

Vertrauen als Strategie: Die Möglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderung im Fehlzeitenmanagement

Gerhard Westermayer

Vertrauen, Gesundheit, Führung

1 Überblick

Vertrauen und Gesundheit haben eine gemeinsame Eigenschaft: Sie werden als selbstverständlich betrachtet und stellen einen in der Regel nicht in Frage gestellten Wert dar. Doch gerade weil sie, so könnte man frei nach Hegel sagen, so *bekannt* sind, sind sie nicht *erkannt*. Auf den folgenden Seiten werden wir beschreiben, welche Rolle Vertrauen, Gesundheit und Führung im Bereich des Fehlzeitenmanagements spielen. Wir werden darstellen, dass Vertrauen und Gesundheit keineswegs zu Recht als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Es ist Engagement, Mut, Strategie und Planung notwendig, um eine Vertrauenskultur zu etablieren. Ziel und Ergebnis einer solchen Unternehmenskultur sind nicht nur sinkende Fehlzeiten, sondern ein Klima von Zufriedenheit, Kreativität und Erfolg. Hier entwickeln sich Manager zu Führungskräften, die Klarheit, Transparenz, Lösungsorientierung und Sinnstiftung für die Mitarbeiter so gestalten, dass Ziele des Unternehmens mit persönlichen Zielen der Mitarbeiter in Übereinstimmung gebracht werden können. Führung, so die Quintessenz des Artikels, wird in Zukunft nicht überflüssig, sondern immer wichtiger, gerade dann, wenn Mitarbeiter zunehmend Managementfunktionen übernehmen. Ein System zur Entwicklung einer Vertrauenskultur wird beschrieben.

2 Vertrauen

In der Filmkomödie „Ein Fisch namens Wanda“ gibt es die Szene, in der zwei der vier Bankräuber versuchen, den Safe, in dem die Beute des gerade begangenen Überfalls versteckt wurde, zu öffnen und gegen die vorher getroffene Vereinbarung, die Juwelen dort liegen zu lassen und später durch vier zu teilen, zu zweit an sich zu bringen. Während der eine damit beschäftigt ist, die Kombination zu entschlüsseln, holt seine Partnerin, hinter ihm stehend, bereits zum Schlag aus, um ihn in dem Moment, in welchem er die Arbeit für sie erledigt haben wird, aus dem Weg zu räumen. Als die beiden dann erkennen müssen, dass der Chef der Bande, offensichtlich in weiser Voraussicht, das gemeinsame Gut entgegen der Vereinbarung nicht im Safe deponiert hatte, rettet diese neue Wendung Bankräuber 1 nicht nur das Leben, (nun ist es aus Sicht seiner Partnerin offensichtlich nicht mehr sinnvoll, ihn niederzuschlagen), sondern sie versetzt ihn auch in aufrichtige Entrüstung: „Ich bin enttäuscht!“, schreit er heraus in einem Wutausbruch, der begleitet wird von unkontrollierten Schüssen aus seiner Waffe. „Was muss man eigentlich noch alles tun, damit einem vertraut wird?“

Dieses Leitmotiv des Films wird durch den regelmäßig wiederkehrende Satz „Vertrau mir!“ neunzig Minuten lang in Komik und Spannung gehalten, weil die Bedeutung des Wortes Vertrauen hierin eine neue, unerwartete Interpretation erfährt, ohne dass seine allgemeine, offensichtlich verbindliche moralische Integrität und Autorität dadurch in Frage gestellt würde.

„No product, no turn over, no businessplan, just an idea and a website and he made 10 millions on the stock market.“ „Unbelievable, but that’s obviously the new meaning of trust in the new market.“ Ein kleiner Ausschnitt aus einem Gespräch Ende September letzten Jahres am Rande einer E-Commerce Tagung in Berlin. Beide Gesprächspartner sind derselben Meinung: Es sei völlig verrückt, jemandem Geld anzuvertrauen, der selbst nicht einmal Grundkenntnisse des Managements beherrscht. Das Hauptmotiv, trotzdem und wider alle Vernunft, dies dennoch zu tun, wird nicht hinterfragt: Es ist eben Vertrauen.

In der Zeitschrift Psychologie Heute, November 2000, findet man in einem Artikel mit dem Titel: „Arbeiten bis zum Umfallen“ folgenden Satz: „Moderne Arbeitgeber setzen auf Selbstverantwortung, auf Vertrauen statt Kontrolle oder – so der neue Terminus technicus - auf „Vertrauensarbeitszeit“. Es gibt hier keine starren Zeitvorgaben mehr. Jeder kann arbeiten, wann und wie lange er es für richtig hält.“ (S. 32). Interessant und beunruhigend, so der Tenor des Artikels, ist es, dass die Arbeitnehmer wider Erwarten nicht nur nicht dieses „Vertrauen“ missbrauchen und weniger arbeiten, sondern ganz im Gegenteil: in vielen Fällen bis zum physischen, immer häufiger auch psychischen Zusammenbruch mehr arbeiten.

„Vertrauen“ scheint, das zeigen die drei Beispiele, einen Einfluss auszuüben, der einem nicht ganz geheuer sein kann, denn alle drei Beispiele verweisen auf Verhaltensweisen, die jedem „gesunden“ Menschenverstand zunächst zu widersprechen scheinen. Dieser Art von Vertrauen dürfte man eigentlich nicht vertrauen. Warum vertrauen die Gangster im oben beschriebenen Filmbeispiel weiterhin einander, obwohl für jeden der Beteiligten und die Zuschauer offensichtlich ist, dass hier jeder jeden betrügen und hintergehen will und wird? Warum investieren ansonsten zurückhaltende, überlegte Mitmenschen in Firmen des Neuen Marktes, deren Gewinnaussichten nach Vorlage der vorhandenen Informationen gleich Null sind? Warum unterwerfen sich gerade die neuen, flexiblen, kreativen, selbstverantwortlichen Mitarbeiter einem Arbeitsstress, von dem eine interviewte Mitarbeiterin sagt: „Mich regiert die nackte Angst.“?

„Vertrauen“ ist es nicht, was hier wirksam wird, sondern das Gegenteil von Vertrauen, das wir eher in „blindem Vertrauen“ als im Misstrauen festmachen. Insofern könnte man auch sagen, dass Misstrauen gerade nicht das Gegenteil von Vertrauen darstellt, sondern eine besonders „zugespitzte“ und in bestimmter Weise organisierte Form von Vertrauen. Doch, was treibt die Menschen an, „blind“ wider alle Erfahrung und Vernunft zu vertrauen?

