finden Sie unter: / For more information see:

<https://www.uni-augsburg.de/de/organisation/bibliothek/publizieren-zitieren-archivieren/publiz/>



II · Vertrauen und Kooperation im Kontext des organisationalen Wandels

Vertrauen zur Organisation des Informellen

Neue Anforderungen und Perspektiven in Unternehmen

Fritz Böhle, Norbert Huchler, Judith Neumer und Stefan Sauer

Vor dem Hintergrund eines permanenten, immer schnelleren Wandels von Arbeit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, auf die vielfach konstatierte und vielfältig begründete Zunahme von Komplexität und Kontingenz und damit die Zunahme neuer Unsicherheiten und Ungewissheiten (Böhle, Pfeiffer & Sevsay-Tegethoff, 2004b; Böhle & Busch, 2012a) zu reagieren. Um auch im globalen Wettbewerbs- und Innovationsdruck bestehen zu können, greifen Unternehmen auf das reichhaltige Angebot an Unternehmenssteuerungskonzepten und entsprechenden (IT-)Dienstleistungen zurück. Grob umrissen eröffnen diese auf der einen Seite Flexibilitäts- und Handlungsspielräume für Unternehmen und MitarbeiterInnen, kontrollieren und steuern die Arbeit der Beschäftigten auf der anderen Seite jedoch wieder durch die Standardisierung von Prozessen und rigide Kennzahlen. Dies wird im Folgenden als Festhalten am Planungs- und Objektivierungsparadigma gefasst – sowohl in der „alten“ direkten als auch in der „neuen“ indirekten Unternehmens- bzw. Leistungssteuerung. Jedoch weist das an diesem Paradigma orientierte Handeln, das aktuell intensiver denn je auf Messbarkeit bzw. Objektivierung setzt, zunehmend Defizite auf (ebd.). Die Grenzen eines solchen Vorgehens und des damit verbundenen objektiv-zweckrationalen Handlungsmodus waren immer schon präsent und wurden durch implizitere Formen des Handelns und Wissens kompensiert; sie werden jedoch aktuell mit zunehmendem (Wandlungs-)Druck verstärkt deutlich.

In der Folge lässt sich ein erneutes, stetig steigendes Interesse am Zusammenspiel zwischen den formellen und informellen Bereichen in Organisationen (vgl. bereits Blau & Scott, 1963; Meyer & Rowan, 1977; Meyer, Scott & Deal, 1983; Weltz, 1988; Weick & Roberts, 1993 u.v.a.m.) feststellen – nun mit einem neuen Fokus auf das gezielte Nutzen informeller Leistungspotenziale. Dass die Aufmerksamkeit für die Grenzen des planmäßig objektiv-rationalen Handelns zeitlich mit der Wiederentdeckung des Informellen zusammenfällt, ist nicht verwunderlich, denn es besteht eine systematische Verwandtschaft zwischen dem formellen Bereich der Unternehmensorganisation und objektivierenden Zugängen zu Wissen und Handeln einerseits und zwischen Informalität und erfahrungsbasierten Wissens- und Handlungsformen andererseits. Während sich die formale Seite der Organisation für objektivierende Zugänge geradezu anbietet, ist sie dennoch gleichzeitig angewiesen auf eine parallel laufende andere „Wirklichkeit“ (vgl. Weltz, 1988), die sich einem solchen Zugang grundsätzlich entzieht (Böhle & Bolte, 2002; Bolte & Porschen-Hueck, 2006). Gerade dieser Umstand begründet die Notwendigkeit von Vertrauen.

Denn Vertrauen macht eine „Organisation des Informellen“ (Bolte & Porschen-Hueck, 2006) möglich.

Im Folgenden werden die zunehmende Relevanz des Informellen im aktuellen Wandel von Arbeit aufgezeigt und die Grenzen neuer Steuerungsformen abgesteckt (1.). Der aktuelle Wandel bringt neue Risiken für Beschäftigte und Unternehmen mit sich, die eine besondere arbeitspolitische Herausforderung darstellen (2.). Wechselseitiges Vertrauen in Organisationen wird als voraussetzungsvolle Antwort auf diese Herausforderungen skizziert und als „reflexiv-erfahrungsbasiertes“ Vertrauen konzeptualisiert (3.). Anhand der Beispielthemen „Lebenslanges Lernen“, „Leistungsbewertung und Anerkennung“ und „Selbstabstimmung und Ressourcen“ werden die Notwendigkeit und die Herausforderungen einer Arbeitspolitik aufgezeigt, die Informalität vertrauensbasiert aufgreift (4.). Eine solche Arbeitspolitik bedarf in erster Linie veränderter praktischer Vorgehensweisen im Management (5.). Dieser Beitrag liefert in erster Linie empirisch begründete Argumente und Ansatzpunkte für eine Diskussion des Potenzials von Vertrauen.¹ Eine Diskussion über die praktischen arbeitspolitischen Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Berücksichtigung des Informellen im Allgemeinen und eine Diskussion der Gefahren und Vorteile von Vertrauen in diesem Zusammenhang insbesondere steht noch aus.

1. Wandel von Arbeit und neue Steuerungsformen

Schneller Wandel und zunehmender Wettbewerbsdruck prägen die Arbeitswelt von heute. Die Ursachen sind vielfältig und reichen von Globalisierungs-, Liberalisierungs- und Individualisierungstendenzen bis zu Aspekten wie dem demographischen Wandel, der Technikentwicklung und zunehmend differenzierten Kundenwünschen. All dies sorgt für steigenden Innovationsdruck, nicht nur hinsichtlich möglicher Produktlösungen, sondern auch bezüglich organisatorischer Innovationen (vgl. Hauschildt, 2004, S. 11; Vahs & Burmester, 2005, S. 78ff.). Resultat sind gestiegene Unsicherheiten hinsichtlich der Organisationsweisen des Betriebs. Arbeitsprozesse in Dienstleistungs- wie auch in Produktionsunternehmen sind geprägt von Unwägbarkeiten: Kundenwünsche verändern sich kurzfristig, technische Lösungen müssen ad hoc erarbeitet werden, Entscheidungen und Kommunikationswege müssen situativ eruiert werden etc. Im Rahmen dessen gerät das vorherrschende Leitbild planmäßig-rationalen Arbeitshandelns im Sinne von explizierbaren, rational begründbaren und nachvollziehbaren Entscheidungen, Vorgehensweisen, Verfahren usw. an strukturelle Grenzen.

