



VERONA - VERTRAUENSENTWICKLUNG ALS INSTRUMENT DER ORGANISATIONALEN NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKA- TION

ein Handlungsleitfaden für die Praxis

Projektleitung

Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

E-Mail: martin.schweer@uni-vechta.de

Projektmitarbeiter*innen

Franziska Nichau, M.A.

E-Mail: franziska.nichau@uni-vechta.de

Dipl.-Päd. Robert Lachner

E-Mail: robert.lachner@uni-vechta.de

Aufbau des Handlungsleitfadens

Dieser Handlungsleitfaden fungiert als unterstützendes Instrument zur systematischen Verankerung nachhaltiger Prozesse innerhalb von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie zur Umsetzung einer vermehrt nachhaltigen Unternehmenslieferkette durch die gezielte Förderung von Vertrauen im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation. Im Vordergrund steht die Übertragung der Erkenntnisse und Instrumente des Projektes *VeroNa - Vertrauensentwicklung als Instrument der organisationalen Nachhaltigkeitskommunikation* auf kleine und mittlere Unternehmen aus verschiedensten Branchen. Den Schwerpunkt des Leitfadens bilden dementsprechend die Beschreibungen der Instrumente, die im Projekt entwickelt wurden und nachhaltigkeits- sowie vertrauensrelevante Aspekte im Rahmen von unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitskonzepten unter Berücksichtigung intra- und extraorganisationaler Kommunikationsprozesse verknüpfen. Hauptelement des vorliegenden Handlungsleitfadens ist eine direkt anwendbare Checkliste, zudem wird ein Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren (*Vertrauensampel*) präsentiert.

das Projekt *VeroNa - Vertrauensentwicklung als Instrument der organisationalen Nachhaltigkeitskommunikation*

Die Ausrichtung des eigenen Handelns auf ökologische Nachhaltigkeit gewinnt vor dem Hintergrund aktueller globaler Entwicklungen mehr und mehr an Bedeutung. Gesellschaft und Politik stellen daher zunehmend die Forderung an Unternehmen, sich stärker an diesem Maßstab auszurichten. Gerade für KMU stellt die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit nicht nur einen (möglichen) Wettbewerbsvorteil dar, sie ist gleichzeitig mit einem relativ hohen Risiko behaftet, da vergleichsweise geringe Ressourcen zur Kompensation von Fehlentwicklungen zur Verfügung stehen und die Nachhaltigkeitsthematik eine hohe Komplexität aufweist.

Eine zielführende Nachhaltigkeitskommunikation kann den Reflexions-, Veränderungs- und Verstetigungsprozess sowohl auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen (intraorganisationale Komponente) als auch auf Seiten der Partnerunternehmen und Kund*innen (inter- und extraorganisationale Komponente) stützen; ihr Gelingen setzt jedoch eine hinreichende Vertrauensbasis voraus. Vertrauen fungiert als ein wesentlicher Mechanismus der Komplexitätsreduktion (Luhmann, 2000) und liegt somit auch der Nachhaltigkeitskommunikation als WahrnehmungsfILTER und als beziehungsstrukturierend zugrunde. Die konstruktive Bewältigung dieser Problemstellung, gerade auch angesichts des daraus resultierenden Unsicherheitsempfindens, erfordert demnach Vertrauen. Diese basale Variable sozialen Miteinanders steht daher im Fokus des Projekts.

Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Projekt *VeroNa - Vertrauensentwicklung als Instrument der organisationalen Nachhaltigkeitskommunikation* befasst sich mit den Chancen einer vertrauensvollen Nachhaltigkeitskommunikation im

Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und extraorganisationalen Akteur*innen wie Produzent*innen, Zuliefer*innen, Händler*innen und Kund*innen. Vorrangiges Ziel des Projektes ist die Entwicklung wissenschaftlich fundierter Handlungsempfehlungen zur Förderung einer vertrauensbasierten Nachhaltigkeitskommunikation, die Konzeption eines Diagnoseinstruments zur Identifikation zentraler Vertrauensindikatoren und risikobehafteter Schnittstellen in der Lieferkette und schließlich die praxisnahe Aufbereitung der Erkenntnisse, gebündelt in einem Leitfaden und einer Checkliste für die Vertrauensentwicklung im Zuge organisationaler Nachhaltigkeitskommunikation sowie in einem diesbezüglichen Workshop für Führungskräfte von KMU. Auf diese Weise kann die Handlungsfähigkeit von KMU in der Ausrichtung ihres unternehmerischen Handelns auf Nachhaltigkeit gestärkt werden.