3 „Blindes Vertrauen“ und Zeitdruck führen zu krankmachendem Stress und umgekehrt

Gemeinsam ist den Beispielen außer einem irritierenden Verständnis von Vertrauen etwas, was zur Zeit allgegenwärtig ist und sich schleichend immer mehr als zur normalen Form des Arbeitens entwickelt: wachsender Zeitdruck. In der Soziologie wird auf den Zusammenhang von Vertrauen und Zeitdruck hingewiesen:

„Dieses Zeitproblem überbrückt das Vertrauen, das als Vorschuss auf den Erfolg im voraus auf Zeit und auf Widerruf gewährt wird, zum Beispiel durch Einsetzung von Personen in Ämter, durch Kapitalkredit usw. Das Komplexitätsproblem wird auf diese Weise verteilt und dadurch verkleinert: Einer vertraut dem anderen vorläufig, dass er unübersichtliche Lagen erfolgreich meistern wird, also Komplexität reduziert, und der andere hat auf Grund solchen Vertrauens größere Chancen, tatsächlich erfolgreich zu sein.“ (Luhmann, 1989, S. 26).

Luhmanns funktionale Beschreibung gibt einen Hinweis, weshalb „Vertrauen“ in jüngerer Zeit häufiger von Vertretern des Managements benutzt wird. Einmal ist es das erwähnte Zeitproblem: Steigender Zeitdruck erfordert mehr, nicht weniger Vertrauen. Wenn all die in traditionell arbeitenden Unternehmen bestehenden Kontrollinstrumente (Beispiel Zeitmessung, Unterschrifts- und Absicherungsprozeduren etc.) in ähnlichem Umfang in den Unternehmen des sogenannten „neuen Kapitalismus“ übernommen werden würden, wäre der Marktvorteil dahin. Zum anderen eignet sich der Gebrauch des Wortes „Vertrauen“ in einer

weiter unten zu beschreibenden Kommunikations- und Managementstrategie tatsächlich dazu, Mitarbeiter unter enormen psychischen Druck und unter Zeitdruck zu setzen.

Zeitdruck für sich genommen ist nicht gesundheitsschädigend. Im Gegenteil: Wahrscheinlich gibt es kaum etwas erfrischenderes, als in einem Hochleistungsteam gemeinsam in Rekordzeiten „Neues“ zu entwickeln, aufzubauen, zu verkaufen und dabei stolz auf die eigene Leistung sein zu können. Wenn man im „Flow“ ist, wenn alles wie von selbst läuft, geradezu spielend erfolgreich gearbeitet werden kann, ist das Arbeiten nicht anstrengend, sondern befriedigend und darin auch gesundheitsförderlich. Dann haben wir es zu tun mit Zeitdruck, den sich autonome Individuen teilen, den sich selbst steuernde Teams ausgleichen, um durch hohe gegenseitige Rücksichtnahme bei gleichzeitig großer Risikobereitschaft ungewöhnliche, in der Regel erst im nachhinein als erfolgreich gewertete Wege zu gehen.

Hier haben wir es mit Unternehmen zu tun, die ihren Mitarbeitern vertrauen und dieses Vertrauen verbinden mit einem für alle Beteiligten klaren Controlling der Leistungsentwicklung. Hier werden Mitarbeiter durch Ziele, die sie aus ganzer Überzeugung teilen, verbunden. Diese Verbundenheit wird nicht gestört durch Teammitglieder, die zeitweise Schwäche oder Krankheit zeigen. Im Gegenteil, diese werden unterstützt, zu ihrer alten Leistungsfähigkeit zurückzukehren – nicht nur weil man sie aus ökonomischen Gründen braucht, sondern weil sie ein wichtiger Teil des Teams sind, das wiederum ein wichtiger Teil des eigenen Lebens ist. Vertrauen steht hier für gegenseitiges Interesse, Engagement, Achtung und Neugier. Deshalb finden wir hier weder Mobbing unter den Mitarbeitern, noch Verbitterung und Verachtung für Führungskräfte. Hier herrscht „Vertrauen“ in die Ziele, in den Wahrheitsgehalt der Informationen und in die Funktionalität der vereinbarten und verstandenen Regeln des Arbeitens.

Zeitdruck in Verbindung „blindem Vertrauen“ ist etwas anderes. Hier haben wir in der Regel den Satz: „Wie Ihr das macht, ist mir egal, morgen muss das Ergebnis auf dem Tisch liegen“. Das hier geäußerte „Vertrauen“ ist explizit „blind“. Der Vorgesetzte ist nicht daran interessiert, wie seine Leute arbeiten, er ist lediglich am Output, am Ergebnis interessiert. Das neue an dieser Managerhaltung ist nicht das geäußerte Desinteresse am Menschen Mitarbeiter, dieses Desinteresse hat eine alte Tradition im Management, sondern der bewusste Verzicht auf die Umsetzungskontrolle. „Blindes Vertrauen“ bedeutet hier Desinteresse an der menschlichen Seite des Produktionsprozesses. Die Gesamtverantwortung für den Prozess der Produkterzeugung wird an den Mitarbeiter delegiert, dieser selbst jedoch auf ein quantifizierbares Ergebnis reduziert und in dieser Reduktion an seine Austauschbarkeit erinnert. Was auf Dauer bei den Mitarbeitern zur oben bereits erwähnten „nackten Angst“ führt.

Warum aber wird ein solches „blindes Vertrauen“ praktiziert, welche Managementstrategie könnte hier im Hintergrund wirken? Führt nicht gerade die Aufgabe der Prozesskontrolle zu einer höheren Wahrscheinlichkeit von Verzögerungen, Schlendrian und anderen Zeitfressern? Das Gegenteil scheint der Fall zu sein: Die Aufgabe der Prozesskontrolle beschleunigt die Prozesse und zwar aus folgenden Gründen: In früheren, nach tayloristischen Prinzipien der Produktionssteuerung und Zeitmessung organisierten Unternehmen war das Verhalten von Mitarbeitern im Prinzip immer eine mehr oder weniger steuerbare Störung der Organisation, während in modernen Produktionskonzepten das Verhalten der Mitarbeiter als Möglichkeit zur Optimierung der Organisation beschrieben wird (vgl. Wotschak 1985). Gerade die Aufgabe der Prozesskontrolle in Kombination mit der Delegation der Ergebnisverantwortung ermöglicht es, die Organisation zu optimieren für die Zeitanforderungen des neuen Kapitalismus.