Die Suche nach Lösungen resultiert in der permanenten Reorganisation der Unternehmen, in der Folge steigen Komplexität und Unsicherheit weiter an. Dabei

¹ Die dem Beitrag zugrunde liegende Empirie wie auch das Konzept des reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens stützen sich auf die Erkenntnisse aus dem Verbundprojekt „Vertrauen in flexiblen Unternehmen – reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch. Neue Verfahren zur Bewältigung der Risiken des Wandels“ (Verred), Laufzeit 07/2009–04/2013. Das Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Im Projekt wurden in fünf KMU Ansätze und Hindernisse für eine Vertrauensorganisation erkundet und erste Schritte in fünf Gestaltungsfeldern erprobt (vgl. Böhle, Bolte, Neumer, Pfeiffer, Poschen & Sauer, 2010; Porschen, Neumer, Böhle, Huchler & Sauer, 2012 – www.verred.de).

setzen sie zunehmend auf dezentrale Organisationsformen und wenden sich immer weiter ab von starrer, zentralisierter, bürokratischer Organisation (vgl. Sauer, 2006; Doppler & Lauterburg, 2002; Foster & Kaplan, 2002). Sie appellieren an die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten. Ziel dieser neuen dezentralen Formen der Unternehmensorganisation ist es, mittels erweiterter Handlungsspielräume auf Seiten der Arbeitskräfte Flexibilisierungsanforderungen an Arbeits- und Organisationsweisen und situativ auftretende Unwägbarkeiten im alltäglichen Produktionsprozess zu bewältigen. Dies bringt für die Arbeitskräfte Entfaltungspotenziale mit sich, aber auch neue Risiken und widersprüchliche Arbeitsanforderungen.² Die Krux ist nun, dass diese neuen Arbeitsformen, die eigentlich auf die subjektiven „inneren“ Potenziale von Arbeitskraft abzielen, häufig so organisiert werden, dass sie gerade die gewünschten Effekte größtenteils verhindern. Eine Ursache dafür ist ein tief verankertes Misstrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, u.a. verstärkt durch ein Festhalten an (bürokratischer) Herrschaft, ein restriktives Kontrollverständnis und fehlende Konzepte der Vertrauensorganisation auf Seiten des Managements. Zum anderen hat dies aber auch strukturelle Gründe, wie zum Beispiel die mit der zunehmenden Dominanz der Marktökonomie gegenüber der Produktionsökonomie (vgl. Hürtgen, 2008, S. 222) steigende innerbetriebliche Orientierung an Kennzahlen und Benchmarks. Diese bringen nicht nur einen permanenten Optimierungs- und Steigerungsdruck sowie Arbeitsintensivierung mit sich, sondern auch einen Legitimationszwang im Sinne einer Objektivierung von Leistung, zum Beispiel mittels Dokumentation.

Bei der Diskussion um neue Konzepte der Unternehmensorganisation und erweiterte Handlungsspielräume wird allzu leicht übersehen, dass dabei keineswegs völlig offen bleibt, „wie“ etwas gemacht wird. Vielmehr besteht gerade beim selbstgesteuerten Arbeitshandeln oftmals verstärkt die Anforderung, dass es für „andere“ nachvollziehbar und transparent, vor allem aber mess- und überprüfbar gestaltet wird und Entscheidungen expliziert und begründet werden. Zum Beispiel wird die geforderte selbstorganisierte wechselseitige Abstimmung und Koordination (vgl. Bolte, Neumer & Porschen-Hueck, 2008; Braczyk & Schienstock, 1996a; Schwarzbach, 2005; Latniak, Gerlmair, Voss-Dahm & Brödner, 2005) mit deutlichen Anforderungen an die (Selbst-)Objektivierung verbunden. Sichtbar wird dies in der Einrichtung unterschiedlicher Abstimmungsplattformen, wie zum Beispiel „Meetings“ (vgl. Marx, 2003; Schreyögg, 2003, S. 175ff.; Neumer, 2007), die von der „eigentlichen“ Arbeit getrennt an besonderen Orten, zu bestimmten Zeiten und mit ausgewählten

2 Zum Beispiel werden durch Leistungsanreize und die unmittelbare Konfrontation mit dem Markt, verbunden mit fixen Zielvorgaben und Rahmenbedingungen, unternehmerische Ziele und Risiken im Sinne einer „Vermarktlichung“ unmittelbar an die Beschäftigten weitergereicht (Sauer, 2006; Moldaschl & Sauer, 2000). Dabei werden subjektive Leistungspotenziale eingefordert und mobilisiert, die einem direkten Zugriff nicht zugänglich sind. Diese „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl & Voß, 2003) wird in der arbeitssoziologischen und -psychologischen Forschung oft im Zusammenhang mit Überforderung durch steigenden Zeit- und Leistungsdruck gesehen (z.B. Kratzer, Dunkel, Becker & Hinrichs, 2011; Badura, Schröder, Klose & Macco, 2009; Gerlmaier & Latniak, 2011; Glißmann & Peters, 2011; Nickel & Wagner, 2013; Keupp & Dill, 2010). Die Risiken und Ambivalenzen von Vermarktlichung und Subjektivierung können zu Demotivation und einem Klima der Angst und Unsicherheit führen und Engagement und Selbstverantwortung blockieren (vgl. Keupp, 2010; Zoike, 2010, S. 75; Böhle, 2010, S. 88f.; Dunkel, Kratzer & Menz, 2010; Dunkel & Kratzer, 2011).

Teilnehmern erfolgen. Doch Selbstabstimmung findet real vor allem auch informell³ in den laufenden Arbeitsprozessen statt. Dort dient sie zur raschen Klärung situativ auftretender Probleme sowie zum Austausch impliziten Erfahrungswissens. Dabei spielen das praktische Handeln und der Umgang mit Gegenständen eine wesentliche Rolle (vgl. Bolte & Porschen-Hueck, 2006; Porschen, 2008; Bolte et al., 2008). Selbstverantwortliches und selbstgesteuertes, in diesem Sinne subjektivierendes Handeln muss also von den Arbeitenden selbst „objektiviert“ werden (Böhle, 2002; Bolte et al., 2008; Böhle, Pfeiffer, Porschen-Hueck & Sevsay-Tegethoff, 2011), ganz im Sinne der in modernen Gesellschaften etablierten Prämissen zweckrationalen Handelns. Dies erscheint weitgehend als selbstverständlicher „Common Sense“ und konstante Notwendigkeit über alle Steuerungsformen hinweg, führt jedoch wiederum zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, die mitunter in deutlichem Stress und psychischen Belastungen auf Seiten der Arbeitskräfte resultieren (vgl. Bolte et al., 2008; Holtgrewe, 2006, S. 262f.). Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass ein Großteil der organisatorischen Veränderungen nicht zu den gewünschten Erfolgen führt (vgl. Koch, 2004, S. 116f.), die angestrebten Wettbewerbs- und Kostensenkungsvorteile nicht realisiert werden (vgl. Burke, 2000; Sorge & van Witteloostuijn, 2004) und oft beklagt wird, dass Mitarbeiter den Wandel nur ungenügend mittragen: Der Objektivierungsdruck steht der Funktionalität des Informellen diametral entgegen.

