

Rainer König Vertrauen trauen

In einem Punkt zumindest hat Reinhard K. Sprenger recht: „Nie war Vertrauen so wertvoll gewesen wie heute.“

Und in einem weiteren Punkt ebenfalls: Dass die Lage um so schlechter sei, je mehr über Vertrauen gesprochen wird. „Das Auftauchen von Vertrauen ist ein untrügliches Zeichen der Krise.“ (16)

Und auch in einem dritten Punkt muss man ihm zustimmen: Dass Vertrauen die Basis von Führung sei, denn: „Sich führen lassen heißt, sich jemanden anvertrauen.“

In einem entscheidenden dritten Punkt muss ihm aber widersprochen werden. Dass nämlich Vertrauen eine rein individuelle Angelegenheit sei, die sich weder planen noch organisieren lasse.

Doch gemacht. Wir wollen uns zunächst ein wenig näher dem von Sprenger wieder aktualisierten Vertrauensproblem zuwenden, sodann seine Bedeutung für den Führungsalltag betrachten und dann auch eine Idee für seine 'organisierbare' Lösung diskutieren.

1. Was ist Vertrauen

„Vertrauen ist der Anfang von allem“ klärte uns die Deutsche Bank vor einigen Jahren auf. Nach ihrer Blamage mit dem Immobiliengauner Schreiner sollte der Slogan das Image der größten deutschen Bank wieder aufpolieren. Peinlich daran war nur, dass Vertrauen auch der Anfang des Skandals um Schreiner war. Man vertraute nämlich blind der blendenden Rhetorik und Erscheinung des wie ein Feudalfürst auftretenden Schneider. Immer wieder erhöhte er sein Vermögen durch Bilanztricks. Und das nicht ohne Hintergedanken, denn „Banken zeigen sich bekanntlich umso großzügiger, je wohlhabender ihr Kreditnehmer erscheint“, schrieb Schneider im nachhinein über seine trickreiche Vorgehensweise durch die er sich Milliardenkredite erschwandelte (Scheuch, 212).

Im Deutschen nennen wir solch ein blindes Vertrauen auch Vertrauensseligkeit. Und Vertrauensseligkeit hat keinen guten Ruf, liegt es doch in der Nähe von gefährlicher Naivität und Leichtsinn.

Offenbar ist nicht Vertrauen als solches der Anfang von allem Guten, sondern nur eine bestimmte Form davon. Es ist Sprenger zu danken, dass er uns bei der Differenzierung dieses Begriffs ein Stück weiter geholfen hat.

Sprenger hebt nämlich hervor, dass sich Vertrauen und Kontrolle einander *nicht* ausschließen, sondern notwendig ergänzen. „Vertrauen ist ohne Kontrolle schlicht nicht zu denken. Kontrolle ist die Bedingung für Vertrauen, die Basis, auf der sich das Vertrauen erheben kann Kontrolle ist Voraussetzung dafür, dass Vertrauen funktioniert.“ Auch Lenins oft zitierter Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ geht auf solch ein komplementäres Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle zurück. Es soll nämlich auf ein russisches Sprichwort zurückgehen, das in der ursprünglichen Fassung lautete: „Vertraue, aber kontrolliere auch“.

Aber wie jeder weiß, kann Kontrolle Vertrauen auch kaputt machen. Wenn Jenny von ihrem Jim jeden Abend Rechenschaft darüber verlangt, mit welchen Frauen er den Tag über wie, warum und wie lange geredet hat, dann werden das weder Jim noch Jenny als Zeichen des Vertrauens, sondern als Zeichen des Misstrauens empfinden. Das richtige Maß und die richtige Mischung sind entscheidend. Und hier beginnt das Problem.

2. Eine (soziologische) Theorie des Vertrauens

Das Problem des Vertrauens besteht – wie der Soziologe Niklas Luhmann betonte – vor allem in dem problematischen Verhältnis zur Zeit, dass der Begriff enthält: Wer nämlich Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre. Genau das kann er aber nie wirklich sein, weil die Zukunft eben *als* Zukunft sehr vielmehr Möglichkeiten enthält, als in der Gegenwart (auch nur mental) aktualisiert werden können. Und das ist gerade heute um so stärker der Fall, wo der dauernde Wandel von Technik, Werten und sozialen Verhältnissen das einzig Sichere und Konstante zu sein scheint.