Checkliste „organisationale Vertrauensentwicklung zur Förderung von Nachhaltigkeit“

Zielsetzung

Das Handlungsfeld der Checkliste richtet sich auf die Sensibilisierung der Belegschaft für Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens. Ziel ist die Implementierung nachhaltiger Veränderungsprozesse auf Basis von Vertrauen - sowohl intraorganisational als auch extraorganisational im Rahmen der KMU-spezifischen Lieferkette. Um der hohen Komplexität der Nachhaltigkeitsthematik (Risikowahrnehmung von KMU, Emotionen von Unsicherheit und ggf. Überforderung) adäquat begegnen zu können, ist das Vorhandensein von Vertrauen wesentlich; entsprechend wird zum einen auf die Identifikation zentraler umweltbezogener Bestrebungen und den Status Quo der organisationalen Umsetzung fokussiert, zum anderen werden messbare Vertrauensindikatoren als Basis ebenjener Umsetzung ermittelt sowie KMU-spezifische Bedingungen für den Vertrauensaufbau dargelegt. Für die Realisierung einer vermehrt nachhaltigen Ausrichtung von KMU ist es von hervorgehobener Wichtigkeit, zentrale Vertrauensindikatoren an den diversen Stellen der unternehmensspezifischen Lieferkette zu identifizieren.

Die Schwerpunkte liegen dabei einerseits auf der Förderung des Verständnisses für die unterschiedlichen Bedürfnisse, Kompetenzen und gegenseitigen Erwartungen der verschiedenen unternehmensinternen Gruppen, andererseits auf der Stärkung des Bewusstseins für die Potenziale und Herausforderungen, die in der Zusammenarbeit dieser Gruppen entstehen.

Von Relevanz ist diesbezüglich bspw. die Betrachtung etablierter Verhaltensmuster in der Belegschaft, die gegenseitige Wahrnehmung der unterschiedlichen vertrauensrelevanten Schnittstellen in der KMU-spezifischen Lieferkette: Produzent*innen, Zuliefer*innen, KMU (Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Geschäftsführung), Vertrieb/Händler*innen und Kund*innen.

Vorgehensweise

Die nachfolgende Checkliste der organisationalen Vertrauensentwicklung zur Förderung von Nachhaltigkeit ermöglicht durch die Erfassung des Status Quo einen ersten Überblick über den Stand des Unternehmens im Kontext nachhaltigen Handelns. Anhand dieser Checkliste können Sie also einen Überblick darüber gewinnen, inwiefern Ihr Unternehmen bereits Elemente der gezielten Nachhaltigkeitskommunikation entwickelt hat und inwieweit vertrauensrelevante Anforderungen berücksichtigt werden.

In diesem Zuge werden die verschiedensten Bereiche des Unternehmens und auch die entsprechenden Schnittstellen der KMU-spezifischen Lieferkette analysiert. Als Ergänzung zur Status-Quo-Erfassung anhand der Checkliste empfiehlt es sich, weitere bestehende Nachhaltigkeitsbestrebungen aus den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zu identifizieren und zu dokumentieren, bspw.:

- Wie gehen Sie mit Rohstoffen für Büro und Werbung um?
- Verwenden Sie Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft oder aus Altpapier?
- Verwenden Sie energieeffiziente Geräte?
- Setzen Sie bei Dienstfahrzeugen auf spritsparende und umweltschonende Modelle?
- Welche Leistungen erbringen Sie im Bereich Umwelt?
- Engagiert sich Ihr Unternehmen gegen den Klimawandel?
- Arbeiten Sie an einer Reduktion des Energieverbrauchs, der Abfallproduktion, der Luft- und Wasseremission und den Treibhausgasen?

Die Status-Quo-Erfassung kann von der Geschäftsführung, bestimmten Mitarbeiter*innen oder auch einer bzw. einem Nachhaltigkeitsbeauftragten durchgeführt werden, um die verschiedensten und auch tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen abzubilden. Bitte beachten Sie folgende Bearbeitungshinweise:

1. Gehen Sie die vorliegende Checkliste mit Ihren Kolleg*innen durch und analysieren Sie, welche der Kriterien Sie bereits erfüllen. Sie können bei jenen Punkten, die Sie bereits beachten, das Kästchen rechts ankreuzen. Vielleicht entdecken Sie dabei die eine oder andere Maßnahme, die Sie bereits umgesetzt haben oder derzeit umsetzen.
2. Bestimmt gibt es noch zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen oder Ihre einzelnen Abteilungen. In welchen Bereichen liegen diese? Formulieren Sie konkrete Maßnahmen, mit denen Sie die Arbeit in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Abteilung in Zukunft nachhaltiger gestalten können.
3. Die Checkliste stellt ein diagnostisches Instrument dar, dessen Anwendung und Auswertung in einem ersten Schritt eigenständig durchgeführt werden kann. Für detaillierte Analysen und daraus resultierende Handlungsempfehlungen ist eine wissenschaftliche Begleitung erforderlich. Wenden Sie sich hierzu gerne an das Projektteam „VeroNa“.