2. Grenzen der Formalisierung und neue Anforderungen an die Arbeitspolitik

Empirische Untersuchungen zeigen, dass in Situationen, in denen nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten und Unbestimmtheiten auftreten und explizites Wissen und explizite Informationen bestenfalls unvollständig verfügbar sind, „stille“ Leistungen, wie sie informell und implizit die tägliche Arbeit immer schon bestimmt haben, zunehmend relevant werden. Diese folgen jedoch anderen Prinzipien und verwehren sich geradezu der Explizierung bzw. objektivierenden Zugängen. Ein „Management des Informellen“ (Böhle, Bürgermeister & Porschen-Hueck, 2012) erfordert eine Revision und Modifikation der vorherrschenden Annahmen und Leitbilder professionellen Arbeitens. Um Implizites für die „Bewältigung des Unplanbaren“ (Böhle et al., 2004b) zugänglich zu machen und zu unterstützen, müssen planmäßig-rationales Handeln und wissenschaftlich begründetes Wissen in der Praxis durch ein situatives, erfahrungsgeleitetes Handeln und Erfahrungswissen ergänzt werden (vgl. auch Böhle, 2009; Pfeiffer, 2004). Eingehende theoretische und empirische Untersuchungen zeigen, dass dabei assoziatives und bildhaftes Denken, komplexe sinnliche Wahrnehmung und exploratives Vorgehen zur Anwendung kommen, subjektive Ressourcen, deren Potenziale bisher in Wissenschaft und Praxis kaum erkannt wurden (vgl. Böhle, Bolte, Dunkel, Pfeiffer, Porschen-Hueck & Sevsay-Tegethoff, 2004a; Schultz-Wild & Böhle, 2006; Bolte & Porschen-Hueck, 2006; Weishaupt, Hösl, Bolte & Iwer, 2006). Anforderungen und Situationen, in denen ein

3 Die Bezeichnung „informell“ bezieht sich nicht allein darauf, dass solche Leistungen nicht oder noch nicht formal geregelt sind; entscheidend ist vielmehr, dass sie sich einer formalen Regelung prinzipiell entziehen.

solches Erfahrungswissen⁴ und erfahrungsgeleitetes Handeln notwendig sind, nehmen gerade im Kontext fortschreitender Technisierung und Verwissenschaftlichung eher zu als ab. Im Besonderen gilt dies für die Arbeit mit hoch technisierten Systemen (vgl. Bauer, Böhle, Munz, Pfeiffer & Woicke, 2005; Pfeiffer, 2004; Böhle, 2006), bei Dienstleistungen an der Schnittstelle zum Markt und Kunden (Böhle & Glaser, 2006; Bolte & Porschen, 2004; Heidling, Böhle & Habler, 2010) sowie bei Innovationsprozessen (vgl. Pfeiffer, Schütt & Wühr, 2012; Böhle et al., 2012). Gleichzeitig ist erfahrungsgeleitetes Handeln nur begrenzt objektivierbar und der „Austausch impliziten Erfahrungswissens“ bedarf besonderer Kooperations- und Kommunikationsformen (Porschen, 2008; vgl. auch Reinmann, 2005).

Wenn Unternehmen nun verstärkt auf Arbeitsleistungen jenseits formaler Regulierung (z.B. im Rahmen des Arbeitsvertrages) und implizite Arbeitskraftpotenziale „beyond contract“ (Fox, 1974) abzielen, geht dies mit neuen arbeitspolitischen Herausforderungen einher. Denn die zunehmende Bedeutung des Informellen sorgt nicht nur für Verunsicherung auf Seiten der Unternehmen, sondern auch auf Seiten der Beschäftigten und deren Interessenvertretungen. So sind die mit dezentralisierter und selbstorganisierter Arbeit einhergehenden Risiken für die Arbeitnehmer vielfältig. Sie reichen von neuen Beschäftigungs- und Gesundheitsrisiken über Unsicherheiten bei der Leistungsbeurteilung und Mangel an Unterstützung durch notwendige Qualifizierung und Ressourcen bis zu ungeregelten Konflikten in der (Selbst-)Abstimmung und Kooperation mit Kollegen und anderen Arbeitsbereichen (vgl. Bolte et al., 2008, S. 26ff.; Krömmelbein, 2004; Bolte & Porschen, 2006, S. 32ff.). Die in der Vergangenheit etablierten Systeme der Regulierung von Arbeit durch Betriebsvereinbarungen, tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen erweisen sich jedoch für eine sichernde Rahmung des Informellen als nur mehr begrenzt anwendbar und erfassen bestenfalls punktuell die neuen Belastungen und Risiken.

Selbstverantwortliche Arbeit erfordert immer auch eine nachhaltig gesundheits- und ressourcenschonende Selbst-Begrenzung durch die Arbeitenden selbst (vgl. Reindl, 2012; Menz, Dunkel & Kratzer, 2011, S. 194ff.). Doch zugleich gilt es zu vermeiden, dass die Bewältigung der negativen Nebenfolgen des Wandels individualisiert wird und allein den Arbeitenden überlassen bleibt (vgl. Kratzer & Nies, 2009, S. 246ff.; Sauer, 2006, S. 246f.). Dies gilt in besonderer Weise für diejenigen negativen Nebenfolgen, die nicht formal-regulierend aufgegriffen werden können. Wenn Unternehmen auf die Einbringung informeller Leistungen abzielen, wie die Übernahme von Verantwortung und Engagement jenseits formaler Anweisung und Honorierung, reicht es nicht aus, Handlungsspielräume zu schaffen und auf das Eigeninteresse der Arbeitenden an Einbringung und Selbstverwirklichung zu setzen. Die Unternehmen können sich selbst nicht aus der Verantwortung nehmen. Sie müssen entsprechende Rahmenbedingungen gestalten, um zum Beispiel Sorge dafür zu tragen, dass die in der Selbstverantwortung liegenden Potenziale humaner Arbeit nicht in ihr Gegenteil umschlagen und die Risiken der Flexibilisierungsprozesse für die ArbeitnehmerInnen bewältigbar bleiben.

Die zunehmende Relevanz des Informellen und die Versuche, stille Leistungen systematisch in die Arbeitsorganisation zu integrieren, weisen folglich zwei zentrale

4 Hiermit ist im Speziellen Wissen gemeint, das man sich in der Erfahrung einer Situation aneignet, im Gegensatz zu Wissen, das theoretisch vermittelt ist (vgl. Böhle et al., 2004a, S. 102f.).

Tücken auf: Zum einen versagen die üblichen, mit erweiterten Handlungsspielräumen einhergehenden Formen der „indirekten“ Arbeitssteuerung, da sie Informelles erneut objektivieren. Zum anderen ist die Einbringung informeller Leistungen mit erheblichen Unsicherheiten und neuen Risiken für die MitarbeiterInnen, aber auch für die Unternehmen verbunden, da die formalen bzw. institutionalisierten arbeits- und interessenpolitischen Rahmungen weniger greifen.

Im Folgenden wird nun Vertrauen als ein Organisationsprinzip vorgeschlagen, das die Einbringung informeller Leistungen regulieren kann. Wesentlich ist dabei die Wechselseitigkeit von Vertrauen zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmen.

3. Vertrauen als Antwort

Unternehmen wie MitarbeiterInnen stehen vor der Wahl, ob sie sich auf wechselseitiges Vertrauen zur Organisation des Informellen einlassen. Vertrauen bleibt eine Option neben anderen, die noch dazu mit erheblichen Anforderungen einhergeht. Nicht zuletzt muss geklärt werden, was Vertrauen als alternatives Regulationsprinzip eigentlich ausmacht.

