

Management in sozialen Unternehmen zwischen Vertrauensbildung und Kontrolle

In diesem Vortrag wird es um das Spannungsfeld in sozialen Organisationen zwischen Vertrauen und Kontrolle gehen. Ich möchte Sie mit auf den Weg nehmen, nachzuspüren, ob es überhaupt geht, Vertrauensbildung in sozialen Unternehmen zu managen, Vertrauen zu handhaben, zu konstruieren, zu initiieren, zu wecken und ob das gleichzeitig Kontrolle beinhaltet oder ausschließt oder nur ein bisschen beinhaltet...

Und wenn die Überschrift heißt:

Management in sozialen Unternehmen zwischen Vertrauensbildung und Kontrolle, bedeutet das, dass nur die Führungskraft, also die Managementebene mit diesem Thema befasst ist und die Mitarbeitenden entsprechend vertrauensbildend bzw. kontrollierend führt, diese also EmpfängerInnen von Vertrauen bildenden oder kontrollierenden Maßnahmen sind? Ich möchte mich in diesem Zusammenhang mit den Themen der Vertrauenswürdigkeit und dem Vertrauensklima in Organisationen befassen – was gehört dazu und wie ist es bei Ihnen und in Ihren Organisationen. Einige Orientierungsfragen vorab:

- Wer von Ihnen gehört zur Mitarbeitenden Ebene?
- Wer von Ihnen gehört zur Mitarbeitenden- und zur Führungsebene?
- Wer von Ihnen ist Führungskraft, ohne MitarbeitendeR zu sein?
- Wer von Ihnen ist im Ehrenamt oder in Gremien in diesen Positionen?

Kennen Sie den Stand des Vertrauensklimas in Ihrer Organisation?

Und: Wie vertrauenswürdig ist Ihr direkter Vorgesetzter, Ihre direkte Vorgesetzte?
Was tut dieser Mensch für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Vertrauensbildung und wie kontrolliert er Sie?

Spur 1:

Nachdenken über Vertrauen und Kontrolle in Sozialen Unternehmen

Niklas Luhmann sagt: Vertrauen ist prä-reflexiv. Seine dahinterliegende Idee dabei ist, wenn es gut läuft, brauchen wir gar nicht über Vertrauen nachzudenken. Wenn wir bewusst darüber nachdenken, ist das Vertrauen bereits angekratzt. Wir denken jedoch in Organisationen regelmäßig über Vertrauen und Kontrolle nach, wir denken darüber nach, wie die Organisationskultur unter dem Aspekt des Vertrauens gestaltet werden kann, welche kontrollierenden Maßnahmen es wobei geben sollte, und es wird auch überlegt, ob Vertrauen messbar ist.

In **Leitbildern** von sozialen Organisationen, die oft, aber nicht immer mit der Beteiligung aller hierarchischen Ebenen erarbeitet werden, und zu deren Entwicklung in der Regel die Managementebene den Anstoß gibt, finden sich Sätze, die explizit Aussagen zu Vertrauen machen. Hier sind einige beispielhafte Leitbild-Auszüge aus den Internetpräsentationen verschiedener Organisationen:

- „Grundlage unseres Handelns sind kontinuierliche und **vertrauensvolle** Beziehungen.“
DIE BRÜCKE Lübeck gGmbH
- „Kernsätze kooperativer Führung
Einander **vertrauen!**
Wir arbeiten in **vertrauensvollen** Arbeitsbeziehungen partnerschaftlich zusammen.
Unsere Haltung gegenüber unseren Kolleginnen und Kollegen ist geprägt durch

gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung und Respekt.“

Brücke Schleswig-Holstein

- „Die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen findet in einem Klima des Vertrauens statt, welches sich durch Offenheit, Wertschätzung und Kollegialität auszeichnet.“
Lebenshilfe Peine-Burgdorf
- „Unsere Zusammenarbeit ist durch Vertrauen, Akzeptanz, Offenheit und Ehrlichkeit geprägt.“
Diakonie Leipzig
- „Zuverlässigkeit schafft Vertrauen: Vertrauen ist die wichtigste Basis für gute Beziehungen – im Privatleben wie im Geschäftsleben.“
Diakonische Stiftung Wittekindshof