Diese neue Form von Zeitdruck hat etwas zu tun mit dem Zusammenwirken neuer Technologien und der daraus entstehenden durch die Globalisierung zugespitzten Konkurrenzsituation auf dem Markt. Planbare Zeitabschnitte, innerhalb derer so etwas wie stabile Produktionsphasen möglich wären, werden zur Ausnahme von der Regel, dass immer alles im Wandel sei. Fusionen, freundliche oder feindliche Übernahmen, Business Redesign und Lean Management brauchen flexible Unternehmen und flexible Mitarbeiter. In dem Maße, in dem diese Flexibilität erreicht und umgesetzt wird, in dem Maße nimmt die Beschleunigung zu.

Die hierfür typische psychologische Belastungssituation fasst Wotschak unter dem Stichwort „kontrollierte Autonomie“ zusammen. Sie ist gekennzeichnet durch eine Rollenanforderung, die in der Tat die Beschreibung eines nicht aufgelösten Widerspruches darstellt: „Autonom“ sind Rollenträger solcher Situationen insofern, als sie Entscheidungen, die zur Zielerreichung beitragen, nicht nur selbst treffen dürfen, sondern auch treffen müssen. Kontrolliert sind sie aber insofern, als sie keinen Einfluss auf die Zielsetzung haben, d.h. lediglich frei sind, in begrenztem Maße über die Wahl der Mittel zur Zielerreichung zu entscheiden. Durch die stetige Steigerung von Zeitdruck und Zeitmangel steht auch immer weniger Zeit zur Verfügung, sich Zielvorgaben kritisch zu betrachten (Was ist machbar, was nicht?), was ohnehin durch die zunehmende technisch bewerkstelligte Informatisierung von Produktionsdaten sowohl wirtschaftlicher als auch technologischer Natur erheblich erschwert bzw. unmöglich geworden ist. Die mit der technologischen Beschleunigung einher gehende Veränderung im Kommunikationsstil von Führungskräften puffert gewissermaßen psychodynamisch mögliche Kritik an der Erfüllbarkeit von Zielvorgaben bereits im Vorfeld ab. Für Mitarbeiter in einer Situation der kontrollierten Autonomie entsteht so immer mehr ein Zugzwang, eine Art Sog in Richtung Selbstüberforderung, bei gleichzeitigem Verlust von Möglichkeiten, sich in der Kommunikation über Belastungen und deren Gründe neu zu orientieren (vgl. weiterführend Westermayer 1998a).

Wenn die oben zitierte Mitarbeiterin sagt: „Mich regiert die nackte Angst“, dann drückt sie im Prinzip genau eine solche, subjektiv als ausweglos betrachtete Belastungssituation aus. Nicht der Verstoß gegen ein betrieblich vorgegebenes Regelsystem löst diese Angst aus, sondern das gezielte Weglassen von Regeln, auf die man sich in Belastungszeiten beziehen könnte, der Mangel an Führung durch den Vorgesetzten, führt zu Stress und Selbstüberforderung. Das Fehlen von Vertrauen als lebendiges und ausgedrücktes Interesse am Arbeitsprozess selbst, ist es, was die Belastungssituation verschärft.

4 Blindes Vertrauen ist Gleichgültigkeit

„Solange man das Bedürfnis nach wirklichen Autoritätsgestalten nicht als eine positive, dem Erwachsenen gemäße Haltung akzeptiert, bleiben die verschleierte Autoritätsgestalten unangefochten“ (Sennett 1990, S. 15). Nach den Erfahrungen mit den drei großen Diktaturen des zwanzigsten Jahrhunderts habe Autorität als „aus sich heraus gefährlich“ im modernen Bewusstsein den Status eines Tabus erlangt“ (S. 14). Dieser Tabustatus verhindert, sich systematisch über die positiven Aspekte von Führung Gedanken zu machen und unterstützt es, Führungsstile zu akzeptieren, die diese Bezeichnung nicht verdienen.

Sennetts Studie über Autorität beschäftigt sich kritisch mit modernen Managementstilen, die er als *technologische Autorität* bezeichnet: „Diese neuen Autoritätsformen werden in der ‚aufgeklärten Unternehmensführung‘ praktiziert und an den besten Managerschulen und Wirtschaftsfakultäten gelehrt. Innerhalb der modernen Hierarchien ist derjenige eine Autorität, der dank seiner Selbständigkeit und seiner Kompetenz bei anderen ein Gefühl der Beschämung hervorrufen kann. Diejenigen, die dem Beispiel des Befähigten folgen, die

versuchen, ihre Fähigkeiten selbständig zu entfalten, dabei aber scheitern, werden schließlich aus einem Gefühl des eigenen Ungenügens manipulierbar – Menschen, die sich unterwerfen, weil sie glauben, sie verfügen nicht über genügend Sachverstand, Kompetenz oder Selbstwert, um sich widersetzen zu können“ (S. 15).

Sennett gibt einen interessanten Hinweis, weshalb „blindes Vertrauen“ von Führungskräften in einer Arbeitskultur von scheinbarer Autonomie und Selbstverantwortung enormen Druck auslösen kann: „Gleichgültigkeit gegenüber ‚gewöhnlichen Menschen‘ hat natürlich eine beschämende Wirkung; sie lässt sie spüren, dass es auf sie nicht ankommt“ (ebd.). Hier ist es egal, ob die Gleichgültigkeit freundlich oder unfreundlich zum Ausdruck kommt. Die beschämende und verunsichernde Wirkung dieser Art von Einfluss beruht einerseits auf der Form der Individualisierung des Kommunikationspartners als allein verantwortlich („Sie wollten doch immer selbstverantwortlich das Projekt leiten, jetzt machen Sie das bitte auch!“), andererseits auf einer Haltung der gleichgültigen, unnahbaren Autonomie, die sich gerade dadurch auszeichnet, dass sie keine Position, keinen Standpunkt einnimmt. „Ich interessiere mich nicht für Details, ich vertraue Ihnen blind.“

„Blindes Vertrauen“ als Managementstil steht also keineswegs für Vertrauen, sondern für eine zur Schau getragene Gleichgültigkeit, die Mitarbeiter beschämt und darin in einem viel stärkeren Maße kontrolliert als dies früher der Fall war. Die Kontrolle wirkt über das Schamgefühl des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter wird nicht mehr von außen, sondern von innen kontrolliert. Wenn diese Gleichgültigkeit kombiniert wird mit einer Zielorientierung, die ebenfalls nicht hinterfragbar und nicht durchschaubar ist, haben Mitarbeiter, bei Verfehlen der Ziellinie nicht nur den Schaden zu verantworten, sondern auch noch den Spott der persönlichen Abwertung zu ertragen. Schaden zu verantworten aktiviert, psychologisch betrachtet, Schuldgefühle; hier kann man sich gemeinsam über diejenigen Regeln verständigen, die übertreten wurden und Fehler identifizieren. Spott zu ertragen („Das ist ein Loser“), aktiviert Schamgefühle, die sich gerade dadurch auszeichnen, dass Betroffene sich als ganzes in Frage stellen, weil ihnen völlig unklar ist, welche Regeln sie übertreten haben sollen. Gerade der Verzicht auf ein Controlling, dessen Kriterien Mitarbeitern und Managern transparent sind, ermöglicht diese umfassende Kontrolle über das Schamgefühl. Zusatzarbeit, Überstunden bis zur Selbstüberforderung werden gerne akzeptiert, wenn die Möglichkeit in Aussicht gestellt wird, wieder als vollwertige Person akzeptiert zu werden.