Offenbar besteht die soziologische Funktion von Vertrauen darin, die Komplexität der unplanbaren Zukunft dadurch zu reduzieren und planbar zu machen, dass man unterstellt, die Zukunft würde so sein wie die Gegenwart: wir vertrauen einfach darauf, dass der Computer weiter reibungslos funktioniert, der Zug pünktlich kommt und der Lebensmittelladen bis 20.00 Uhr geöffnet hat. Erleichtert wird uns dieses Vertrauen durch das Vertrauen darauf, dass unsere Texte durch die kontinuierliche Hintergrundspeicherung nicht verloren gehen, die Bahn die Pünktlichkeit organisiert und sichert sowie dass es eine gesetzliche Ladenschlussregelung gibt.

Kurz: Vertrauen ist eine ganz bestimmte positive Erwartungshaltung an die Zukunft. Sie ist nicht nur die Bedingung dafür, dass wir überhaupt handlungsfähig sind, sondern auch dafür, dass wir zusammen mit anderen Veränderungen in der Gegenwart wagen. In dem nämlich der vertrauensvoll Handelnde so tut, als ob es in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gäbe, macht er nach Luhmann zugleich den anderen Menschen das Angebot, eine bestimmte Zukunft, die sich **nicht** ohne weiteres aus der gemeinsamen Vergangenheit ergibt, gemeinsam zu gestalten.

Letztlich basiert Vertrauen allerdings „auf Täuschung. Eigentlich ist nicht so viel Information gegeben, wie man braucht, um erfolgssicher handeln zu können. Über die fehlende Information setzt der Handelnde sich willentlich hinweg.“ Vertrauen ist also immer ein Wagnis und bildet so die Mitte zwischen Sicherheit und Unsicherheit: Wer sich sicher ist, braucht nicht zu vertrauen, wer unsicher ist, kann es nicht. Das führt uns zur Grundlage von Vertrauen: der Vertrautheit.

3. Vertrauen und Vertrautheit

Je vertrauter oder bekannter uns ein Mensch, eine Situation oder eine Technik ist, um so mehr bilden wir uns ein, sein oder ihr Verhalten in der Zukunft berechnen zu können.

Vertrautheit ermöglicht somit relativ sicheres Erwarten. Sie ist die Bedingung der Möglichkeit für günstige oder ungünstige Erwartungen, d.h. sowohl für Vertrauen als auch für Misstrauen.

Umgekehrt: in einer uns völlig unvertrauten Welt können wir nichts und niemanden vertrauen. Glaubt man empirischen Studien, dann bauen schon Kinder aus vertrauten oder bekannten Merkmalen Vertrauen zu Personen und Situationen auf. Selman et al. (1977) und Selman (1980) stellen in diesem Zusammenhang eine Abfolge von fünf Stufen der Vertrauensentwicklung bei Kindern zusammen:

Stufe 0 (3-5 Jahre)	Die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit erfolgt aufgrund wahrgenommener physischer Fähigkeiten (51)	Beispiel: Ein Vierjähriger traut seinem besten Freund: „Wenn ich dem mein Spielzeug gebe, dann macht der das nicht kaputt ... Der ist nicht stark genug dazu.“
Stufe 1 (5-11 Jahre)	Die wahrgenommenen Absichten des Partners werden zur Grundlage der Vertrauensbildung herangezogen, wobei es schließlich darum geht, was der andere für einen selbst zu tun bereit ist.	Beispiel: Ein Fünfjähriger gibt an: „Man traut einem Freund, wenn er tut, was ich ihm sage.“ (51)
Stufe 2 (7-14 Jahre)	Der Aspekt der Gegenseitigkeit wird zum Merkmal von Vertrauen in einer Beziehung. Es wird ein fairer Austausch angestrebt.	Beispiel: Ein Neunjähriger: „Vertrauen bedeutet, wenn Du was für ihn tust, dann wird er was für Dich tun.“ (51)
Stufe 3 (12 Jahre bis Erwachsenenalter)	Hier herrscht der Glaube an die Beständigkeit einer Freundschaft vor, in der die Partner gemeinsam durch ´dick u. dünn´ gehen.	Beispiel: Ein 13-jähriger: „Wenn die anderen sich was von der Seele reden können, wenn sie mit Dir reden; die Dinge passieren in Deinem und im Leben des anderen.“ (51)
Jugend- und Erwachsenenalter	Hier bedeutet Vertrauen in einer Beziehung die Fähigkeit, aufgrund des Glaubens an die Stabilität der Beziehung für Veränderung u. Wachstum offen zu sein.	Beispiel: Ein Student: „Vertrauen bedeutet, dass man wachsen muss, um seinen Freund wachsen zu lassen. je mehr man festhält, desto weniger hat man. Du musst Zutrauen zu Dir selbst. besitzen, dann wirst Du auch Vertrauen in eine Beziehung haben“ (51)