Und es gibt Leitsätze, die Aussagen zu Vertrauen und Kontrolle miteinander verbinden oder explizit Aussagen zu Kontrolle machen, z. B.:

- „Unsere Verhaltensgrundsätze:
Führungsstil: ...Ein offener und vertrauensvoller Umgang mit möglichst wenig Reglementierung und Kontrolle wird angestrebt.“
Sozialstation Wendlingen (DW Württemberg)
- „...wir gewährleisten Transparenz und Kontrolle unserer Arbeit.“
AWO – Kreisverband Südpfalz
- „Unsere Führungsprinzipien beruhen auf gegenseitigem Vertrauen...und auf einem hohen Maß an Selbstständigkeit und Verantwortung...
Ziele, die miteinander vereinbart werden, sind kontrollierbar.“
Franziskus-Hospital Aachen

Dieses sind nur einige Aussagen zu unserem Thema, aber aus diesen exemplarischen Aussagen lassen sich m. E. wesentliche Kerne extrahieren, die ich als Thesen bezeichnen möchte:

Thesen

- Vertrauen hat mit Haltungen von Personen in sozialen Unternehmen zu tun und drückt sich im Verhalten aus. Vertrauen ist ein interaktioneller Prozess.
- Vertrauen wird als Basis für die Beziehungsgestaltung und die Zusammenarbeit in sozialen Organisationen gesehen
- Vertrauen und Kontrolle schließen einander nicht aus
- (Inter-) Personales Vertrauen und kollektives Systemvertrauen bilden zusammen das Vertrauensklima in der Organisation, welches intern und extern wirkt.

Ich möchte in einem kleinen Filmspot eine Mitarbeiterin zu Wort kommen lassen über ihr Verständnis und ihre Wahrnehmung zu den Themen Vertrauen und Kontrolle und über die Einschätzung der Chefin. – Film ab!

Spur 2

(Inter-) Personales Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit

In diesem Film ging es um die schrittweise Entwicklung von Vertrauen, und die Aussagen verdeutlichten, dass ein gegenseitiges austarieren wichtig ist dahingehend, wie viel Kontrolle nötig ist und wie viel Freiraum möglich ist. Auch das zeitliche Kontinuum für die

Entwicklung von Vertrauen wurde angesprochen. Das hat natürlich mit Erfahrung zu tun, die die Beteiligten miteinander machen, mit Verhalten, Leistungen und Ergebnissen. Es hat mit Vertrauensvorschuss zu tun. Es hat damit zu tun, dass ich das bekomme, was ich erwarte und mit dem Risiko, was ich einzugehen bereit bin, ggf. einen Teil dessen, was ich erwarte, nicht zu bekommen.

Die britische Philosophin Onara O`Neill sagt dazu: **Vertrauen ist der gerechtfertigte Glaube an die Vorhersehbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen oder Ereignisse.** (in ZOE1-2012, S. 10) Es geht nach O`Neill um ein wichtiges Kriterium für die **Rechtfertigung** von Vertrauen, das ist die **Vertrauenswürdigkeit** einer Person in bestimmten Situationen. Wir sind damit beim **(inter-) personalen Vertrauen**, beim Vertrauen in Personen wie zum Beispiel in Führungskräfte, auch in Betriebsräte. Das Vertrauen in die Organisation ist eine andere Ebene, die des Systems, die wir auch noch betrachten werden. **Vertrauen entsteht**, so sagen auch weitere Forscher und Forscherinnen, durch die Vertrauenswürdigkeit von Personen, die von anderen als solche **wahrgenommen** wird (Mayer, Davis, Schoorman nach Winkler in ZOE 1-2012, S.24).

Auf was soll ich als Führungskraft nun eigentlich achten, um meine Vertrauenswürdigkeit zu verdeutlichen, zur Vertrauensbildung beizutragen, und damit eine Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen?

Roger Mayer et al. haben dazu ein Modell entwickelt, welches aus drei Faktoren besteht, und was die Zweiseitigkeit von Vertrauen (dyadisch) betont.

Nach diesem **Modell zum dyadischen** Vertrauen (nach Mayer et al in Winkler, ZOE 1-2012, S.) geht es um drei Faktoren der (von anderen) wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft:

- die Kompetenz
- das Wohlwollen
- die Integrität.