3.1 Vertrauen als Option

Angesichts der in Wissenschaft und Praxis noch vergleichsweise wenig systematisch beachteten Eigenlogik der „anderen“, informellen Seite von Arbeit und der damit verbundenen Unsicherheit stehen Unternehmen vor der Frage, welche Organisationsweise und Arbeitspolitik sie verfolgen wollen:

1. ausschließlich auf die Strategie der Objektivierung zu setzen und dabei die Gefahr in Kauf zu nehmen, dass die in der Praxis auftretenden Anforderungen nur suboptimal erfüllt werden bzw. werden können;
2. informelle und nicht objektivierbare Arbeitspraktiken stillschweigend zuzulassen und dementsprechend die Anforderung an „Transparenz durch Objektivierung“ implizit zu lockern;
3. bewusst die Strategie der „Kontrolle durch Objektivierung“ zu begrenzen und parallel Vertrauen gegenüber der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitenden zu entwickeln.

Umgekehrt stellt sich aber auch für die ArbeitnehmerInnen die Frage, auf welche Strategie sie sich angesichts der Risiken des Wandels von Arbeit und der zunehmenden Forderung nach der Einbringung informeller Leistungen in Bezug auf Arbeitsgestaltung und Beurteilung einlassen, ob sie also

1. eine wechselseitig ausgeglichene und abgesicherte Organisation informeller Leistungen über formale Regelungen hinaus zwar als wünschenswert, jedoch nicht als realistisch ansehen und daher eine misstrauensbasierte Politik der Leistungszurückhaltung anvisieren;
2. bereit sind, informelle Leistungen – soweit möglich – stillschweigend zu erbringen;

3. selbstverantwortliche Arbeit mit der „Vertrauensfrage“ gegenüber den Unternehmen zu verbinden und – auch arbeitspolitisch – offensiv gestalten zu wollen.

Die dritte Option, also die Etablierung wechselseitigen Vertrauens als Organisationsprinzip zur Regulierung des Informellen mit dem Ziel der Bewältigung aktueller Herausforderungen, kann nur funktionieren, wenn beide Seiten, Unternehmen wie ArbeitnehmerInnen, (zugleich) auf diese setzen können; zum Beispiel wenn die Erwartung gerechtfertigt erscheint, dass ihre Interessen (mehr als bislang) berücksichtigt werden. Denn Vertrauen ist kein eindimensionaler singulärer Akt, keine kontextunabhängige „Einzelentscheidung“, sondern kann nur als sozialer Prozess verstanden werden. Für die betriebliche Praxis heißt das zweierlei:

- Nicht nur die Unternehmen müssen in die MitarbeiterInnen Vertrauen haben, was deren Umgang mit erweiterten Räumen der Informalität betrifft, in welchen die MitarbeiterInnen sich wiederum als vertrauenswürdig erweisen können,
- sondern auch die MitarbeiterInnen müssen in die unternehmensseitige Organisation des Informellen vertrauen können, durch die sich die Unternehmen als vertrauenswürdig erweisen können.

Wegen dieser Wechselseitigkeit entstehen durch das Organisationsprinzip Vertrauen auch neue Bereiche der Arbeitspolitik, die nur begrenzt durch formale Regulierungen und Vereinbarungen abgedeckt werden können. Mittels wechselseitigen Vertrauens lassen sich implizite Leistungen und die Potenziale des Informellen erschließen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn objektivierende Steuerung nicht als alleiniges Prinzip etabliert wird (vgl. Böhle et al., 2011; Porschen-Hueck, 2012), und erfordert zudem ein wechselseitiges Sich-Einlassen auf Vertrauensbeziehungen sowie ein wechselseitiges Engagement zum Beweis eigener Vertrauenswürdigkeit, sowohl auf Seiten der Vorgesetzten und Unternehmen als auch auf Seiten der Arbeitskräfte. Vor diesem Hintergrund stellt sich ganz besonders die Frage, inwieweit Unternehmen bereit und in der Lage sind, zusätzlich zum formal Geregelteten dafür Sorge zu tragen, dass neue Risiken und Gefährdungen für die Arbeitenden vermieden und bewältigt werden, und sich somit gegenüber den Arbeitskräften als nachhaltig vertrauenswürdig erweisen.

Wechselseitiges Vertrauen als Modus informellen Organisierens und als Mittel der Arbeitspolitik hat spezifische Folgen für die betriebliche Praxis, die in Abschnitt 4 beschrieben werden. Vertrauen kann jedoch nur dann für informelles Organisieren wirksam werden, wenn es sowohl reflexiv gestaltet als auch erfahrungsbasiert generiert wird. Deshalb wird im Folgenden zunächst der Begriff „reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen“ näher bestimmt.

3.2 Reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen

Vertrauen verwehrt sich systematisch dem rationaltheoretischen Zugang (vgl. Williamson, 1993; Eberl, 2012). Eine Vertrauensbeziehung entstünde in der Sicht der „rational choice“ dann, wenn die (wahrscheinlichen) Kosten eines Vertrauensbruchs den (wahrscheinlichen) Wert des „outcome“ der Kooperation unterschreiten.⁵ Ein

5 Williamson (1993, S. 466): „ $V = qG + (1 - q)B$ “.

solches „kalkuliertes Vertrauen“ („calculated trust“) setzt *Vertrauen* mit *Risiko* gleich (Williamson, 1993). Informationen bzw. *Reputation* (vgl. Dasgupta, 1988) erzeugen demnach Vertrauen und machen es zugleich unnötig. Dieser Widerspruch zeigt, dass auf diese Weise Vertrauen nicht erfasst werden kann.⁶ Dennoch wäre es falsch, Vertrauen auf ein sehr enges Nahbereichsphänomen zu reduzieren (z.B. auf Liebe und Familie, vgl. Williamson, 1993). Denn ebenso wie Informalität essenzieller aber distinkter Begleiter jeglicher noch so rigiden bürokratisch-herrschaftlichen Arbeitsorganisation ist, bildet Vertrauen als Handlungsprinzip auch in Organisationen immer eine Option. Über Kalkulation hinausgehendes Vertrauen kann nur verstanden werden, wenn es nicht als einseitiger singulärer Akt begriffen wird, sondern als ein sozialer Tatbestand, der ein gewisses Eigenleben besitzt (Durkheim, 1980, S. 144) – sei es als (interpersonelle) soziale Beziehung oder als allgemeines (gesellschaftliches) Prinzip.

Bei Vertrauen geht es nicht um eine aktive vorausplanende Risikokalkulation bezüglich der Konsequenzen eines Vertrauensbruchs, sondern um den Appell an ein besonderes Moment sozialer Verpflichtung, das sich eben nicht objektivierend-rational erfassen lässt. Mit dem hier vorgeschlagenen Begriff des reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens setzen wir uns also von der Vorstellung eines „kalkulierten Vertrauens“ ab. Während Letzteres im Denkmuster der „ersten Moderne“ (Beck, 1986; Beck & Bonß, 2001) verhaftet bleibt – also am Planungs- und Objektivierungsparadigma festhält (vgl. Huchler, 2013) –, ist Ersteres mit der Herausforderung verbunden, von derartigen Kontrollformen ab- und sich auf den Prozess einzulassen. Der Begriff des reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens weist eine Nähe zu phänomenologischen und praxistheoretischen Zugängen (Gondek, Heisig & Littek, 1992; Schmitz, 1993; Hartmann, 2011) auf und integriert regulationstheoretische Anregungen (v.a. Wex, 2004; Huchler, Voß & Weihrich, 2007; 2012). Reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen soll nun entlang der mit ihm verbundenen besonderen Formen des *Handelns*, der *Wahrnehmung* und der *Bindung* systematisiert werden.