Vertrauenswürdigkeit entsteht demnach durch den Glauben an stabile Beziehungen oder Beständigkeit sowie aus bisherigen Erfahrungen, also aufgrund von Vertrautheiten. Diesen Beobachtungen entsprechen auch Ergebnisse von Hans W. Bierhoff und Ernst Buck¹, die der Frage nachgingen, „Wer vertraut wem?“ Ihre Ergebnisse zeigen den generellen Trend ´Gleiches gesellt sich zu Gleichem´. (108) Und zwar sowohl bei Vertrauen als auch bei Misstrauen „Jüngere interagieren eher mit Jüngeren, Ältere eher mit Älteren, Oberschicht eher mit Oberschicht usw.“ (108) Das gilt auch für die Geschlechter: So sind 60,8% der von Männern gewählten

¹ Dies.: Wer vertraut wem? Soziodemographische Merkmale des Vertrauens. In: Martin K.W. Schweer (Hrsg.): Vertrauen und soziales Handeln. Neuwied 1997, S. 99-115.

Zielpersonen ebenfalls Männer, bei den Frauen sind es sogar 61,9% (108). Und Vergleichbares ist seit langem auch für die betrieblicher Interaktion unter den hierarchischen Ebenen bekannt: Kollegen der gleichen Ebene kommunizieren eher und mehr mit der gleichen als mit anderen Ebenen.

4. Vertrauen und Führung

Von hier aus ist die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern per sé mit einem strukturell bedingten Misstrauen besetzt:

Dem Mitarbeiter fehlt oft die für Vertrauen nötige Vertrautheit mit der Situation des Vorgesetzten und umgekehrt geht diesem im Lauf der Zeit die Vertrautheit mit der Situation des Mitarbeiters schnell verloren.

Gegen strukturell bedingte Defizite helfen zunächst einmal Strukturen, die diese Defizite beheben. Im gegebenen Fall müssten sie dazu beitragen, die für Vertrauen nötige

- Vertrautheit durch gegenseitiges Kennen lernen aufzubauen
- Absicherung zu geben und
- subjektive Stärke zu vermitteln.

Was das Kennen lernen und sich Austauschen anbelangt, sind hier Maßnahmen nötig, durch die Vorgesetzte und Mitarbeiter in einen ungezwungenen und persönlichen Austausch treten können – z.B. durch

- Seminare, die gezielt „gemischt“ beschickt werden, Seminarthemen, die genau das ‚Misstrauensverhältnis‘ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ansprechen, und Seminarorte, an denen es über die Lehrräume hinaus auch „Pausenpiazzas“ gibt, auf denen man bei einer Tasse Kaffee oder einer Zigarette ins persönliche Gespräch kommt,
- regelmäßige, nicht anlassbezogene Mitarbeitergespräche in denen auch über die wechselseitig unterschiedlichen Arbeitszwänge und Wahrnehmungen gesprochen wird,
- Gemeinsame Pausenorte, Ausflüge und andere Freizeitaktivitäten, die sich heute über Intranetforen relativ leicht organisieren lassen.

Was das Absichern von Vertrautheiten und Vertrauen anbelangt, geschieht dies zunächst und vor allem dadurch, das authentisch kommuniziert wird, man also a) bei dem bleibt, was man bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat und man b) den Worten auch entsprechende Taten folgen lässt.