- Mit dem Faktor der **Kompetenz** ist zum Beispiel die Handlungsfähigkeit gemeint und die für den Verantwortungsbereich vorhandene Kompetenz, um damit in der Lage zu sein, zu tun, was richtig und wichtig ist. Dieser Faktor wird nach Winkler als „**can-do**“ Komponente bezeichnet. Ich erlebe die Führungsperson als kompetent und handlungsfähig, sie „kann es“ und versteht ihr Geschäft.

- Unter dem Faktor **Wohlwollen** wird subsumiert, dass die Person mir gegenüber als vertrauender Person wohlwollend gegenüber gesonnen ist.

- Der dritte Faktor der **Integrität** bezieht sich auf das Verhalten der Führungskraft, welches ich wahrnehme als fair, als an Versprechen haltend, als an Grundsätze haltend, die ich als vertrauende Person akzeptiere.

Wohlwollen und Integrität beziehen sich auf **Eigenschaften** der Person und werden als „**will-do**“ Komponenten bezeichnet.

- Meine **Vertrauensbereitschaft als vertrauende Person steigt**, je mehr ich bei der Führungskraft die drei Faktoren der Kompetenz, des Wohlwollens mir gegenüber und der Integrität wahrnehme, bzw. diese erlebe. Dadurch steigt meine Bereitschaft, ein Risiko einzugehen; ich bin mir als die Person, die vertraut, sehr wohl dieses Restrisikos bewusst. Ich gebe sozusagen der Führungskraft einen Vertrauensvorschuss, in dem ich tätig werde, Handlungen ausführe, Ratschläge annehme, Richtungen folge. Je positiver meine Erfahrungen mit den Folgen meines Tuns sind, umso stärker wirkt sich das wiederum auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Führungsperson aus. Nach Winkler wurde durch umfangreiche Studien (119) nachgewiesen (Colquitt, Scott, Le Pine in Winkler, ZOE 1-2012, S. 25), dass jeder dieser drei Faktoren Einfluss auf das Vertrauen hat. Wenn eine Person alle drei Faktoren in ihrem Verhalten realisiert, wird ihr um so mehr vertraut. Trotzdem wissen wir natürlich, dass die Menschen unterschiedliche Neigungen zur Vertrauensbereitschaft haben. Je öfter die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft wahrgenommen und erlebt wird,

umso höher ist die Chance, auch die Mitarbeitenden/KollegInnen zu erreichen, die eine geringere Vertrauensbereitschaft haben.

Vertrauen braucht auf jeden Fall ein „**Gesicht**“, das heißt, ich muss sichtbar sein, ich muss zumindest hin und wieder anwesend sein, ich muss mich zeigen, ich muss wahrnehmbar sein und wahrgenommen werden.

Spur 3

Vom (Inter-) Personalen Vertrauen zum Organisationalen Vertrauen

Wir unterscheiden zwischen: Selbstvertrauen – interpersonalem Vertrauen – personalem Vertrauen und organisationalem Vertrauen) :

Vorhin klang schon an, dass Vertrauen und Kontrolle neben der personalen Dimension eine organisationale Dimension hat, die sich auf die soziale Einrichtung mit ihren Gesamtmitgliedern bezieht. Insbesondere bei Veränderungsprozessen steht das organisationale Vertrauen auf dem Prüfstand. Bei tiefgreifenden Veränderungen können Sicherheiten erschüttert werden, das Systemvertrauen ist betroffen, stärkere Kontroll- und Überprüfungsmodalitäten zur Schaffung von Orientierung und Vergewisserung sind notwendig.

Ich möchte Ihnen das **Beispiel eines Krankenhauses** mit 2000 Mitarbeitenden vorstellen, was sich bis vor einigen Jahren in öffentlicher Trägerschaft befand und nach wirtschaftlichen Krisen und einigen „Ärgernissen“ von einem großen privaten Krankenhausträger übernommen wurde. Die Vertrauenskultur in diesem Krankenhaus war erschüttert, Mitarbeitende erfuhren neue, schlechte Nachrichten eher durch die Zeitung als durch die damalige Klinikleitung. Patientenzahlen waren sehr zurückgegangen. Die von dem privaten Träger eingesetzte Geschäftsführung brachte „Ruhe“ und neue „Stabilität“ in den Betrieb, war vor Ort, zeigte sich, informierte, schaffte Kontakt, vermittelte den Mitarbeitenden Transparenz und arbeitete an dem angeschlagenen Vertrauen intern und extern. Nur – die geforderten Zahlen wurden nicht erreicht, sodass es zu einem Austausch der Geschäftsführung kam. Offensichtlich fehlte es hier neben all der Vertrauensarbeit durch das Management an der nötigen Kontrolle, dem Controlling, dem effektiven Marketing. Die Betriebsratsvorsitzende berichtet, wie es um den Stand des organisationalen Vertrauens heute – vier Jahre nach dem Wechsel von der öffentlichen unter die private Trägerschaft bestellt ist und auch darüber, wie die Kontrolle delegiert wird.