Ein solcher Führungsstil hat nichts mit Vertrauen zu tun. Ein solcher Führungsstil muss jedoch auch nicht unbedingt bewusst zu Manipulationszwecken oder zum Machtmissbrauch von der Führungskraft eingesetzt werden. Oft genug steht hinter einem solche Stil die eigene Versagensangst und das tiefe Bedürfnis, diese zu reduzieren, indem gerade die Verantwortung komplett an die Mitarbeiter delegiert wird.

5 Blindes Vertrauen und Instrumentalisierung

„Vertrauen“ führt zu Interesse, Neugier und Gesundheit, und umgekehrt, also zu einem positiven Aufschaukelungsprozess, den wir Kreativitätszirkel nennen. „Blindes Vertrauen“ führt zu Stress, Angst und Selbstüberforderung, also zu einem negativen Aufschaukelungsprozess, den man gemeinhin Teufelskreis nennt (Westermayer 1998 c). Beide Prozesse können sich unter denselben Bedingungen des Zeitdrucks ereignen. Dies hat etwas zu tun mit der gemeinsam gelebten Unternehmenskultur.

Eine Kultur der Selbstüberforderung und des „blinden Vertrauens“ hat jedoch nicht nur zeitökonomische Hintergründe. Sie kommt einem Grundbedürfnis entgegen, das alle Menschen teilen: Angstreduktion in Überforderungssituationen. „Blindes Vertrauen“ ist nur

in wenigen Interaktionssituationen angemessen: Nämlich immer dann, wenn wir es mit technischen Prozessen zu tun haben. Wenn wir gute Computerprogramme haben, können wir und darauf verlassen, wir vertrauen im wahrsten Sinne des Wortes „blind“. Wenn wir Autofahren, müssen wir nicht wissen, wie der Motor funktioniert, wir vertrauen blind darauf, dass er funktioniert. Im Gegenteil, wenn wir im Umgang mit technischen Systemen nicht vertrauen und versuchen, jeden einzelnen Schritt zu verstehen, zu beurteilen und zu kontrollieren, sind wir unfähig, Routine zu entwickeln. Der Anfänger in der Fahrschule ist ein gutes Beispiel dafür, wie mangelndes Vertrauen in die Technik zu unroutiniertem Verhalten und darin zu schlechter Leistung führt, der Computerbediener mit dem Einfingersuchsystem wirkt extrem unbeholfen verglichen mit der Sekretärin, die ihre zehn Finger im Blindsystem zum Schreiben einsetzen kann.

Nicht angemessen ist dieses technikorienteerte „blinde“ Vertrauen in menschlichen Interaktionen. Hier führt es fast immer zu gegenseitiger Abwertung und Abgrenzung, weil sich hier in einer zwischenmenschlichen Kommunikationssituation die Personen tatsächlich wie Dinge oder Maschinen behandeln (vgl. Johnson 1988, Marstedt 1994, Westermayer 1998a). Dies ist nicht nur für den einen Gesprächspartner beleidigend, sondern kann unter bestimmten Umständen für den anderen entlastend sein.

So wird „blindenes Vertrauen“ gewissermaßen aus zwei Quellen gespeist: Einerseits schafft es als ein Mittel der Zeitersparnis gerade in „modernen“ Unternehmen kurzfristig enorme Leistungssteigerungen, die auf technologischem Fortschritt, Beschleunigung und Selbstausbeutung von Mitarbeitern beruhen, andererseits kann es demjenigen, der „blind“ vertraut, in gewisser Weise Schutz vor psychologisch schwierigen Situationen gewähren.

Der Psychoanalytiker Ahrens (1979) hat im sogenannten „Abwehrmechanismus der Instrumentalisierung“ in anderem Zusammenhang eine psychoanalytische Erklärung für oben genannte Kommunikationsstile geliefert. Dieser psychologische Vorgang läuft in drei Schritten ab:

1. Zunächst erfolgt anstelle der Selbstreflexion des eigenen Kommunikationsstils und deren Berücksichtigung im Kontakt („Wie rede ich eigentlich gerade mit meinem Mitarbeiter?“) eine *Distanzierung*, man ist gleichbleibend und das heißt „gleichgültig“ freundlich. Doch gerade, wenn man das ist, entgehen einem viele wichtige Informationen. So hat, um ein Beispiel zu nennen, im Rahmen eines Coachings ein Leiter auf die Frage, was er denn von dieser als „irgendwie schwierig“ beschriebenen Mitarbeiterin eigentlich wüsste, geantwortet, dass sie „dunkle Haare“ habe und Frau Huber¹ hieße. Eine Mitarbeiterin, die bereits seit zwei Jahren in seinem Team arbeitet.
2. Die eigene distanzierte Haltung schneidet einen von wichtigen Informationen ab, deren Fehlen dann dazu führt, dass man sich eine Theorie darüber machen muss, wie der Gesprächspartner nun *eigentlich* sei. Ahrens nennt diesen zweiten Schritt des Abwehrmechanismus der Instrumentalisierung „*Rationalisierung*“. Dies ist im Kern auch der grundlegende Mechanismus jeder Vorurteilsbildung. Je weniger ich beispielsweise von ausländischen Mitarbeitern weiß, desto einfacher fällt es mir, völlig absurde Eigenschaften in sie hinein zu sehen.
3. Die beiden ersten Schritte sind die Voraussetzung für den eigentlich wichtigsten dritten Schritt, die „*Funktionalisierung*“, in dem Gesprächspartner nach dem selbst konstruierten Bild „funktionalisiert“ werden, sprich ihre Vielfältigkeit und Einmaligkeit auf eine aus dem eigenen Bild heraus geschälte Funktion reduziert werden. Zum Beispiel: „Er ist ein genialer Techniker, man darf ihn aber mit keinem Kunden sprechen lassen.“

¹ Name wurde verändert

Distanz, selbstkonstruiertes Bild des Gegenübers, Instrumentalisierung durch Reduzierung auf eine Funktion leistet also zwei Dinge: Reduktion der eigenen Angst vor einer möglicherweise schwierigen sozialen Auseinandersetzung und Beschämung des Gegenübers durch Reduktion auf Funktion.