Darüber hinaus sind auch noch ganz andere Sicherungen denkbar. Wie einleitend erwähnt und von Sprenger richtig betont, bilden Vertrauen und Vertrauenssicherung keinen Gegensatz, sondern ergänzen sich. Das gilt besonders für Personen, die sich nicht oder nicht gut kennen. Hier wächst oft das Vertrauen in Abhängigkeit von der Antwort auf Fragen wie: „Was hat der andere eigentlich davon, wenn er das Vertrauen, das ich in ihn setze, nicht erfüllt?“ Oder: „Kann ich selbst sein Schicksal künftig beeinflussen, wenn er mein Vertrauen bricht?“

Antworten auf diese Fragen bietet z.B. die Rechtsordnung, Erwartungen und Sanktionsmöglichkeiten sichert und damit eine unentbehrliche Grundlage für jede langfristige Überlegung dieser Art darstellt. Rechtsordnungen entlasten also das Risiko der Vertrauensgewährung.

Im betrieblichen Zusammenhang kommen wir deshalb gerade in traditionellen Misstrauensverbänden (alles wird kontrolliert und nichts dem Vertrauen überlassen),

darum herum, die neue Vertrauenskultur dadurch abzusichern, dass zeitgleich ein der Rechtsordnung ähnliches System positiver und negativer Sanktionen für das Einlösen Nichteinlösen des Vertrauenskredits aufgebaut wird.

Last but not least hängt aber alles von dem subjektiven Vermögen ab, Vertrauen zu gewähren. In Vertrauen steckt das Wort Trauen. Vertrauen hat also etwas mit *Trauen* zu tun: man muss sich trauen, anderen zu vertrauen. Das funktioniert aber nur, wenn man es *sich selbst* zu-traut, also genügend Selbst-Vertrauen hat. Von hier aus hängt die Fähigkeit anderen zu Vertrauen, eng zusammen mit dem Vertrauen in die eigene Fähigkeit ab, nicht eingelöstes oder missbrauchtes Vertrauen des anderen konstruktiv bewältigen zu können. Man fühlt sich dazu stark genug. Schwache Menschen können nicht vertrauen.

Ähnliches gilt auch für den betrieblichen Alltag: Wenn Mitarbeitern ihren Vorgesetzten misstrauen und diese ihren Mitarbeitern nichts oder zu wenig zutrauen, dann steckt dahinter nicht selten ein hohes Maß an Unsicherheit im Umgang mit Vertrauen. Solche eine Unsicherheit kann drei Ursachen haben:

- Es fehlt die Übung oder Erfahrung im Umgang mit Vertrauen,
- man hat schlechte Erfahrungen damit gemacht oder
- eine Kombination aus diesen beiden Gründen liegt vor.

Um aus dieser Zwickmühle herauszukommen, kann es hilfreich sein, näher auf das zu achten, welche Handlungen im betrieblichen Kontext vor allem vertrauensfördernd sind und worauf man dabei achten sollte.

5. Vertrauen trauen und organisieren

Günter F. Müller zitiert eine Studie von KONOVSKY & PUGH (1994) aus der hervorgeht, dass vor allem „wahrgenommene Verfahrensfairness die Zuschreibung von Vertrauen verursacht“. Interessant ist auch, „dass die Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft primär davon abhängt, wie diese mit Entscheidungssituationen umzugehen vermag, und weniger davon, welche konkreten Konsequenzen mit einer Entscheidung verbunden sind.“ (192 **Günter F. Müller: Vertrauensbild. durch faire Entscheidungsverfahren. In: Martin K.W. Schweer (Hrsg.): Vertrauen u. soz. Handeln. Neuwied 1997. S. 189-206**)

Anders formuliert: Die Art wie man entscheidet ist für Vertrauen wichtiger als deren Inhalt. Müller führt dann folgende Merkmale wahrgenommener Verfahrensfairness auf:

