

Inhalt

Vorwort	13
Gegenstand und Aufbau	15
Teil A	
Was ist Vertrauen? Das Konzept reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens	19
I Vertrauen in der modernen Gesellschaft	21
1 Allgegenwärtig, aber kaum begriffen	21
2 Ersetzt und marginalisiert	24
3 Ein anderer Blick	28
II Auf dem Weg zu einem Konzept reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens – Abgrenzungen	30
1 Weder verengtes Personen- noch inflationäres Systemvertrauen	30
2 Kein ‚kalkuliertes‘ Vertrauen	34
3 Zwischen Wissen und Nicht-Wissen	37
4 Psychologischer Vertrag und Trust Relations	38
4.1 Psychologischer Vertrag	39
4.2 Trust Relations	40
III Reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen	43
1 Kognitive Grundlagen – Erfahrungswissen und Gespür	44
2 Strukturelle Grundlagen – Kooperation und wechselseitige Abhängigkeit	48
3 Soziale Bindung – Appell und Verpflichtung	50
4 Darstellung – Vertrauenswürdigkeit	51
5 Kommunikation – materielle Gegebenheiten und symbolische Deutung	52
6 Entwicklung und Gestaltung – reflexiv	53

Teil B**Notwendigkeiten und Möglichkeiten von Vertrauen in der Arbeitspolitik****57****I Vertrauen im Wandel von Arbeit****59**

1 Nicht mehr, sondern weniger Vertrauen

59

2 Vertrauen als nicht-intendierte Nebenfolge

62

II Strukturelle Grundlagen für Vertrauen in Unternehmen**69**

1 Vom halbierten zum wechselseitigen Vertrauen

69

1.1 Halbierte Wechselseitigkeit und das Misstrauen gegenüber dem Vertrauen

70

1.2 Wechselseitiges Vertrauen

73

1.3 Vertrauen als Regulierungsmodus –
Neue Herausforderungen und Orientierungen

75

2 Konflikt und Kooperation – Möglichkeiten von Vertrauen zwischen Unternehmen und Beschäftigten

83

2.1 Betrieb als sozialer Raum

84

2.2 Analytische Ebenen von Konflikt und Kooperation

86

3 Grenzen formeller Regulierung – Notwendigkeit und Chancen von Vertrauen

90

3.1 Beschäftigungssicherheit

91

3.2 Arbeitsprozessnahes Lernen

93

3.3 Leistungsbewertung und Anerkennung

95

3.4 (Selbst-)Abstimmung und Ressourcen

97

III Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen – Handlungsfelder**100**

1 Handlungsfeld: Integration der Führung in laufende Arbeitsprozesse

105

1.1 Vertrauen fängt bei Führung an

105

1.2 Vertrauenswürdigkeit beurteilen können und demonstrieren

107

1.3 Die Integration der Führung – mehr als ‚Führung von unten‘

108

1.4 Dialogische Führung – Individuelle Begegnung, Transparenz, Beratung

110

1.5 Sichtbare Führung – Information statt Kontrolle

112

1.6 Chancen und Grenzen der Integration der Führung in laufende Arbeitsprozesse	114
2 Handlungsfeld: Personalverantwortung vor Ort	116
2.1 Personalmanagement unter Druck	119
2.2 Personalmanagement und Vertrauen	122
2.3 Grenzen formaler Regulierung im Personalmanagement	124
2.4 Personalmanagement durch Personalverantwortung vor Ort	128
3 Handlungsfeld: Beteiligung der Mitarbeiter in laufenden Prozessen bei der Reorganisation	131
3.1 Restrukturierung klassisch: ‚von oben‘	131
3.2 Gefahren einer Restrukturierung ‚von oben‘	134
3.3 Aktive Beteiligung an laufenden Veränderungsprozessen als Chance für die Genese von Vertrauen	135
4 Handlungsfeld: Wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung	137
4.1 Wandel von Arbeit und Selbstabstimmung	138
4.2 Objektivierung und die Gefahren der Selbstorganisation	139
4.3 Informelle Selbstabstimmung und Vertrauen	140
4.4 Arbeitspolitische Dimension	142
5 Handlungsfeld: Integration des Kunden	146
5.1 Vertrauen in Kunde-Anbieter-Beziehungen – Verortung und Abgrenzung	147
5.2 Vertrauen als Chance zur nachhaltigen Kooperation	149
5.3 Übertragung auf die überbetriebliche Perspektive	151