„Blindes Vertrauen“ zeigt hier im Prinzip, dass man Mitarbeiter nicht nur wie Maschinen behandelt, sondern in gewisser Weise sogar glaubt, dass es sich bei Mitarbeitern um so etwas wie Maschinen handelt. In dieser Distanzierung schützt man sich vor schwierigen sozialen Auseinandersetzungen, die zudem unter Bedingungen des Zeit- und Konkurrenzdrucks in der Regel als nicht geschäftsfördernd bewertet werden. Interessanter Weise wird jedoch oft lange und ausführlich *über* die betroffenen Menschen gesprochen und das Zeitargument nur dann angeführt, wenn ein Gespräch *mit* ihnen vermieden werden soll.

Wenn sich in einem Unternehmen Führungs- und Verhaltensstile nach dem oben beschriebenen Muster entwickeln, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis sich die andauernden Überlastungssituationen niederschlagen werden in erhöhten Krankenständen und geschäftlichen Misserfolgen. Denn es gehen nicht nur Respekt und Achtung vor der Vielschichtigkeit der interagierenden Personen verloren, sondern durch die Distanzierung wird auch auf Informationen verzichtet, die für eine weitsichtige Steuerung von Projekten und Organisationsprozessen unabdingbar sind (vgl. Westermayer 1998a, Westermayer 1998d). Mitarbeiter, die durch Distanz und zur Schau getragene Gleichgültigkeit, wie freundlich auch immer die geäußert werden mögen, verunsichert werden, behalten gerade die wichtigen Informationen für sich.

6 Vertrauen als Strategie am Beispiel „Rückkehrgespräche“

Eine „Vertrauenskultur“ aufzubauen, bedeutet eine Führungskultur aufzubauen, in deren Mittelpunkt Interesse und Neugier, Klarheit und Transparenz und die Orientierung an den Wertorientierungen von Mitarbeitern und Kollegen selbstverständlich sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dies zu tun. Eine dieser Möglichkeiten besteht darin, im Rahmen der Fehlzeitenbeeinflussung eine Gesprächskultur zu entwickeln, die wiederum hilft, eine Vertrauenskultur zu etablieren und zu stabilisieren.

Zwar spielen „Rückkehrgespräche“ als Instrument des Fehlzeitenmanagements aus verschiedenen Gründen eine sehr umstrittene Rolle, dennoch eignen sie sich zusammen mit anderen Gesprächsformen gut dafür, eine Strategie des Vertrauens umsetzen zu helfen. Oder anders ausgedrückt, wenn Rückkehrgespräche im Rahmen einer Vertrauenskultur eingesetzt werden, können sie nicht als falsch verstandenes Disziplinierungsinstrument verwendet werden. Vertrauenskultur bezieht sich auf den Gesundheitsbegriff des israelisch-amerikanischen Gesundheitsforschers Antonovsky, den dieser mit dem Begriff Vertrauen in Verbindung bringt:

"Eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass erstens die Anforderungen aus der internalen oder externalen Umwelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind, und dass zweitens die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und drittens, dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen."

(Antonovsky 1993, S.12)

"Das Kohärenzgefühl, "Sence of Coherence", setzt sich nach Antonovsky also aus drei Aspekten menschlichen Vertrauens zusammen:

- der kognitive Aspekt von Vertrauen als das Gefühl von Verstehbarkeit (*Sense of comprehensibility*)
- der pragmatische Aspekt von Vertrauen als das Gefühl der Machbarkeit (*Sense of manageability*)
- der emotionale Aspekt von Vertrauen als Gefühl von Bedeutsamkeit (*Sense of meaningfulness*)" ‘

(Westermayer, Stein 1996, S.62)

Daher handelt es sich in unserem Konzept einer Vertrauenskultur bei einem Rückkehrgespräch um eine auf den ersten Blick simple Sache: ein aus einer Abwesenheit rückkehrender Arbeitnehmer wird von seinem Vorgesetzten

- begrüßt,
- nach dem Befinden befragt,
- über Dinge informiert, die sich während der Abwesenheit ergeben haben
- über mögliche Bedürfnisse befragt, die mit der Abwesenheit und/oder betrieblichen Veränderungen entstanden sein könnten
- ein Angebot zu einem weiteren, längeren Gespräch (Fürsorgegespräch) erhalten, wenn dies entweder der Vorgesetzte oder der Arbeitnehmer wünscht, oder wenn dies nach einem im betrieblichen Regelwerk institutionalisierten Zyklus ohnehin ansteht.

Wichtig bei den Rückkehrgesprächen ist es, dass jeder Arbeitnehmer in den Genuss dieser Kommunikationsform kommt, unabhängig davon, ob seine Abwesenheit durch Krankheit, vermuteter Vortäuschung von Krankheit, Urlaub, Fortbildung oder Kur bedingt gewesen ist.

Rückkehrgespräche sind in der hier vorgestellten Variante also zunächst nicht mehr, als die Befolgung von Regeln einer zivilisierten Kultur, einer Vertrauenskultur: Durch die Begrüßung wird MitarbeiterInnen gezeigt, dass man erfreut darüber ist, sie wieder im Betrieb zu haben. Durch das Erkundigen nach der Befindlichkeit zeigt man, dass es einem nicht egal ist, wie es den Kolleginnen geht. Die Frage nach möglichen Bedürfnissen und das Angebot zur Unterstützung bei der Erfüllung der Bedürfnisse spiegelt eine bestimmte Kultur zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen wider, vorausgesetzt natürlich, dass sie ernst gemeint ist und dass sie glaubwürdig gestellt werden kann. Ersteres hat etwas zu tun mit dem Selbstverständnis der Führungskraft und mit dem Selbstverständnis der Organisation. Letzteres, die Glaubwürdigkeit, hat etwas zu tun mit den Erfahrungen, die bisher mit Glaubwürdigkeit im Unternehmen gemacht werden konnten: also mit der Übereinstimmung von Worten und Taten, von offizieller Unternehmenskultur und informell gelebter, mit der Ablauf- und Aufbauorganisation und ihren Bezügen zur Unternehmenszielsetzung sowie mit den Instrumenten der Mitarbeiterführung.