Personenübergreifende Merkmale

- Beteiligung („Voice“): Menschen scheint es wichtig zu sein, dass den von Entscheidungen Betroffenen die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre Ansichten äußern, ihre Interessen offen vertreten und ihre Sichtweisen über den Entscheidungsgegenstand darlegen zu können. „Allen von Entscheidungen betroffenen Organisationsmitgliedern eine Stimme

Personenspezifische Merkmale

- Zuwendung („consideration“): Als fair wird wahrgenommen, wenn die für Entscheidungen verantwortlichen Organisationsmitglieder auf individuelle und soziale Bedürfnisse der Betroffenen eingehen.
- Kommunikative Integrität: Fairnessrelevante Eindrücke werden auch durch den Kommunikationsstil der entscheidungsbefugten Personen

in eigener Sache zu geben (*voice*), ist eine der wichtigsten mit Fairness assoziierten Facetten von Entscheidungsverfahren. Dabei scheint es subjektiv wenig bedeutsam zu sein, ob Entscheidungen durch eine Beteiligung tatsächlich beeinflusst werden. oder nicht.“ (193)

- Konsistenz: Faire Verfahren zeichnen sich in der Wahrnehmung von Personen auch dadurch aus, dass sie sich erkennbar um eine objektive und stimm. Entscheidungsfindung bemühen. (194)
- Unvoreingenommenheit: Faire Entscheidungen leben auch davon, dass erkennbar sichergestellt wird, dass nur solche Personen mit der Entscheidungsfindung betraut werden, die den Betroffenen und dem Entscheidungsgegenstand gegenüber neutral und unparteilich sind (194).
- Genauigkeit: Verfahren werden umso fairer beurteilt, je mehr entscheidungsrelevante Informationsquellen erschlossen und für eine Entscheidung ausgeschöpft werden müssen. Dies unterbindet Eindrücke, dass Entscheidungen überhastet und unreflektiert getroffen werden. (194)

vermittelt. „Fairness steigernd wirkt sich aus, wenn entscheidungsbefugte Organisationsmitglieder begründet zu kommunizieren verstehen, dass sie weder voreingenommen noch willkürlich handeln und dass sie bei ihren Erwägungen die spezielle Situation der Betroffenen umfassend gewürdigt haben.“ (195)

- Aufklärung: „Allein die Tatsache, dass sich entscheidungsbefugte Personen zu ihren Beschlüssen äußern oder dass sie über Entscheidungshintergründe informieren, kann dazu beitragen, dass das Entscheidungsverfahren als fair wahrgenommen wird.“ Die persönliche Ansprache der Betroffenen spielt hier ebenfalls eine große Rolle (195).
- Ethisch-moralische Grundsätze: Grundsätze: Es scheint einige Grundsätze zu geben, auf die - bei allen Unterschieden zwischen den Personen, Fällen und Situationen im Detail - Organisationen beim fair play rekurren sollten wie
 - weitest mögliche Gleichbehandlung von Betroffenen;
 - Unantastbarkeit der Privatsphäre von Betroffenen;
 - keine manipulativen Taktiken und Täuschungen (195).

Vertrauensbildung in Organisationen ist zwar ein vielschichtiger und langwieriger Prozess. Aber zu ihm gibt es keine Alternative, wenn Organisationen in ökonomisch schwierigen Zeiten kreativ, produktiv und überlebensfähig bleiben wollen. (195)

6. Beispiele für Vertrauenszeichen in Entscheidungssituationen

Abschließend seien noch einige von Müller aufgeführte empirische Untersuchungen zitiert, die sich mit wahrgenommenem Vertrauen in brisanten Entscheidungssituationen beschäftigten.

Personalauswahl

Befragungen von Kandidaten ließen zwei Merkmale deutlich werden, die für Fairnesseindrücke in Auswahl-situationen bedeutsam sind:

- Zum einen sollte Gelegenheit zu einer umfassenderen Selbstpräsentation der Kandidaten gegeben werden als dies i.R. standardisierter Test- und Interviewprogramme möglich ist. (196)
- Zum zweiten wollen die Bewerber 'als Menschen' behandelt werden und bei entscheidungsbefugten Kontaktpersonen der Organisation Ehrlichkeit, Höflichkeit, Aufmerksamkeit, Respekt, Offenheit und Entgegenkommen erfahren (196).