a.) *Handeln: Verwundbarkeit und Verzicht auf Objektivierung*

Vertrauen folgt der Handlungslogik des „Sich-Verlassens“ auf Bindungsformen jenseits direkter institutioneller Kontrolle bzw. formaler Regulierung und indirekter Kontrolle über materielle Anreize. Wer vertraut, macht sich aktiv „verwundbar“ durch Absehen von kalkulierender und objektivierender Planung und Kontrolle. Vertrauen entwickelt sich durch ein situatives Sich-Einlassen auf den Prozess. Vertrauen „materialisiert“ sich dann anhand situativ auftretender konkreter Ereignisse, „wie Früchte, die vom Baum fallen“ (Schmitz, 1993, S. 86) – also wenn sie „reif“ sind. Die Gründe und Kriterien für Vertrauen ergeben sich also erst in der Praxis (Hartmann, 2011), in der die Evaluation der *Vertrauenswürdigkeit* stattfindet (Heisig & Littek, 1995, S. 38). Vertrauen ist dabei nicht nur in Betrieben „beyond contract“ (Fox, 1974) verortet, sondern verwehrt sich allgemein der Planung und Objektivierung. Dennoch ist es durchaus eine gestaltbare Herstellungsleistung, sich „verwundbar“ zu zeigen (Baier, 2001). Denn sie beinhaltet die interaktive Komponente, sich selbst wiederum als vertrauenswürdig zu erweisen, auf der

6 Selbst Williamson spricht sich deshalb gegen eine Anwendung dieser Perspektive auf Vertrauen aus und warnt vor einer exzessiven Anwendung des ökonomischen Handlungsmodells allgemein (1993, S. 463).

die Wechselseitigkeit von Vertrauen in dauerhaften Interaktionszusammenhängen (wie Organisationen) beruht. Die Genese von Vertrauen ist ein wechselseitiger Herstellungsprozess. Subjekte, kollektive Akteure und strukturelle Kontexte sind nicht einseitig abhängig von der Erwidierung „geschenkten“ Vertrauens, sondern sie können selbst Vertrauenswürdigkeit her- bzw. unter Beweis stellen.

b.) Wahrnehmung und Kognition: Erfahrungswissen und Gespür

Vertrauen erkennen, selbst entwickeln und vermitteln zu können, erfordert eine Reflexivität jenseits kognitiver Kalkulation. Hierfür notwendiges implizites Wissen (Neuweg, 1999; 2005) bzw. „tacit knowledge“ (Polanyi, 1985) und Gespür (Porschen, 2008) sind hoch komplex und wandeln sich ständig. Ein Sich-Einlassen auf das im Prozess wirksame Erfahrungswissen (Bauer, Böhle, Munz & Pfeiffer, 1999) ist notwendig. Damit schließt Vertrauen eine körperliche Komponente ein – ein Gefühl (Hobbes, 1983), das man am ehesten wahrnimmt, wenn es fehlt (Baier, 1994). Vertrauen beruht auf sinnlicher Wahrnehmung und Kognition, die darauf ausgerichtet ist, Komplexität nicht auf wenige Faktoren zu reduzieren, sondern den Bezugsrahmen von Vertrauen *ganzheitlich* zu erfassen – z.B. hinsichtlich dessen „Stimmigkeit“. Sie erfassen sowohl *materielle* Aspekte (also konkrete Vertrauensbeweise) als auch eher *symbolische* – also „was“ und „wie“ es geschieht.⁷ Gerade diese zweite Seite stößt eine komplexe Einschätzung an, wie z.B. von Gestik und Mimik oder der „Atmosphäre“. Vertrauen ist somit weder *blind* noch *naiv*, weder *prä-reflexiv* (affektiv) noch *vormodern*. Im Gegenteil: Vertrauen erfordert eine Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit, Ungewissheit und nicht zuletzt auch mit Informalität, die zunehmend relevanter wird. Denn Vertrauen und Vertrauensgenese sind durchaus *reflexive Prozesse*. Vertrauen ist eine aktive Bearbeitung der Grauzone zwischen Wissen und Nicht-Wissen (Simmel, 1908, S. 263). Es ist ein „intuitives Erfassen“, das „besonnen geprüft“ ist und „erworben“ wird (Schmitz, 1993).

c.) Bindende Basis: Kooperation und Verpflichtung

Vertrauen selbst ist ein Appell an eine nicht formalisierte, nicht institutionalisierte soziale Verpflichtung. Vertrauen enthält und signalisiert implizite Erwartungen an Situationen und Personen, an „richtiges“ – zumeist kooperatives – Verhalten auf Basis einer gemeinschaftlich orientierten Selbstbindung. Das Begründungsset dieser Erwartung ist ständig in Bewegung und eher diffus: Es geht um ein „stillschweigendes Wissen“ bzw. „tacit knowledge“ bezüglich der „Verhaltensregeln“ im „sozialen Tausch“ (Littek, Heisig & Gondek, 1992). Im Kern stehen Erwartungen an (als gemeinsam angenommene) *soziale Prinzipien* und an die Wirkungsmacht von „Sozialität“ und sozialer (*Selbst-)*Verpflichtung.⁸ Wesentlich ist dabei die

7 Denn ein und dieselbe Handlung kann einmal Vertrauen erzeugen und ein andermal als Beleg für Misstrauen wirken.

8 Die Begründungsbasis dieser Erwartung ist komplex und kontingent und reicht von Reziprozität über politische, religiöse, humanitäre, gerechtigkeitsbezogene etc. Überzeugungen bis zu psychologischen und biologischen Annahmen (z.B. bezüglich Empathie). Sie umfasst grundlegende Orientierungen, Intentionen, leitende Handlungskonzeptionen und hinterlegte *Menschenbilder*.

Unterstellung eines *common sense* des Zusammenlebens⁹ – wenn man so will, einer „*kooperativen Vernunft*“. Vertrauen ist auch ein Mittel der Durchsetzung eines sozialen bzw. kulturellen „Anspruchs“. Es ist eine an Situationen und Personen gestellte Erwartung, die sozialen Druck zur Gültigkeit bestimmter Prinzipien erzeugt, welche damit reproduziert werden. Eben aufgrund dieses *verpflichtenden Charakters* kann Vertrauen auch eine *Belastung* für die Person sein, der vertraut wird. Vertrauen soll eben nicht enttäuscht werden. Insofern ist der Akt zu vertrauen auch ein Steuerungs- bzw. Machtmittel, da eine Situation mit einer möglichen Eskalation (Vertrauensbruch) verbunden wird.

d.) Vertrauen ist gestaltbar

Reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen kann also als eine besondere Kompetenz des *Handelns*, der *Wahrnehmung* und der (*Selbst-*)*Bindung* verstanden werden, die unter Bedingungen zunehmender Unsicherheit und Unplanbarkeit besonders gefordert ist. Dieses bei Williamson (1993, S. 479ff.) als „nearly noncalculative“ bezeichnete Vertrauen ist in Organisationen ebenso relevant wie egozentriertes, opportunistisches, kalkulierendes, (eingeschränkt) rationales Handeln oder auch Regelkonformität und Gehorsam. Reflexivität wird bislang oft mit kognitiver Rationalität gleichgesetzt – Vertrauen liegt aber jenseits einer rational-verstandesmäßigen Reflexivität einerseits und prä-reflexivem Verhalten im Sinne weitgehend bewusstlosen, auf Gewohnheit, Tradition oder affektiver Bestimmtheit beruhenden Agierens andererseits. Ein reflexives Vertrauen besteht (oder entsteht) in der hier umrissenen Perspektive gerade dadurch, dass diese besonderen Grundlagen des Vertrauens bewusst werden (und damit auch das rational-verstandesmäßig Reflexive selbst reflektiert wird).¹⁰ Ein solches reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen besitzt die Fähigkeit, Informalität zu strukturieren, ohne sie in Formalität aufzulösen. Neben Markt und Hierarchie muss immer auch ein *drittes*, wesentlich weniger kalkuliertes, aber nicht blindes Prinzip sozialen Handelns berücksichtigt werden. Hier scheint eine enge Verbindung zu Vertrauen als Regulationsmedium zu bestehen.