Die Einführung von Rückkehrgesprächen in einem Unternehmen wird also um so leichter gelingen, je transparenter und verständlicher sie vorbereitet und kommuniziert wird, je einfacher die Möglichkeit zur Durchführung durch Hilfen und Regelungen gestaltet wird und je einleuchtender ihre Funktion im Rahmen der Gesamtausrichtung des Unternehmens gesehen werden kann. Wenn Rückkehrgespräche Sinn machen für das Unternehmen, für die Führungskräfte und für die Mitarbeiter, dann gibt es keinen offenen und keinen verdeckten Widerstand gegen diese Institution.

7 Führung von Vertrauen: Führen mit Hirn, Hand und Herz

Wenn Rückkehrgespräche gewissermaßen für die Kultur des Unternehmens stehen und darin die gemeinsame Ausrichtung bezüglich bestimmter Umgangsformen zum Ausdruck bringen,

stehen Fürsorgegespräche für die Möglichkeit, Vertrauen als Klarheit, Handhabbarkeit und Engagement für die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zum Ausdruck zu bringen, und das in einer im Unternehmen verankerten Institution zu verwirklichen. Insbesondere die Frage nach dem Sinn von Arbeit, das gelebte Engagement, die begeisternde Neugier am Mitarbeiter stehen bei Fürsorgegesprächen im Vordergrund.

Bei einem Rückblick auf die Veränderungen der letzten Jahre kann man leicht sehen, dass in Unternehmen in Bezug auf Transparenz und Information (Informatisierung ganzer Arbeitsbereiche) und in Bezug auf schnellere und einfachere Handhabbarkeit von Abläufen (Lean Production, Geschäftsprozessoptimierung etc.) sehr viel erreicht wurde, während die Frage nach der Möglichkeit, Lebensziele mit Unternehmenszielen in Übereinstimmung zu bringen, also die Frage nach Zielen, die begeistern und motivieren, an denen „Herzblut“ hängt, stark vernachlässigt wurde (vgl. Kotter 1997, De Geus 1997, Schein 1992, Maccoby 1995). Während es bei den ersten beiden Bereichen des Führens mit „Hirn“ und „Hand“ (Verstehbarkeit und Handhabbarkeit) in erster Linie um Managementaufgaben geht, dreht es sich bei der Sinnhaftigkeit, dem Führen mit „Herz“, um die eigentliche Führungsaufgabe: Fürsorge, Sinnstiftung und Motivation. Fürsorgegespräche sind zusammen mit anderen partizipativen Maßnahmen im Unternehmen das Rückgrat einer Vertrauenskultur.

Für den Aufbau einer Vertrauenskultur durch Gespräche sollten Führungskräfte vorbereitet und geschult werden. In zweitägigen Seminaren erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, für sich zu prüfen, wie klar, pragmatisch und sinnorientiert ihr eigener Führungs- und Kommunikationsstil ihren Mitarbeitern gegenüber ist. Diese Seminare und die damit verbundene Einführung von Rückkehr- und Fürsorgegesprächen in ein Unternehmen sind lediglich ein Teil eines umfassenderen Analyse- und Veränderungsprozesses, der in der Regel ein bis drei Jahre in Anspruch nimmt. Weitere Maßnahmen bestehen in einem Steuerkreis, Analysen, hier insbesondere sogenannte Führungskräftefeedbackbefragungen (vgl. Wellendorf, Westermayer & Riese 2000; Westermayer & Wellendorf 2000; Westermayer 1996, 1998; Westermayer & Stein 1996, 1997), Gesundheits- bzw. Optimierungszirkel und umfassendes Controlling des Prozesses und der Ergebnisse (vgl. hierzu auch Stein & Westermayer in diesem Band).

Folgende Fragen sind eine Auswahl von Fragen, die in den Veranstaltungen diskutiert werden. Gemeinsamer Hintergrund dieser Fragen ist das Ziel, mehr Bewusstheit bezüglich der immer vorhandenen, jedoch selten offen gestellten Frage von Mitarbeitern nach der Glaubwürdigkeit von Führungskräften als Vertreter ihres Unternehmens und als Mensch zu erreichen:

Was hält mich als Führungskraft in meinem Unternehmen? Wie viele Ideale habe ich im Verlaufe meiner Karriere aufgegeben? Lerne ich täglich dazu? Verstehe ich die Mitarbeiter, die es vorziehen, nicht zur Arbeit zu kommen? Was bringt Mitarbeiter eigentlich dazu, täglich zur Arbeit zu kommen? Was weiß ich eigentlich über den privaten Hintergrund meiner Mitarbeiter? Was weiß ich von den langfristigen Unternehmenszielen? Was verstehe ich unter Führung? Wie sieht meine Präsenz als Führungskraft aus? Wie lebe ich Führung? Bin ich tief in meinem Herzen ein Entrepreneur oder ein Patriarch? Verstehe ich Führung als Service am Mitarbeiter oder als Erziehung von unmündigen Kindern?

Zu Fragen der Reflexion von Führung auf verschiedenen Ebenen und ihres Einflusses auf die Gesundheitsquote im Betrieb geben die Daten der Personalabteilung oder der AOK (beziehungsweise einer anderen Krankenkasse, die in der Lage ist, Gesundheitsberichte zu erstellen) über das Diagnosespektrum im eigenen Unternehmen vielfältige Anregungen. Hier

dient die Analyse des Krankenstandes weniger, aber auch, dazu, Ursache-Wirkungsketten zur Entstehung hoher Fehlzeiten zu identifizieren als dazu, neue, interessante Fragen zu formulieren, die Anlass geben, mit den Mitarbeitern vertrauensvoll und konstruktiv in den Dialog zu gehen.

Fürsorgegespräche sollten mindestens einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter geführt werden völlig unabhängig von bestehenden Fehlzeiten. Die Sinnfrage steht hier im Mittelpunkt. Die Gespräche und ihr Inhalt sind auf Wunsch vertraulich. Wenn Fehlzeiten im Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter ein wichtiges Thema darstellen, sollen sie auch zum Gesprächsmittelpunkt gemacht werden. Genauso gut kann auch die vorbildliche Anwesenheit, die Originalität, die Leistung oder gute Laune eines Mitarbeiters, das Verhalten des Vorgesetzten oder die Familie des Mitarbeiters Thema sein. Fürsorgegespräche sind reserviert für die persönliche Beziehung zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. Hier muss die Balance gehalten werden zwischen Nähe und angemessener Distanz. Kein Mitarbeiter darf gezwungen werden, „persönliches“ oder „intimes“ Preis geben. Umgekehrt sollte dem Bedürfnis, auch über persönlich wichtige Themen zu sprechen, ein angemessener Ort geschaffen werden.