Fairness spielt bei Bewerbern allerdings nur dann eine große Rolle bei der Personalauswahl, wenn sie - wie eine Untersuchung von 1994 zeigt - nur ein Stellenangebot haben.

Leistungsbeurteilung

Lind, Knafer und Early (1990) haben in ihrer Studie von 1990 gezeigt, dass

- Zielvorgaben ohne Beteiligung der Betroffenen die schlechtesten Fairnessnoten erhielten,
- mittelgünstig wurden Zielvorgaben mit anschließender Anhörung der Betroffenen beurteilt (197f),
- am fairsten erschien das Verfahren, wenn die Betroffenen bereits im Vorfeld an der Zielsetzung beteiligt worden waren. (198).

Gehaltsanpassung

„Studien, die in den USA durchgeführt wurden, zeigen, dass sich bei Gehaltskürzungen sowohl Einspruchsmöglichkeiten als auch Aufklärungskampagnen positiv auf die Situationsbeurteilung von Betroffenen auswirken. Dabei scheint es gleichgültig zu sein, ob Einwände oder Einsprüche der Betroffenen tatsächlich berücksichtigt waren oder nicht. Offenbar kann es (zumindest in den USA) mit glaubwürdig und integer vorgetragenen Erklärungen und Rechtfertigungen gelingen, selbst objektiv willkürliche Gehaltskürzungen in fairem Licht erscheinen zu lassen.“ (198)

Forcierung freiwilliger Mehrarbeit

„Da freiwillige Mehrarbeit nachgewiesenermaßen stark durch die Stimmungslage und affektive Atmosphäre des Arbeitsumfeldes beeinflusst wird ..., haben Forscher vermutet, dass auch Gefühle, fair behandelt zu werden, die Bereitschaft erhöht, mehr als üblich für den Betrieb zu tun. Diese Vermutung ließ sich in der Tat empirisch belegen.“ (200)

Behandlung von Beschwerden

„Eine groß angelegte Feldstudie von SARPRO & BRETT (1993) verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass sowohl die Beteiligung und Anhörung der Konfliktparteien als auch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und kommunikative Integrität die wahrgenommene Verfahrensfairneß erhöhen.“ (201)

Entlassung und Weiterbeschäftigung von Organisationsmitgliedern

Greenberg (1993) „berichtet über Studien, in denen er Effekte mehr oder weniger umfangreicher Aufklärungskampagnen auch bei Kündigungsentwicklungen

untersucht hat.“ Demnach sprechen auch Mitarbeiter, die entlassen werden sollen, auf Verfahrensunterschiede an (201). Umfassende Informationen über die betriebliche Situation wussten sie positiv zu würdigen. Kronovsky und Brockner resumieren in vergleichbarer Weise: „Werden Kündigungen nach eingehender Prüfung unvoreingenommen entschieden, glaubwürdig kommuniziert und mit guten Argumenten gerechtfertigt, fallen die Reaktionen der Entlassenen gemäßiger aus als bei weniger begründet dargestellten Entscheidungen.“ (201f.)

Literatur

Hans W. Bierhoff und Ernst Buck: Wer vertraut wem? Soziodemographische Merkmale des Vertrauens. In: Martin K.W. Schweer (Hrsg.): Vertrauen und soziales Handeln. Neuwied 1997, S. 99-115.

Ulla Gossmann: Vertauen. In: Psychologie heute 6/97

Roswita Königswieser/Gerhard Jochum: Die Vertreibung aus dem Paradies – Entwicklungsgeschichte eines Infrastruktur-Dienstleisters. In OE 1/00., S. 48ff

Niklas Luhmann: Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion soz. Komplexität. 3., durchgeseh. Aufl. Stuttgart 1989.

Günter F. Müller: Vertrauensbild. durch faire Entscheidungsverfahren. In: Martin K.W. Schweer (Hrsg.): Vertrauen u. soz. Handeln. Neuwied 1997. S. 189-206

Franz Petermann: Psychologie des Vertrauens. 3. korr. Aufl. Göttingen 1996

Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt – Worauf es im U wirklich ankommt. Frf/M 2002