Hören Sie selbst – Aufnahme ab.

Es wird in diesen Aussagen deutlich, dass die Einrichtung noch mittendrin in der Gestaltung des Vertrauens ist und noch ein weiter Weg zurückzulegen ist, bis das Vertrauen wieder hergestellt oder neu entwickelt ist – auch das Vertrauen in die Öffentlichkeit. Und wie auch an diesem Beispiel deutlich wird, ist zu überprüfen, d.h. zu **kontrollieren**, ob die Maßnahmen, die die Geschäftsleitung ergreift, dazu geeignet sind, Vertrauensbildung zu erreichen, und ggf. sind – wie ja auch erfolgt – Anpassungen nötig. „Was greift, um Vertrauen zu generieren?“, ist die Frage, wie bekomme ich das heraus und was leite ich daraus ab? Das berührt eine andere Ebene als das Kontrollsystem für die Überprüfung von zu erreichenden Zahlen. Es klangen in diesem Beispiel Felder an, die für die Vertrauensbildung in Organisationen wesentlich sind.

Sommerlatte und Fallou beschreiben **sechs Merkmale, sechs Säulen**, die die Basis für Vertrauensbildung bzw. für das Vertrauensklima in Organisationen bilden.

- „Die Kommunikationsweise des Unternehmens
- Die Verlässlichkeit der Funktionsweise der Organisation
- Die Zukunftsperspektive des Unternehmens
- Die Identifikation mit dem Unternehmen
- Die Wertschätzung der Mitarbeiter
- Das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft.“ (Sommerlatte, 2012, S. 18).

In dem eben präsentierten Krankenhausbeispiel wurde von der Betriebsratsvorsitzenden genannt, was zur Vertrauensbildung auf der Seite der Mitarbeitenden von dem Management gebraucht wird:

Kommunikation, dass man ihnen zuhört, transparente, verständliche Information

Wissen wollen, was im Betrieb läuft

Wissen wollen, wo es hingehet

Beteiligung bei den Themen, die sie betreffen

Wertschätzung und gesehen werden

Direkte Kommunikation innerhalb des Betriebes (und nicht aus der Zeitung erfahren, was es Neues über das Krankenhaus gibt).

Das sind im Wesentlichen die oben genannten Säulen und wichtige Informationen für die Entwicklung von Handlungsstrategien der Managementebene.

Spur 4

Benchmark: Vertrauensklima, Vertrauensbildung und Kontrolle

Ich möchte Ihnen Ergebnisse einer **Benchmarkstudie** vorstellen, die mir im Rahmen meines neuen Buchprojekts zum Thema Führen und Leiten freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurden. In den letzten beiden Jahren wurde von dem „Great Place to Work“ Institut in Köln bei 12 Sozialen Einrichtungen mit Mitarbeitenden von 30 bis 500 die Arbeitsplatzkultur (auch) unter dem Augenmerk des Vertrauens gemessen. Es handelte sich hierbei um Einrichtungen der Behindertenhilfe, um sozialtherapeutische Einrichtungen und um Jugendhilfeeinrichtungen, deren Managementebene entschieden hatte, an diesem Benchmarking teilzunehmen. Der Bereich des Vertrauens wurde unter drei Rubriken mit den Überschriften Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness erfasst. Zusammen mit den Ergebnissen aus zwei weiteren Befragungsbereichen, nämlich dem des Stolzes, in der Einrichtung zu arbeiten und dem des Teamgeistes, wurde der sogenannte „Trust-Index“ für diese sozialen Einrichtungen ermittelt. 1825 Mitarbeitende beantworteten rund 60 Fragen, von denen ich einige vorstellen möchte, einschließlich der Ergebnisse dazu. Die Bewertungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden für die einzelnen Fragen waren in 5 Stufen gegeben und beinhalteten „trifft fast völlig zu“, „trifft überwiegend zu“, „teils, teils“, „trifft überwiegend nicht zu“ bis hin zu „trifft fast gar nicht zu“.