„Fehlzeiten“ werden von Führungskräften oft als schwieriges Thema betrachtet und daher im Gespräch vermieden. Oft wird die Zuständigkeit hierfür in der Personalabteilung gesehen, auch wenn der tatsächliche Hintergrund in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gefunden werden kann.

Zusammen mit anderen Veränderungsmaßnahmen wie der Verbesserung von Arbeitsabläufen, ergonomischen Voraussetzungen, Veränderungen in physikalischen Umgebungsbedingungen, aktive Beteiligung aller Mitarbeiter bei Veränderungen, gewinnt die Fürsorgefunktion von Führung zunehmend Bedeutung bei der Optimierung von Abläufen und der Etablierung einer offenen, klaren und sinnhaften Vertrauenskultur.

Der interessanteste Seminarteil freilich besteht in der Simulation verschiedener Gesprächstypen mit Videofeedback. Jeder Seminarteilnehmer erhält eine Beobachtungsaufgabe, die sich auf verschiedene Dimensionen der Gesprächssituation bezieht: Aufbau des Gesprächs, Vollständigkeit, Timing, Kontakt, Präsenz, nonverbale Aspekte wie Mimik, Gestik, Körpersprache und Stimme. Insbesondere die Klarheit der Zielformulierung, das Hervorheben der Sinnhaftigkeit des Gesprächs und die konkreten Hilfsangebote sowie das deutliche Zeigen der eigenen Haltung sind Orientierungspunkte der Beobachtung. Zur Durchführung der Rollenspiele werden typische Beispiele aus dem Betriebsalltag als Szenarien genutzt.

Dabei spielen Extrembeispiele eine wichtige Rolle. Alle Führungskräfte kennen irgendwelche Mitarbeiter, die je nach Unternehmen als "krankfaul", "Experten" oder "Simulanten" bezeichnet werden. Auch hier spielt Fürsorge die wichtigste Rolle, die auch darin bestehen kann, Mitarbeitern rechtzeitig auf Grenzen hinzuweisen, die im eigenen Interesse nicht übertreten werden dürfen. Vertrauen meint also in diesem Zusammenhang nicht ein falsch verstandenes "Tätscheln", sondern ein gezieltes Klären von gemeinsamen aber auch unterschiedlichen Auffassungen über Ziele, Arbeitsabläufe und Kommunikationsstile. Belastungen aus dem Arbeitsablauf und dem Privatleben können Thema sein.

8 Sprachkultur: Zentrale Ressource der Organisation

Führung in der Vertrauensorganisation, so könnte man kurz zusammenfassen, heißt: An das zu glauben, was man tut, und zu sagen, was man glaubt und genau dies, auch von den

Mitarbeitern zu erwarten, und – das ist wichtig – diese darin zu unterstützen, sich über eigene Ziele und Wertvorstellungen klar zu werden. Dann hat man die Voraussetzungen geschaffen, offen über unterschiedliche Ziel- und Wertvorstellungen sprechen zu können, und Differenzen zwischen offizieller Verlautbarung und faktischem Handeln transparent zu machen.

Doch was machen wir mit Mitarbeitern, so eine häufig gestellte Frage im Seminar, die offensichtlich keine offene Kommunikation wünschen und alle betrieblichen Regelungen und gesetzlichen Voraussetzungen nutzen, um auf Kosten der anderen Mitarbeiter zusätzliche Freizeit zu erschwindeln?

Es gibt Vorschläge, darauf mit der Kommunikationstechnik des "Einlullens" zu reagieren, um psychologisch geschickt, Material zu sammeln, dass dann gegen diese Mitarbeiter eingesetzt werden kann. Diese Vorschläge übersehen ebenso wie die Strategie des „blinden Vertrauens“ eine wesentliche Ressource des Unternehmens: die Sprache.

Die Technik "Einlullen" im Mitarbeitergespräch zu gebrauchen, untergräbt nicht nur die Glaubwürdigkeit der Führungskraft – sie sagt nicht offen, was sie denkt und handelt anders als sie es angekündigt hat - sondern sie untergräbt das Vertrauen in die Bedeutung wichtiger Worte. "Einlullen" – etwa in Mitarbeitergesprächen praktiziert - führt zu Bedeutungsveränderungen in der unternehmensinternen Sprache: Da könnte dann die Frage "Wie geht es ihnen" plötzlich bedeuten: "Dich kriege ich schon noch" oder die Frage "Kann ich etwas für Sie tun?" als Code für "Loser werden bei uns gefeuert" etabliert werden.

Sprechen und Kommunikation im allgemeinen, das weiß man aus der Linguistik, funktionieren auf der Basis eines Phänomens, das man Vertrauensvorschuss oder akademischer ausgedrückt "die kontrafaktische Unterstellung von Regelkompetenz" (vgl. Hubig 1985, Westermayer & Stein 1996) nennt. Ein Sprecher kann einem Zuhörer nur deshalb etwas mitteilen, weil letzterer zu Beginn des Gesprächs unterstellt, dass die Rede des Sprechers am Ende verständlich sein wird. Solange der Sprecher seine Mitteilung nicht zu Ende geführt hat, kann der Zuhörer nicht beurteilen, ob er den Inhalten zustimmen wird oder nicht. Daher ist von den drei Ebenen der Sprache, Semantik, Syntax und Pragmatik die letztere eine Voraussetzung für den Fluss von Kommunikation. Die zentrale Regel der Pragmatik lautet: Gestalte die Beziehung so, als ob Du das Ende des Gesprächs bereits kennst und gehe davon aus, dass die Mitteilungen sinnvoll (in der Theorie des kommunikativen Handelns bedeutet dies wahr, authentisch, richtig und ästhetisch angemessen) sind. Die Beziehungsebene sollte von gegenseitigem Respekt und möglichst großer Gleichheit gekennzeichnet sein: Dies erhöht, das ist auch das Kalkül aller psychologischen Manipulationstechniken, in der Tat den Informationsfluss.

Gezielte oder versehentlich eingesetzte Manipulationstechniken wie die Technik des "Blinden Vertrauens" führen jedoch dazu, die Sprachkultur eines Unternehmens langfristig systematisch zu zerstören, da gerade die zentrale Regel für die Beziehungsebene systematisch missbraucht wird: Auf die Dauer werden alle Mitarbeiter an der Bedeutung von Worten zweifeln und sich auf eine zeitraubende, detektivische Suche danach begeben, was „eigentlich“ gemeint sei, wenn eine Führungskraft etwas sagt.