Checkliste

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	--	-	0	+	++
In Ihrem Unternehmen gibt es ein Nachhaltigkeitsleitbild oder entsprechende Strategien zum nachhaltigen Handeln.					
Die Nachhaltigkeitsbestrebungen Ihres Unternehmens werden konsequent und einheitlich dokumentiert.					
Die Nachhaltigkeitsbestrebungen Ihres Unternehmens werden regelmäßig auf Erfolge überprüft und bei Bedarf angepasst.					
Weiterbildungen, Auszeichnungen oder Zertifizierungen zum umweltbewussten und nachhaltigen Handeln werden in Anspruch genommen.					
Informationen über die Nachhaltigkeit im Unternehmen werden regelmäßig und systematisch kommuniziert (bspw. über eine Mitarbeiterzeitung, Broschüren, Intranet)					
Sie führen einen offenen Dialog mit Ihren Mitarbeiter*innen, Zuliefer*innen und Kund*innen.					
Kosten werden aufgrund von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen (bspw. geringer Energieverbrauch) eingespart.					
Es werden Hinweise zu umweltbewussten und energieverbrauchssenkenden Maßnahmen gegeben (bspw. Energiespar-Modus am PC, Abfalltrennung)					

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	--	-	0	+	++
Mitarbeiter*innen					
Den Mitarbeiter*innen wird das Nachhaltigkeitsleitbild des Unternehmens zur Verfügung gestellt.					
Die Mitarbeiter*innen werden regelmäßig über Ziele und Strategien zum Thema Nachhaltigkeit informiert.					
Die Mitarbeiter*innen werden aktiv an der Diskussion und Ausgestaltung neuer Unternehmensziele, Strategien und Maßnahmen beteiligt.					
Umweltbelastungen (Abgase, Hitze, Lärm), denen die Mitarbeiter*innen ausgesetzt sind, werden weitestgehend reduziert (bspw. durch Verbesserung des Raumklimas).					
Es werden Freiräume für Mitarbeiter*innen geschaffen, um sich mit Nachhaltigkeitsthemen zu beschäftigen.					
Ideen von Mitarbeiter*innen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und des Arbeitsumfeldes werden berücksichtigt und honoriert.					
Ihre Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit, an offenen, internen oder externen Weiterbildungen zum Thema Nachhaltigkeit teilzunehmen.					
Die Mitarbeiter*innen in Ihrem Unternehmen erfahren Wertschätzung für nachhaltiges Handeln.					
In Ihrem Unternehmen gibt es monetäre bzw. nicht-monetäre Anreize für nachhaltiges Handeln (bspw. Bonuszahlungen oder Sonderleistungen).					

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	--	-	0	+	++
<i>Führungskräfte/Geschäftsführung</i>					
Das Thema Nachhaltigkeit hat bei der Geschäftsführung eine hohe Priorität.					
Die Geschäftsführung und Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien ein.					
Die Geschäftsführung und Führungskräfte unterstützen und bekräftigen die Mitarbeiter*innen zum nachhaltigen Handeln am Arbeitsplatz.					
<i>Produzent*innen</i>					
In der Produktion werden systematisch Abfälle vermieden und ggf. Maßnahmen zur weiteren Abfallreduktion ergriffen.					
Es werden stetig Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz angestrebt.					
Es wird systematisch in effizientere und saubere Produktionsanlagen und Technologien investiert.					
Bei der Rohstoffbeschaffung wird regelmäßig die Verfügbarkeit von nachhaltigen Alternativen geprüft.					
Beim Einkauf werden zertifizierte Produkte (bspw. Bio, Fair Trade, UTZ, FSC) bevorzugt.					
Auf sich ändernden Verbraucheranforderungen wird mit durchdachten Produktinnovationen reagiert.					