Positiv bewertete Antworten wurden für die Darstellung der Ergebnisse erfasst und diese bezogen sich auf „trifft fast völlig zu“ bis „trifft überwiegend zu“.

Dieses sind nun einige der Fragen:

- **Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren** 84 %
- **Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und wie diese erreicht werden können** 73 %
- **Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen** 55 %
- **Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und für besonderen Einsatz** 57 %
- **Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar** 76 %
- **Die Mitarbeiter erhalten hier viel Verantwortung** 88 %
- **Die Mitarbeitenden werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair behandelt** 95 %
- **Ich bekomme die notwendigen Mittel und die Ausstattung, um meine Arbeit gut zu erledigen** 72 %
- **An diesem Arbeitsplatz bleibt man psychisch und emotional gesund** 40 %
- **Ich denke, ich werde angemessen am Erfolg des Unternehmens beteiligt** 48 %

Aus diesem exemplarischen Feedback lässt sich erkennen, was unter dem Aspekt des vermuteten **Vertrauens** im „grünen Bereich“* liegt, und was besonderer Aufmerksamkeit bedarf und **Kontrolle** braucht mit dem Ziel der Erhöhung des Vertrauensklimas und der vertrauensbasierten Arbeitsplatzkultur.

* Die Empfehlung des Institutes Great Place to Work ist, dass die Werte, die unter 60 % dienen, besondere Beachtung brauchen. Und die Einrichtungen bzw. damit das Management hat zu überlegen, was getan wird, um dafür zu sorgen, dass ihre betreffenden Werte steigen? Was wird getan, um Mitarbeitende mehr oder anders in Entscheidungen einzubinden, die sie betreffen? Was wird getan, um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden mehr in den Blick zu nehmen und sie zu stabilisieren usw.? Hier ist wie beim Qualitätsmanagement die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen gefragt und die entsprechende Kontrolle deren Wirksamkeit betreffend. Insofern hat Kontrolle in diesem Zusammenhang einen fürsorglichen Aspekt. Freiraum, den gerade sozial tätige haben, wird als „Top-Treiber“ für Motivation bezeichnet, und die Begrenzung des Freiraums als „Killer“. Auf der anderen Seite zeigt das Management bzw. die Führungskraft Interesse an Mitarbeitenden, wenn sie deren Belastungsniveau anspricht und mit ihnen Wege erarbeitet, dieses zu reduzieren (neben möglichen Maßnahmen eines installierten Gesundheitsmanagements). Hier wird das Komplementäre zwischen Kontrolle und Vertrauen deutlich, auf der einen Seite bewusst fürsorgende kontrollierende Maßnahmen zu ergreifen, und dadurch auf der anderen Seite verlässlich zu zeigen: „Wir haben das im Blick, Ihr könnt uns vertrauen, das wir hier etwas tun werden, und wir werden auch überprüfen, ob das klappt und wie wirksam es ist.“ Das Ziel ist dann, auf beiden Seiten **Kontrolle als Unterstützung** zu begreifen, z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen oder auch bei der Teamentwicklung, bei der Verbesserung der Zusammenarbeit, bei Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung u. ä. und nicht als Sanktion.