In den genannten Fällen von möglichem Missbrauch von Mitarbeiterrechten stehen Führungskräfte tatsächlich vor einem schwierigen Problem: Es erfordert Mut und Risikobereitschaft, aber auch Einfühlungsvermögen und Lernbereitschaft, nicht der Verführung zur Technik des „blinden Vertrauens“ zu erliegen, sondern sich selbst darüber Rechenschaft zu geben, weshalb und aufgrund welcher Informationen Mitarbeitern misstraut

wird. In diesem Reflexionsprozess erscheinen sehr oft bis dahin als Fakten bewertete Einschätzungen als ein Sammelsurium von Daten, Halbinformationen, Gerüchten und negativen Gefühlen. Dieses Gefühl des Misstrauens kann durchaus Thema eines Fürsorgegesprächs sein.

Es ist eine Kunst, über solche Gefühle mit Mitarbeitern offen zu sprechen, ohne diese einzuschüchtern. Sie zu fragen, wie man das angeschlagene Vertrauensverhältnis verbessern könnte, sie einzubinden in den Problemlösungsprozess. Aber letztendlich ist es auch die Wahl des Mitarbeiters, sich einzuschüchtern zu lassen, mit Aggression oder Abbruch der Kommunikation zu reagieren oder auf die Offenheit seines Vorgesetzten mit Offenheit zu antworten. Hier gibt es keine Garantie. Für „hoffnungslose“ Fälle, die es unserer Meinung nach in Unternehmen in verschwindend geringem Ausmaß gibt, stehen genügend betriebliche Instrumentarien zur Verfügung, die letztendlich auch zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses führen können.

Gegenseitige Rücksichtnahme und Mut, dazu gehört in erster Linie Offenheit und Wertorientierung, bieten langfristig mehr Gewinnchancen für Führungskräfte und Mitarbeiter, gesünder sind sie allemal. Vertrauen ist nie blind, sondern klar, transparent, lösungsorientiert und neugierig auf den Sinn, den Mitarbeiter mit ihrer Arbeit verbinden.

9 Weiterführende Literatur

- Ahrens, S. (1988). Die instrumentelle Forschung am instrumentellen Objekt. *Psyche* 3/ 1988.
- Antonovsky, A. (1993). Gesundheitsforschung vs. Krankheitsforschung. In Franke A. & M. Broda (Hrsg.). *Psychosomatische Gesundheit*, S. 3-14. Tübingen: DGVT.
- AOK Berlin (1995). *Handbuch zur betrieblichen Gesundheitsförderung*. Unveröffentlichtes Manuskript. AOK Berlin.
- De Geus, A. (1997). *The living company*. London: Nicholas Brealey.
- Ducki, A. & Greiner B. (1992). Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit - Ein arbeitspsychologischer Baustein zu einem allgemeinen Gesundheitsmodell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, 4, (S. 84-89).
- Hubig, C. (1985). Rationalitätskriterien inhaltlicher Analyse. In: G. Jüttemann (Hrsg.). *Qualitative Forschung in der Psychologie*. S.327-351. Weinheim: Beltz.
- Johnson, G. (1988). Der Computer und die Technologisierung des Inneren. In: A. Krafft & G. Ortmann (Hrsg.), *Computer und Psyche. Angstlust am Computer*. S.27-52. Frankfurt am Main: Nexus.
- Kotter, J. P. (1997). *Chaos, Wandel, Führung*. Düsseldorf: ECON-Verlag.
- Kerber, B. (2000). Arbeiten bis zum Umfallen. *Psychologie Heute*, 27, 11, (S. 30-35).
- Luhmann, N. (1989) *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. Durchgesehene Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Maccoby, M. (1995). *Why Work* (2.Aufl.). Virginia: Miles River Press.
- Marstedt, G. (1994). *Rationalisierung und Gesundheit*. Veröffentlichungsreihe der Forschungsgruppe Gesundheitsrisiken und Präventionspolitik. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. (S 94-204).
- Schein, E. (1992). *Unternehmenskultur, ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Sennett, R. (1990): *Autorität*. Frankfurt: Fischer.
- Stein, B; Westermayer, G. (1996). *Aspekte einer qualitativen Organisationsdiagnostik in der betrieblichen Gesundheitsförderung*. Berlin: Dissertation TU-Berlin.

- Westermayer, G. (1996). Der Aufbau von Vertrauensorganisationen durch Betriebliche Gesundheitsförderung. In R. Busch (Hrsg.). *Vom Fehlzeitenmanagement zur Betrieblichen Gesundheitsförderung*, S. 61-83. Berlin: FU, Referat Weiterbildung.
- Westermayer, G.; Stein, B. (1996). Salutogenic Management. In R. Busch (Hrsg.). *Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung*, S. 50-75. Berlin: FU, Referat Weiterbildung.
- Westermayer, G.; Stein, B. (1997). Gesundheit, Vertrauen, Führung: Rückkehrgespräche als Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung. In R. Busch (Hrsg.). *Arbeitsmotivation und Gesundheit. Rückkehrgespräche in der betrieblichen Praxis*. S. 75-94. Berlin: FU, Referat Weiterbildung.
- Westermayer, G. (1998a). Lean Management - Lean life, zur Rationalisierung von Lebensentwürfen. In I. Dammer, P. Franzkowiak (Hrsg.). *Lebenskonstruktion und Verwandlung*. Bouvier Verlag.
- Westermayer, G. (1998b). Organisationsentwicklung und betriebliche Gesundheitsförderung. In E. Bamberg; A. Ducki; A.-M. Metz (Hrsg.). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 119-132). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Westermayer, G. (1998c). Qualitative Krankenstandsanalyse. Der Unterschied zwischen Kontrolle und Controlling heißt Vertrauen: Betriebliche Gesundheitsberichterstattung als Controllinginstrument für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. In: U. Brandenburg, K. Kuhn, B. Marschall (Hrsg.). *Verbesserung der Anwesenheit im Betrieb*. S.115-139. Tb 84. Dortmund - Berlin: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Westermayer, G. (1998d). Shareholder Value - Salutogenic Management: Unvereinbare Gegensätze?. In R. Busch (Hrsg.). *Shareholder Value - neue Unternehmensmoral*. Berlin: FU, Referat für Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB.
- Westermayer, G., Wellendorf, J (2000). Führungskräftefeedback bei der AOK Berlin. In: R. Busch (Hrsg.): *Mitarbeitergespräch - Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis*. (S. 159-173). München: Rainer Hamp Verlag .
- Wotschack, W. (1985). *Neue Konzepte der Arbeitsgestaltung - Dispositionsspielräume und Arbeitsbelastung*. In: F. Naschod (Hrsg.): WZB-Schriften. Campus, Frankfurt (S. 241-266).