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	--	-	0	+	++
Zuliefer*innen					
In Ihrem Unternehmen gibt es einen Verhaltenskodex für Lieferant*innen und Zuliefer*innen (bspw. Arbeitsbedingungen, Ethik, Umweltschutz).					
Ihr Unternehmen ist über die Produktions- und Arbeitsbedingungen Ihrer Lieferant*innen informiert.					
Die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards der Lieferant*innen wird regelmäßige kommuniziert.					
Es werden regionale und lokale Lieferant*innen bevorzugt.					
Durch regelmäßig geführte Befragungen der Lieferant*innen wird der Bedarf an notwendigen Veränderungsmaßnahmen in die Wege geleitet.					
Vertrieb der Waren / Händler*innen					
Sie pflegen eine offene Kommunikation über das Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens mit Ihren Händler*innen.					
Bei der Wahl von Händler*innen für den Vertrieb Ihrer Waren wird auf die Vertretung ähnlicher Unternehmenswerte in Bezug auf Nachhaltigkeit geachtet.					
Beim Versand von Produkten wird auf einen umweltschonenden Transport geachtet.					

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	--	-	0	+	++
<i>Kund*innen</i>					
Service und Beratung nehmen einen hohen Stellenwert ein.					
Auf Anregungen und Beschwerden von Kund*innen wird individuell und konstruktiv eingegangen.					
Die Nachhaltigkeitsbestrebungen und -erfolge Ihres Unternehmens werden systematisch an Ihre Kund*innen kommuniziert (bspw. über Nachhaltigkeitsberichte).					

die Vertrauensampel

Zielsetzung

Im Zuge der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen (bspw. Ressourceneffizienzmaßnahmen), die ggf. tiefe Einschnitte in Prozesse und Abläufe sowie Ängste bei den beteiligten Akteur*innen mit sich bringen können, empfiehlt es sich, zunächst den aktuellen Status innerbetrieblichen Vertrauens zu ermitteln. Die *Vertrauensampel* als Diagnoseinstrument zur Messung von Vertrauensindikatoren liegt als Ergebnis aus dem BMBF-geförderten Verbundprojekt VERMIKO (*Vertrauens-Managementsysteme für Innovations-Kooperationen in Produkt- und Dienstleistungs-entwicklungsprozessen*, gefördert von 2009 bis 2013) vor. Dieses bestehende Instrument wurde auf der Basis der erhobenen qualitativen und quantitativen Ergebnisse aus dem Projekt *VeroNa* modifiziert und an die vertrauensrelevanten Anforderungen und Vertrauensindikatoren im Rahmen der KMU-spezifischen Nachhaltigkeitskommunikation angepasst und um Items zur Einschätzung der externen Vertrauensbeziehungen erweitert. Mit Hilfe eines Kurzfragebogens werden durch die *Vertrauensampel* zentrale vertrauensrelevante Aspekte erfasst - die Ausprägung des Vertrauens wird niedrigschwellig mittels eines Ampelsystems angezeigt. Explizit handelt es sich dabei um die Wahrnehmung erlebten Vertrauens zu Kolleg*innen und Vorgesetzten (unternehmensintern) sowie zu Produzent*innen, Zuliefer*innen, Händler*innen und Kund*innen (unternehmensextern).

Die seitens des Projektteams zu ermittelnden Ergebnisse werden durch einen Vertrauensscore abgebildet, aus dem sich wertvolle Hinweise auf ggf. erforderliche Maßnahmen zur Verankerung von Vertrauen im Unternehmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeitskommunikation ergeben, etwa als Signal für vertiefende Gespräche in einzelnen Abteilungen (bspw. Teambesprechungen oder Mitarbeitergespräche) oder innerhalb der KMU-spezifischen Lieferkette. Im Rahmen von Organisationsentwicklungs-Maßnahmen kann die *Vertrauensampel* im Sinne einer Vorher-Nachher-Messung verwendet werden. Für einen erfolgversprechenden Einsatz dieses Instrumentes ist im Vorfeld die Aufklärung über dessen Ziele und über die Vorgehensweise unabdingbar. Nur mit hinreichender Akzeptanz bei den Beteiligten lassen sich verlässliche Informationen zum Vertrauen im Unternehmen gewinnen.

Nutzen

Die *Vertrauensampel* gibt erste Antworten auf die Frage, inwieweit die Beschäftigten die Arbeitsatmosphäre, die Durchführung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen (etwa die Einführung eines effizienteren materiellen Ressourcenmanagements) und die innerbetrieblichen sowie extraorganisationalen Beziehungen als vertrauensbasiert wahrnehmen. Auf diese Weise können gleichzeitig Kommunikationswege innerhalb Ihres Unternehmens über nachhaltigkeitsrelevante Themen und über Vertrauen offengelegt werden. Sie stellt somit eine sehr gute Möglichkeit dazu dar, mit vergleichsweise niedrigem Aufwand den Status Quo und den damit verbundenen Bedarf an vertrauens-

und nachhaltigkeitsfördernden Maßnahmen zu ermitteln. Die *Vertrauensampel* kann im Kontext eines betrieblichen Vertrauensmanagements bereits selbst als eine erste vertrauensbildende Maßnahme wirken, da ihre Verwendung den Beschäftigten signalisiert, dass der Unternehmensführung eine vertrauensvolle Beziehung wichtig und förderungswürdig ist.