Zusammenfassend soll folgende Definition von Vertrauen vorgeschlagen werden: Vertrauen ist ein Handlungsprinzip, das darauf beruht, sich auf ein besonderes Moment sozialer (gemeinschaftlicher) Verpflichtung einzulassen. Es wirkt jenseits expliziter materieller Anreize (Markt) und formalisierter/institutioneller Anweisungen (Herrschaft/Hierarchie) und kann deshalb nicht kognitiv-rational kalkulierend, sondern nur situativ, erfahrungsgeleitet, reflexiv erfasst werden. Ausgehend von diesem Verständnis von Vertrauen werden im Folgenden, entlang der Grenzen von Formalisierung und formeller Regulierbarkeit, die Möglichkeiten und Herausforderungen informellen Organisierens über den „Steuerungsmodus“ Vertrauen aufgezeigt.

9 Dies spitzt sich auf die *Fähigkeit zu vertrauen* zu: Williamson (1993, S. 481f.) z.B. konstatiert, dass es manchen schwerer fallen mag, nicht zu kalkulieren und Vertrauen zu schenken. Auch er sieht hier einen Einfluss der jeweiligen Handlungsannahmen.

10 Dabei ist *Misstrauen* ein elementarer Bestandteil von Vertrauen. Ohne die Möglichkeit zu Misstrauen wäre auch das hier skizzierte *reflexive* Vertrauen nicht möglich.

4. Arbeitspolitik durch Vertrauen – drei Beispiele

Folgt man der dargestellten Konzeption reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens, ist die Genese und Gestaltung von Vertrauen nicht einfach an der primären Produktionsform festzumachen. Die Annahme, dass klassische Industriearbeit zwangsläufig mit „low trust“ und Dienstleistungs- sowie Wissensarbeit mit „high trust“¹¹ einhergeht, unterschätzt tendenziell die (v.a. informellen) Vertrauensspielräume niedrig qualifizierter und überschätzt diejenigen hoch qualifizierter Arbeit. Sowohl rigide Maschinenkontrolle als auch umfängliche Kennzahlensteuerung sprechen gegen Vertrauen.

Anschließend an den skizzierten Vertrauensbegriff wird im Folgenden argumentiert, dass Vertrauen in der betrieblichen Praxis dann notwendig wird, wenn wechselseitige informelle Leistungen (zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen) in die Arbeitsorganisation integriert werden sollen. Die Arbeitssteuerung über wechselseitiges reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen und gegenseitige Vertrauenswürdigkeit ist jedoch höchst voraussetzungsvoll und stellt hohe Anforderungen an die Arbeitspolitik. Wie eingangs expliziert, erscheint wechselseitiges Vertrauen vor allem im Lohnarbeitskontext, also zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen, als erklärungsbedürftig. Für Unternehmen bedeutet vertrauensbasiertes Vorgehen nicht weniger als eine Abkehr von zentralen Paradigmen der Unternehmenssteuerung, wie allumfassende Kontrolle und Prozesssteuerung nach der Top-down-Logik. Vertrauen tritt als Konzept, das zentralen Steuerungsparadigmen fremd ist, neben diese. Für Beschäftigte erscheint Vertrauen vor dem Hintergrund grundsätzlicher Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit und umfangreicher „Defensiverfahrenen bis hin zu sozialen und politischen Niederlagen“ (Sauer, 2012, S. 46) im Zuge des „Wandels von Arbeit“ als gefährlich und naiv. In diesem Kontext erscheinen Forderungen nach stärkerer arbeits- wie interessenpolitischer Regulierung (s. Abschnitt 1.3, Option 1) als angemessen. Dennoch bietet sich für Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite, vor allem mit Blick auf die inhärenten Problematiken formaler Regulierung und die zunehmende Relevanz der Informalität, wechselseitiges Vertrauen als Regulationsprinzip an, wollen sie den Herausforderungen des aktuellen Wandels von Arbeit aktiv begegnen. Denn auch zentrale Dimensionen „Guter Arbeit“ (vgl. z.B. Fuchs et al., 2006) lassen sich nicht ausschließlich mittels formaler Regelungen durchsetzen. Sie bleiben notwendigerweise informell, können aber über Vertrauen wechselseitig abgestimmt werden. Dabei fungiert Vertrauen sowohl als Notwendigkeit zur „Aktivierung“ informeller Leistungen als auch als Medium zur Anerkennung dieser, was wiederum Basis für die Einforderung notwendiger Ressourcen für „Gute Arbeit“ ist. Dies wird im Folgenden anhand konkreter Beispiele – im Einzelnen: lebenslanges Lernen, Leistungsbewertung und Anerkennung sowie Selbstabstimmung und Ressourcen – skizziert.

11 Zu „high trust“/„low trust“ siehe Fox (1974); vgl. entsprechende Untersuchungen im Angestelltenbereich (Fox, 1974; Littek et al., 1992) oder bei Facharbeitern im Maschinenbau (Seltz, Mill & Hildebrandt, 1986).