Spur 5

Vertrauensbildung und Kontrolle als komplementäres „Wechselspiel“

Die Ebenen des Vertrauens und der Kontrolle sind im Rahmen des Sozialen Unternehmens in vielen zentralen Themen miteinander verbunden. Als klassisches Beispiel ist das Thema der Mitarbeitendengespräche und insbesondere der Zielvereinbarungsgespräche zu nennen, die die Ebenen des Vertrauens und der Kontrolle vereinigen. Wenn wir **Kontrolle als einen Vergleich zwischen geplanten und realisierten Größen** verstehen einschließlich des Erforschens von eventuellen Abweichungsursachen, kommt es auf der Vertrauensebene sehr darauf an, wie die Zielvereinbarungsgespräche gestaltet sind. Denken wir an die drei Faktoren der Vertrauenswürdigkeit: an die Kompetenz, an das Wohlwollen und die Integrität. Wohlwollen schließt nicht aus, dass die Führung kritisiert, dass die Ziele ggf. nicht erreicht wurden. Ich bleibe als Führungskraft bei der Verbindlichkeit der Vereinbarung und dem Erforschen der beeinflussenden Umstände für das Nichterreichen des Ziels. Wohlwollen schließt ein, dass Führung mit dem Mitarbeitenden überlegt, welche Sicherungen er obraucht, um die Ziele zu erreichen und welche Kontrollschritte er oder/und die Führung /andere auf dem Weg zur Zielerreichung vornehmen.

Auch Themen für die Handhabung von Veränderungen lassen sich an dem komplementären von Vertrauen und Kontrolle festmachen. Insbesondere externe Einflüsse können der Vertrauensbildung oft entgegen wirken. Veränderungen sind „das Fremde“, das „Unvertraute“. Hier geht es um die Information über die konkreten Hintergründe, um die Thematisierung von Ängsten, Verunsicherungen, um den Umgang mit Widerstand, um die Erarbeitung von Alternativen oder um die Begründung der Unabänderlichkeit, um die Betrachtung der Auswirkungen, und die gemeinsame Erarbeitung erster Schritte in Richtung Zukunft. Die Zugänglichkeit für Meinungen und Argumente ist von der Führung zu sichern. Das schließt auch die ausdrückliche Thematisierung der Erwartungen ein, die ich als Führung habe, den Austausch über gegenseitige Erwartungen und die Überprüfungen der Realisierbarkeiten. Alle Beteiligten müssen sich im Prozess sicher

werden, auf was zurückgegriffen werden kann, auf was ich vertraut werden kann, was stabil bleibt. Misstrauen beim Prozess kann auf blinde Flecken hinweisen, als kreative Unruhe wirken, und kann aufzeigen, was noch nicht bedacht, geklärt, gelöst ist, und was möglicherweise ungelöst bleibt.

Die klare Kommunikation von bewusst überlegten Vorgaben mit Begründung bietet im besten Fall Orientierung und reduziert Komplexität. Im schlechtesten Fall demonstrieren Vorgaben ohne oder mit ungenauen Begründungen ein Machtgebaren, was dann genauso wie die bewusste Zurückhaltung von relevanten Informationen zu einem Vertrauenskiller werden kann und Misstrauen verstärken kann. Und auch die Delegation von Teilaufgaben im Rahmen der Gestaltung von Veränderungsprozessen beinhaltet ein bestimmtes Maß an Vorgaben, oder besser gesagt an verbindlicher Verabredung bezogen auf den Auftrag. Wie eng oder wie offen der jeweilige Delegationsraum ist, hat mit dem Ausmaß des Vertrauens und der Kontrolle und mit Risikoabwägung der Folgen zu tun. Wenn Vertrauenshindernisse bestehen, sollten die besprochen werden und eruiert werden, wie und wodurch sie abgebaut werden können.

Im Rahmen von etablierten Qualitätsmanagementverfahren und durch Selbstevaluationsverfahren ergeben sich in vielfältiger Hinsicht systematische **Selbstkontrollen**. Ein großer Teil Kontrolle ist dadurch delegiert. Kontrolle drückt sich aus im Reglement der Organisation und ist verankert durch administrative und durch strukturelle Rahmungen in sozialen Unternehmen. Wie „klein-klein“ die Kontrolle delegiert und dann „ausgeübt“ wird, hat mit Vertrauen und dem Stand der Organisation zu tun. Vertrauensbildung lässt sich nicht delegieren, man muss sie selbst immer wieder neu anregen. Vertrauen muss kontinuierlich neu erworben werden. Vertrauensbildung und Vertrauen bedeuten Verlässlichkeit und Berechenbarkeit im unbestimmten Maß. Ein Risikorest beim austarieren von Vertrauen und Kontrolle ist vorhanden.

Lenin hat nicht gesagt, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ich habe mir sagen lassen, dass das eine ungenaue Übersetzung aus dem Russischen ist. Er hat gesagt, vertraue, aber prüfe nach. Der Spannungsbogen zwischen beidem bleibt.

In diesem Sinne, herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur bei der Verfasserin