Vorgehensweise

Um die erfolgreiche Anwendung der *Vertrauensampel* zu ermöglichen, ist ein hohes Maß an innerbetrieblicher Transparenz notwendig, da diese eine wichtige Basis für die Akzeptanz der *Vertrauensampel* als eine Chance zur aktiven Beteiligung darstellt. Andernfalls droht das Missverständnis, dass die *Vertrauensampel* als ein Kontrollinstrument wahrgenommen wird. Folglich sollten alle beteiligten Akteur*innen (Unternehmensführung, Managementebenen, Personal- und Betriebsrat) bereits im Planungsstadium mit einbezogen werden. Nur auf diese Weise werden die Beschäftigten die *Vertrauensampel* nicht als ein Kontrollinstrument missverstehen, sondern sie als eine Chance zur aktiven Beteiligung, in diesem Sinne dann auch als eine Form der Anerkennung und Wertschätzung begreifen. Gerne erhalten Sie bereits an dieser Stelle einen ersten Einblick in das Instrument.

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	gar nicht zutreffend (-) ↔ sehr zutreffend (++)				
	--	-	0	+	++
Unternehmen					
In unserem Unternehmen herrscht ein vertrauensvoller Umgang miteinander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorgänge und Entscheidungsprozesse in unserem Unternehmen sind sehr gut nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über betriebliche Veränderungen werden systematisch und wechselseitig zwischen allen Mitarbeiter*innen und Hierarchieebenen weitergegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit Informationen über Nachhaltigkeitsbestrebungen wird innerhalb unseres Unternehmens offen umgegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Koordination und Durchführung

Das Projektteam des Zentrums für Vertrauensforschung an der Universität Vechta koordiniert unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer die Erhebung und Auswertung in anonymisierter Form. Dateneingabe und -auswertung werden dabei mit Hilfe unterschiedlicher Software (Statistik, Tabellenkalkulation) vorgenommen. Damit verbunden ist die Rückkopplung der Ergebnisse an die Beteiligten, vor allem aber auch eine Reflexion dahingehend, wie der ermittelte Status zu bewerten ist und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

Der Einsatz der Ampel sollte nicht isoliert erfolgen. Daher wird empfohlen, die Befragung in den Rahmen einer externen Organisationsberatung zu integrieren, dass ein sinnvoller Prozess von Diagnose, Intervention und Evaluation entsteht.

Messung

Die Messung des Vertrauensstatus' mit Hilfe der *Vertrauensampel* lässt sich abhängig von der Zahl der befragten Beschäftigten in wenigen Wochen organisieren, Schwankungen ergeben sich über die kurzfristige Erreichbarkeit aller Beteiligten, den Rücklauf der Fragebögen und die Organisation von Dateneingabe und -auswertung. Darüber hinaus ist aber immer zu berücksichtigen, dass der Einsatz der *Vertrauensampel* eine vorbereitende und eine nachbereitende Phase erfordert. Die Zielsetzung muss im betrieblichen Rahmen geklärt und transparent sein, um die Akzeptanz aller Befragten zu erreichen. Ebenso ist die Rückkopplung der Ergebnisse zu sichern. Der Einsatz der *Vertrauensampel* ist vergleichsweise ökonomisch, er kann allerdings je nach bestehender Organisationskultur bzw. bereits etablierten Managementsystemen insgesamt erheblich variieren.

Treten Sie bei Interesse an der Anwendung der *Vertrauensampel* in Ihrem Unternehmen sehr gerne mit dem Projektteam in Kontakt!

Literatur

Gouldner, A. W. (1984). *Reziprozität und Autonomie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hamann, K., Baumann, A. & Löschinger, D. (2016). *Psychologie im Umweltschutz. Handbuch zur Förderung nachhaltigen Handelns*. München: oekom verlag.

Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: UTB.

Schweer, M. (2012). Vertrauen als zentrale Ressource der Organisationsberatung. Ausgewählte empirische Befunde zu Vertrauenskulturen und Innovationsmanagement. In H. Möller (Hrsg.). *Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* (S. 63-91). Wiesbaden: Springer VS.

Schweer, M. (1996). *Vertrauen in der pädagogischen Beziehung*. Bern: Hans Huber.