4.1 Lebenslanges Lernen

In flexiblen, innovativen Arbeitskontexten entstehen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten als strukturelles Merkmal. Ihre Bewältigung ist zentraler Bestandteil der Arbeit (Böhle & Busch, 2012a, S. 16). Die alltägliche Arbeit erfordert daher in steigendem Ausmaß erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln (explorativ-dialogisches Vorgehen, assoziatives Denken, sinnliche Wahrnehmung, Gegenstandsbezug) (vgl. Böhle & Milkau, 1988; Böhle & Schulze, 1997; Böhle & Weishaupt, 2003). Bestandteile objektivierenden Arbeitshandelns wie exaktes Registrieren und planmäßiges Vorgehen werden dabei nicht überflüssig, müssen jedoch zunehmend um subjektivierendes Handeln ergänzt werden. Diese Entwicklungen erfordern eine zweifache Erweiterung der Konzeption von Lernen, da eine einmalige Ausbildung zu bzw. vor Beginn der Berufslaufbahn zumeist nicht mehr ausreicht, um die Herausforderungen des Arbeitshandelns zu bewältigen (vgl. Sauer & Trier, 2012). Die klassische einmalige Ausbildung und damit die Dominanz der Vermittlung expliziten und standardisierten Wissens muss somit nicht nur durch adäquate Fort- und Weiterbildungen ergänzt werden, sondern auch durch die Möglichkeit, im Prozess der Arbeit selbst zu lernen. Insbesondere dem informellen Lernen im Arbeitsprozess kommt dabei große Bedeutung zu. Hierfür sind neue Konzepte erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Lernens (vgl. Bauer et al., 2005) und die Möglichkeit notwendig, informelles Wissen arbeitsprozessnah auszutauschen (vgl. Porschen, 2008). Lebenslanges Lernen ist sowohl für ArbeitnehmerInnen, die dadurch ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten und sich spezifische Kompetenzen aneignen können, als auch für Unternehmen, die so eine optimale Bewältigung der Arbeit fördern können, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor (vgl. Dehnbostel, 2007). Lebenslanges Lernen ist jedoch eine multidimensionale organisationale Querschnittsaufgabe und kann allein durch „Weiterbildungskarrieren“ nicht adäquat bewältigt werden. Informelles erfahrungsgeleitetes Lernen bedarf weitaus mehr als eines formalen Prozedere, etwa standardisierter Lernmodule; erforderlich sind erlebbare lernförderliche Arbeitsplätze und die entsprechende Anpassung der Organisation. Grundlegend notwendig ist ein authentisches Interesse des Arbeitgebers an einer nachhaltig erfolgreichen Arbeits- und Lernorganisation. Dies schließt formelle, kurz- und mittelfristige Weiterbildungsprogramme keinesfalls aus, sondern ergänzt sie. Durch Ermöglichung aktiven informellen Lernens bzw. das situationsspezifische Einbringen der erworbenen Potenziale können Unternehmen und ArbeitnehmerInnen sich wechselseitig demonstrieren, dass Vertrauen notwendig und möglich ist.

4.2 Leistungsbewertung und Anerkennung

Mit dem skizzierten Wandel von Arbeit gewinnt der Aspekt der Anerkennung an Relevanz (vgl. Voswinkel, 2001; Wagner, 2004) – Anerkennung sowohl der Ansprüche der Beschäftigten an sinnstiftende und sinnhafte Arbeit¹² als auch ihrer zusätzlichen subjektiven und impliziten Leistungen. Für beides besteht jedoch keine Garantie. Gerade die mit neuen Arbeitsformen oftmals einhergehende organisa-

12 Inkl. der Bedeutung von Erwerbsarbeit für gesellschaftliche Anerkennung und Identitätsentwicklung (vgl. Baethge, 1991).

tionale Abkehr von der Aufwands- hin zur Ertragssteuerung (vgl. Kratzer & Nies, 2009) abstrahiert (ebenso wie rigide Formen der Detailsteuerung) von den konkreten Arbeitsleistungen der Beschäftigten und insbesondere deren subjektivierenden Komponenten. Ebenso wie Arbeitnehmer auf die Anerkennung auch ihrer subjektivierten Potenziale Wert legen, diese jedoch nicht formal einfordern können, benötigen Unternehmen diese Tätigkeitskomponenten, ohne sie kontrollieren oder ihr Erbringen vertraglich fixieren zu können. Eine erfahrbare, alltäglich gelebte Kultur der Anerkennung und ein wertschätzender Dialog sind für ArbeitnehmerInnen ein Kriterium für die Qualität ihrer Arbeit, für Unternehmen bieten sie die Möglichkeit, die Potenziale ihrer Beschäftigten im Arbeitshandeln verwirklicht zu sehen. Durch Einbringen und aktive Anerkennung der Arbeitsleistungen können sich Unternehmen und ArbeitnehmerInnen wechselseitig als vertrauenswürdig erweisen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der wertschätzende Dialog auch als solcher erfahrbar ist und nicht einer (versteckten) Kontrolle und (weiteren) Leistungsverdichtung gleichkommt.

4.3 Selbstabstimmung und Ressourcen

Flexibilisierung, Innovationsorientierung und erweiterte – häufig unternehmensübergreifende – Produktlebenszyklen steigern Unsicherheiten und Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess und der Gesamtorganisation und erschweren eine top-down erfolgende Vorausplanung. Darauf reagieren viele Unternehmen mit steigenden Anforderungen an die Beschäftigten im Sinne einer Selbstabstimmung. Wird dabei, wie bei der indirekten Steuerung, an objektivierenden Kontrollformen festgehalten, entsteht für Arbeitnehmer durch die Aufforderung zur Selbst-Objektivierung das „Paradox verordneter Selbstorganisation“. Sie müssen die Verantwortung für Abstimmungsprozesse übernehmen und werden zugleich in ihren Möglichkeiten zu informeller Abstimmung im Prozess der Arbeit eingeschränkt. Denn notwendige kurzfristige Absprachen innerhalb laufender Arbeitsprozesse können nicht top-down geplant, oder zum Beispiel durch punktuelle Meetings ersetzt werden. Insgesamt ist die formalisierte Kontrollstruktur (v.a. Dokumentation) für Unternehmen sehr kostenintensiv. Eine vertrauensbasierte Ergänzung formaler Koordinierung durch informelle Abstimmung hat zur Voraussetzung, dass entsprechende zeitliche und organisatorische Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und die Beschäftigten an der Ausgestaltung einer arbeitsprozessbedarfsorientierten Balance formeller und informeller Selbstabstimmung beteiligt werden.

Die drei skizzierten Beispiele verdeutlichen die Grenzen der Formalisierung und die Relevanz des Informellen. Implizite Anteile lebenslangen Lernens, faire Anerkennung informeller Leistungen, aktives Einbringen von subjektivierten Leistungen sowie eine flexible, belastungsarme und ressourcensensible Selbstabstimmung und Ressourcensteuerung sind nicht umfassend formalisierbar. Vertrauen als sozialer Regulationsmechanismus lässt sich damit sowohl aus Sicht der ArbeitnehmerInnen als auch aus Sicht der Unternehmen sinnvoll begründen. Voraussetzung ist jedoch ein aktives Anerkennen des holistischen Charakters des hier skizzierten reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens: Vertraut wird nicht „auf Knopfdruck“ oder durch die Ausrufung einer „Vertrauensorganisation“, son-

dem durch die partielle Abkehr von der Strategie formaler (Über-)Regulierung, den wechselseitigen Erweis von Vertrauenswürdigkeit, Erfahrbarkeit von Vertrauen und ein daran orientiertes Handeln. Nur so kann wechselseitiges Vertrauen gelebt werden, das subjektive Potenziale nachhaltig aktiviert und die Funktionalität informeller Prozesse unterstützt.