Teil C

Handlungsfelder in der Praxis	153
--------------------------------------	------------

I Integral GmbH – Integration der Führung in laufende Arbeitsprozesse	158
1 Zum Unternehmen und seiner aktuellen Situation	158
2 Die Merkmale der Integration der Führung bei der Integral GmbH	159
2.1 Kurze Wege	159
2.2 Präsenz und wertschätzender Dialog	160

2.3	Brücken bauen	163
2.4	Transparenz herstellen	163
2.5	Ausgleich schaffen	164
2.6	Kontinuität – auch in Veränderungsprozessen	165
3	Effekte der Integration der Führung bei der Integral GmbH	166
3.1	Angemessene Produktionsplanung	167
3.2	Adäquate Organisationsentwicklung und -gestaltung	167
3.3	„Managing Diversity“	168
3.4	Partizipative Personalrekrutierung	169
4	Integration der Führung als Voraussetzung für die weiteren Handlungsfelder zu Vertrauen	171
4.1	Nachhaltige Personalpolitik durch Personalverantwortung vor Ort	171
4.2	Beteiligung der Mitarbeiter in laufenden Prozessen	172
4.3	Wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung	172
5	Erfolge einer Integration der Führung in laufende Arbeitsprozesse	174
5.1	Niedrige Krankheitsquoten	174
5.2	Geringe Personalfluktuationen – Qualifizierung als guter Arbeitgeber	175
5.3	Kundenbindungen	176
5.4	Ethischer Anspruch: nachhaltig „Gute Arbeit“ ermöglichen	177
6	Die Integration der Führung als Führungsstil und Zukunftsmodell?	177
6.1	Eine Frage des Führungsstils?	178
6.2	Die empirischen Ergebnisse zur Integration der Führung in die laufenden Arbeitsprozesse im Abgleich mit Führungstrends	179
II	PevO GmbH – Personalverantwortung vor Ort	182
1	Zum Unternehmen und seiner aktuellen Situation	182
2	Personalverantwortung vor Ort in der PevO GmbH	184
3	Fundierungen der Personalpolitik bei der PevO GmbH	185
3.1	Wertebasis	185
3.2	Selbstverpflichtung im Management	187

4	Kernaspekte der Personalarbeit bei der PevO GmbH	189
4.1	Personalrekrutierung: Bildungsk Kooperation und Beteiligung der Mitarbeiter	189
4.2	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	190
4.3	Personaleinsatz: multifunktional und anerkennend	191
4.4	Interaktionsbasierte Leistungsbeurteilung	192
4.5	Bedarfsorientierte Weiterbildung und innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten	193
4.6	Erhalt der Arbeitsfähigkeit	196
4.7	Beschäftigungssicherheit	197
5	Die PevO GmbH als Arbeitgeber	198
5.1	Verlässlichkeit	199
5.2	Fairness	204
5.3	Gutes Betriebsklima	208
6	Chancen und Grenzen einer vertrauensbasierten Personalverantwortung vor Ort	212
6.1	Mitarbeiterinteressen als Bezugspunkt der Personalpolitik	213
6.2	Abhängigkeit im hierarchischen Verhältnis	215
III	Orgamit GmbH – Beteiligung der Mitarbeiter in laufenden Prozessen bei der Reorganisation	216
1	Zum Unternehmen und seiner aktuellen Situation	216
2	Vertrauen in der Reorganisation durch Beteiligung der Mitarbeiter	217
3	Beteiligung und Selbstorganisation als Ergebnis eines offenen Prozesses: Die Pulverbeschichtung als Modell	219
4	Die Etablierung dezentralisierter Teamstrukturen	221
4.1	Die Übertragung des in der Pulverbeschichtung entwickelten Modells auf den gesamten Betrieb	221
4.2	Teamleiter in einer Schlüsselposition	224
4.3	Teamleiter: Kollegen oder Führungskräfte?	226
5	Entwicklungswerkstatt Teamleiter	227
6	Vertrauen generierende Maßnahmen	230
6.1	Das Teamleiterfrühstück als Forum	230
6.2	Selbststeuerung der Teamleiter: Sicherung der Flexibilität	231
6.3	Teamleiter als Vorgesetzte im Team	233

