
Inhaltsverzeichnis

1	Wagen wir uns auf die Äste raus	1
1.1	Kennen Sie das Gefühl.	1
1.2	Vertrauen fördert Kompetenzentfaltung und erschließt Potenziale	2
1.3	Wie ist dieses Buch zu lesen?	3
2	Unsere Zeit ist begrenzt	5
2.1	Der Wesenszug von Organisationen.	7
2.2	Der Kern des strategischen Managements	11
2.3	Die Philosophie von Business-Excellence	12
2.4	Die „Umbrella“-Perspektive auf Managementsysteme	13
3	Wir haben keine Wahl	15
3.1	Keine Veränderung bedeutet: Scheitern	17
3.2	Treffen Sie gerne Entscheidungen?	19
4	Ein Problem kann nie mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die es entstanden ist	23
4.1	Der kontinuierliche Wechsel von Stabilität und Veränderung	25
4.2	Von Taylorismus zu Business-Excellence	26
5	Das Risiko des Scheiterns	31
5.1	Öffnung des Blickwinkels: es gibt immer mehr als nur eine Perspektive	33
5.2	Vertrauen als zentraler Wert der Unternehmenskultur	35
5.3	Vertrauen: der Kern von Sozialkapital	37
5.4	Kompetenzen: Bausteine des Humankapitals	39
6	Das haben wir schon immer so gemacht	41
6.1	Die Ebenen des Vertrauens	43
6.2	Abgrenzung zu vermeintlichen Begriffs-Alternativen	44
6.3	Der besondere Blickwinkel	46
6.4	Vertrauen und Kompetenzentfaltung: Können und Wollen	47
6.5	Das RoT-Modell: der besondere Ansatz	49
		VII

6.6	Vertrauen und Kompetenzentfaltung: beide Ressourcen spielen sich die Bälle zu	50
6.7	Das Potentialfeld	52
7	„Veeerrrrrrrrrauuuuueee miiiiirrrr!“ und schon werd ich misstrauisch.	55
7.1	Die Gretchenfrage: das Menschenbild.	57
7.2	Haltung und Handlung.	61
7.3	„Dürfen“ als Bestandteil von organisationalem Vertrauen	62
7.4	Der Tanz von Vertrauen um Misstrauen und Kontrolle	64
7.4.1	Fragilität und Wirkkraft: die Besonderheit von Vertrauen als Ressource	64
7.4.2	Sind Vertrauen und Kontrolle ein Widerspruch?	66
7.4.3	Sind Vertrauen und Misstrauen ein Gegensatz?	67
8	Vertrauen ist die stillste Form von Mut	71
8.1	Aufbau und Ablauf der Vertrauensstudie.	72
8.1.1	Wie ist die Studie aufgebaut?	72
8.1.2	Wie ist der Ablauf?	73
8.2	Auswertung der Studie: Variablen und Korrelationen	76
8.3	Auswertung der Studie: Ergebnisse.	81
8.3.1	Block 1: Vergleich der Antworten Management – Mitarbeitende	81
8.3.2	Block 2: Charakter des Unternehmens (qualitative Befragung des Managements)	83
8.3.3	Block 3: Welche Werte zählen?	85
8.3.4	Block 4: Vignetten – exemplarische Situationen für Vertrauen	86
8.3.5	Block 5: Implementierung	88
9	„Verba docent, exempla trahunt“	91
9.1	Workshop „Vertrauens-Vignetten“: Beispielsituationen für Vertrauen	93
9.2	Vignetten im Detail: „Wie gehen wir mit Fehlern um?“	94
10	Ab in den Reißwolf	103
10.1	Business-Excellence als verstärkendes System	105
10.2	Der Mensch im Mittelpunkt: Was heißt das?	106
10.3	Der Mensch im Mittelpunkt: Teamarbeit.	107
10.4	Der Mensch im Mittelpunkt: Hierarchien lösen sich auf.	108
10.5	Vertrauen und Business Excellence: die Umsetzung.	109
10.5.1	Prozessziele vs. Mitarbeitendenziele	112
10.5.2	Was ist Qualität	113
10.5.3	Was ist ein Fehler?	113
10.5.4	Was bedeutet kompetentes Handeln?	114

10.5.5	Der Mensch ist mittendrin	114
10.5.6	Der KVP-Ansatz	114
10.5.7	Schaffen von geschützten Räumen	114
10.5.8	Kritisches Hinterfragen	115
10.5.9	Perfektion = Stillstand	115
10.5.10	Stetige Weiterentwicklung – PDCA.	115
10.5.11	Lernen aus Fehlern.	116
10.5.12	Aspekte der Umsetzung bildhaft zusammengefasst	116
11	Ein weicher Faktor wird zum Hard Fact	117
11.1	Strategische Einbettung von Vertrauen	118
11.2	Von der Strategie in Alltagshandeln: die Balanced Scorecard.	119
11.3	Analogie von Strategie und Business Excellence: der rote Faden.	121
11.4	Alles fließt zusammen	123
11.5	Ein weicher Faktor wird zum „Hard Fact“	123
11.5.1	Übersetzung der Ressource „Vertrauen“ in die Balanced Scorecard	124
11.5.2	Anwendung am Beispiel BRIGE.	126
11.6	Zusammenfassung	126
12	Es kann auch nach vorne losgehen	131
12.1	Die Strahlkraft von Vertrauen	131
12.2	Schlussgedanken	134
	Erratum zu: Vertrauen und Kompetenzentfaltung	E1
	Epilog	135
	Literatur.	137
	Stichwortverzeichnis.	147