5. Informalität durch Vertrauen: Implikationen für Management und Führung

Der hier vorgestellte reflexiv-erfahrungsbasierte Vertrauensbegriff macht es möglich, Phänomene gegenwärtiger Arbeit systematisch in den Blick zu nehmen, die sich allgemein der Systematisierung verwehren und oft als Unschärfen und Abweichungen ausgeblendet werden. In diesem Beitrag wurden beispielhaft einzelne zentrale Felder informeller Prozesse und Leistungen in Betrieben aufgezeigt, deren konkrete wechselseitige Abstimmung sich einer formalen Einforderung sowohl seitens des Betriebs als auch seitens der MitarbeiterInnen entzieht. So können Prozesse *lebenslangen Lernens*, die Bedarfe der MitarbeiterInnen und der konkreten Arbeitsprozesse berücksichtigen, eine *faire Leistungsbewertung*, die das Einbringen subjektiver Potenziale der MitarbeiterInnen anerkennt und damit fördert, sowie die Möglichkeit arbeitsprozessadäquater wie belastungsarmer *Selbstabstimmung* inklusive der dafür notwendigen Ressourcen nicht formal geregelt werden (vgl. Abschnitt 4). Dass sich Vertrauen und Informalität einem direkten instrumentellen Zugriff verwehren, verdeutlicht die enge Verwandtschaft dieser zwei Aspekte sozialer Organisation. Es ist jedoch möglich, insbesondere die wechselseitigen impliziten Leistungen zwischen Management und MitarbeiterInnen gezielt zu gestalten – wodurch sich beide Seiten aktiv „als vertrauenswürdig erweisen“ können und die Genese wechselseitigen Vertrauens als Organisationsprinzip unterstützt werden kann. Die aktive Gestaltung bezieht sich oft auf das Vertrauen des Unternehmens in die MitarbeiterInnen – ein besonderer Fokus muss jedoch auch auf der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens gegenüber den MitarbeiterInnen liegen.

In dem Forschungsprojekt, auf dessen Erkenntnissen dieser Beitrag aufbaut (vgl. Fußnote 1), wurden fünf betriebliche Gestaltungsfelder der Genese von Vertrauen erprobt, in denen sich Unternehmen vertrauenswürdig erweisen können, um so Vertrauen zur Unterstützung informeller Leistungen zu fördern. Im Einzelnen beziehen sie sich auf Aspekte einer integrierten bzw. teilnehmenden dezentralen Führung – etwa Integration der Führung in die laufenden Prozesse und eine Personalverantwortung vor Ort –, auf Prinzipien der Partizipation und Selbstorganisation – etwa Beteiligung der Mitarbeiter an den laufenden Prozessen und die wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung – und auf neue Anforderungen an die betriebsübergreifende Kollaboration – etwa bei der Integration von Kunden in der Erstellung komplexer Dienstleistungen. An diesen Punkten lässt sich die Genese von Vertrauen gezielt fördern, unter anderem um das Potenzial informeller Leistungen wechselseitig zu erschließen.

Grundlegende Bedingung hierfür ist jedoch eine neue Managementpraxis, zu der auch ein neues Selbstverständnis bzw. eine Selbstkontrolle des Managements gehört. So zeigt die Praxis, dass eine erweiterte Verantwortung der MitarbeiterInnen

nicht mit einem Rückzug des Managements einhergehen kann, denn dies führt in die bekannten Widersprüche und Problematiken subjektiver Arbeit. 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 und an Prinzipien orientiert sind wie etwa *Verhandelbarkeit, Aufmerksamkeit, Nachvollzug, Angemessenheit, offener Zugang zu Ressourcen, Transparenz, kollektive Entscheidungen*.

Eine weitere Grundvoraussetzung für den Erfolg derartiger Gestaltungsmaßnahmen zur Unterstützung, Anerkennung und Nutzung wechselseitiger informeller Leistungen ist ein Managementverständnis, das den Fokus auf das *Ermöglichen* legt und dementsprechend neue Managementkonzepte entwickelt. Wenn Vertrauen in der Praxis wirkt, verschiebt sich die Aufgabe des Managements von der Steuerung durch Anreize und Kontrolle hin zur Gestaltung der Bedingungen für „gute Arbeit“ – also motivierende und erfolgreiche Arbeit. „*Management und Führung als Dienstleistung*“ kann als Leitspruch für dieses neue Selbstverständnis bzw. diese Orientierung dienen. Damit wird der Anforderung an die MitarbeiterInnen, sich in immer höherem Grade selbstverantwortlich und selbstorganisiert in die Arbeit einzubringen, ein entsprechendes Gegenstück auf Seiten des Managements zur Seite gestellt. Dazu gehört auch, Misserfolge gemeinsam zu tragen und, soweit es geht, konkrete Lösungen anzubieten. Dies erfordert vor allem wechselseitiges Vertrauen in die *Selbstbindungsfähigkeit* der MitarbeiterInnen und des Managements zur Ausgestaltung der betriebsförmigen Arbeit als gemeinsamer Kooperationszusammenhang.¹³

Vertrauen kann nicht „verordnet“ oder vom Unternehmen „ausgerufen“ werden, sondern muss im alltäglichen Arbeitshandeln erfahrbar sein. Die aktive Herstellung von Verwundbarkeit, zum Beispiel durch den Fokus auf Unterstützung statt Kontrolle, die damit einhergehende Abgabe von Kontrollmacht, aber auch der damit möglicherweise verbundene Orientierungsverlust – all dies kann leicht zu einer Verunsicherung des Managements führen. In unseren Untersuchungen konnte beobachtet werden, dass Unternehmen deshalb dazu tendieren, sich nur innerhalb eines kontrollierten Rahmens auf das Wagnis „Vertrauen als Organisationsprinzip“ einzulassen. Jedoch lässt sich Vertrauen als Organisationsprinzip nicht isoliert in einzelnen Teilbereichen oder hinsichtlich ausgewählter Prozesse „einsetzen“, sondern muss die Arbeits- und Unternehmenskultur durchdringen. Eine Vertrauensorganisation, die sich auf Einzelaspekte fokussiert, steht im Verdacht der Instrumentalisierung und evoziert daher eher Misstrauen als Vertrauen. Vertrauen als Organisationsprinzip bedeutet keinen vollständigen Verzicht auf Kontrolle, ebenso wie das Anerkennen informeller Prozesse nicht die Notwendigkeit formeller Prozesse in Frage stellt. Allerdings muss es über Einzelaspekte hinaus erfahrbar gelebt werden.

13 Natürlich muss dabei auch die Gefahr beachtet werden, dass sich ein solcher vertrauensbasierter Kooperationszusammenhang unter den fortbestehenden Handlungszwängen kapitalistischen Wirtschaftens in ein Selbstausbeutungssystem transformieren kann. Auch hier sind wechselseitige Aufmerksamkeit und Handlungsmöglichkeiten sowie eine (neue) institutionelle Begleitung nötig.

Damit rüttelt Vertrauen – ebenso wie das Vorhaben, sich auf Informalität einzulassen – an weitgehend unhinterfragten Grundannahmen managerialen Denkens. So sprengt das Koordinationsprinzip Vertrauen den üblichen Rahmen des Kontrollparadigmas und überfordert damit das Gros betriebswirtschaftlicher Zugänge (Eberl, 2012). Aber auch das ist in unseren Untersuchungen deutlich geworden: Die Einsicht in die Notwendigkeit von Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit in modernen Unternehmen, die Unwägbarkeiten und Flexibilitätsanforderungen bewältigen müssen, ist sowohl auf Management- als auch auf MitarbeiterInnenseite groß. Mehr noch, im Arbeitsalltag haben sich bereits vielfältige Formen vertrauensbasierter Zusammenarbeit etabliert. Es gilt, diese zu einem reflexiven und somit systematischen Bestandteil von Unternehmensorganisationen zu entwickeln. Das kann nur gelingen, wenn nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch das Management sich als vertrauenswürdig erweisen.