6.4 Die Teamleiter übernehmen Verantwortung für ihr Team	235
7 Selbstorganisation und Beteiligung der Führung als Voraussetzungen für Vertrauen	238
IV WEUS GmbH – Wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung	242
1 Zum Unternehmen und seiner aktuellen Situation	242
2 Wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung – Vorbedingungen und Gestaltungsziel	242
3 Ausgangslage – zu wenig wechselseitiges Vertrauen für mehr Selbstorganisation	244
4 Diagnose – Individuelle Anreize kompensieren nicht die Risiken verstärkter Selbstorganisation	246
5 Vorgehen – Auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation durch wechselseitige Unterstützung in der Selbstabstimmung	247
6 Gestaltungsmaßnahmen – Wie kann die WEUS GmbH Vertrauen fördern?	249
6.1 Rahmende und gelebte Werte	249
6.2 Arbeitsorganisation – Erfolgssicherung durch erhöhte „Qualität der Zuarbeit“	252
6.3 Qualifikation – für und durch Selbstabstimmung	255
6.4 Ermöglichende und erfolgsichernde Führung als Dienstleistung	256
7 Zusammenschau – Grundanforderungen einer Arbeitskultur und Managementkultur wechselseitigen Vertrauens	258
V Software-Implement AG – Integration des Kunden	262
1 Zum Unternehmen und seiner aktuellen Situation	262
2 Defizite vertraglicher Regulierung und Notwendigkeit der Kunden-Anbieter-Kooperation	263
3 Das Arbeitsphasenmodell: Neuralgische Punkte für Vertrauen im Prozess der Dienstleistungserstellung	266
4 Initiierungsphase: Kundenprojekte vertrauensbasiert starten	267
4.1 Analyse der Möglichkeit vertrauensbasierter Kooperation	269
4.2 Initialworkshop: Gestaltung eines vertrauensbasierten Kooperationsstarts	272
5 Gestaltung von Vertrauen im Verlauf der Kundenkooperation	275

5.1	Vertrauensphasen und -niveaus	276
5.2	Bedeutung der Situation	278
5.3	Erfolgskriterien von Vertrauen	280
5.4	Vertrauenshindernisse und Misstrauen	281
5.5	„Vertrauensampel“: low-, middle- und high-trust	283
5.6	Folgerungen für das Vertrauensverhältnis in der Kundenkooperation	287
6	Vertrauen in der Kunden-Dienstleister-Beziehung und die weiteren betrieblichen Handlungsfelder	288
VI	Zusammenschau: Potenziale und Risiken von Vertrauen als Regulierungsmodus in der Arbeitspolitik	291
1	Vorteile von Vertrauen als Regulationsmodus für Unternehmen	291
2	Potenzielle Risiken und mögliche Grenzen für Unternehmen	293
3	Vorteile von Vertrauen als Regulationsmodus für Beschäftigte	294
4	Potenzielle Risiken und mögliche Grenzen für Beschäftigte	296
VII	Ausblick: Arbeitspolitische Konsequenzen für das Management	299
1	Vertrauen als bewusste Entscheidung	299
2	Reduktion der Widersprüche moderner Arbeits- und Organisationsgestaltung	300
3	(Selbst-)Verpflichtung des Managements	301
4	Ermöglichungskulturen etablieren	302
5	Führung als Förderung	303
6	Neues (Selbst-)Verständnis im Management	304
7	Neue Unternehmenspolitik und gesellschaftspolitische Perspektiven für eine nachhaltige Ökonomie	305
	Literatur	309