

Rainer König  
**Vertrauen trauen!**

„Vertrauen ist der Anfang von allem“ – so hieß es in einem Werbefilm aus dem Jahre 1995. Gesprochen wurde der Satz zum Ende des Films von einer sonoren Männerstimme, die danach kurz „Deutsche Bank“ sagte. Deren Logo dann im Bild erschien.

Unaufdringlich, klar, irgendwie genial. Ein toller Werbefilm – vor allem wenn man ihn mit den dramatisch unoriginellen Clips der Gegenwart vergleicht, deren austauschbare Sprüche einer digitalen Denglischphrasendreschmaschine zu entstammen scheinen und nur eines tun: sie nerven.

Allein: die damalige Kampagne schien nötig. Peinliche Fehlgriffe und Pannen hatten das Image des einstigen Vorzeigebankhauses ramponiert. Vor allem die Milliardenkredite an den zwielichtigen Immobilienhändler Jürgen Schneider, die der damalige DB-Chef als „Peanuts“ abtat, zerstörten die Aura der Unfehlbarkeit.

Viel Positives bewirkte der Film und seine Vertrauenskampagne aber wohl nicht. Die großen Krisenjahre sollten für die DB erst noch folgen. Eigentlich taumelt sie seit fast 30 Jahren von einem selbstgemachten Finanzskandal in den nächsten. Vertrauen tut ihr heute wohl keiner mehr. Es ist verloren und allein durch noch so gut gemachte Kampagnen nicht zurückzugewinnen. Vertrauen wird durch Taten und nicht durch bloße Worte und Kampagnen erworben. Oft sehr mühsam und langsam. Und wenn den Worten keine oder die falschen Taten folgen, kann es sehr schnell wieder entzogen werden. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht ...“

Vertrauen – für mich eine der spannendsten Vokabeln und die vielleicht wichtigste Ressource im zwischenmenschlichen Bereich – ganz besonders beim Führen. Reinhard K. Sprenger hat dazu ein ganzes Buch geschrieben und es schlicht *Vertrauen führt* genannt.

Wenn wir vertrauen, geben wir anderen einen Vorschuss oder Kredit für die Zukunft: Wir erwarten, dass jemand ein Versprechen einhält, eine Technik funktioniert oder unsere Energiereserven für den Winter reichen. Nur so sind wir und unsere soziale Welt überhaupt handlungs- und damit (über-)lebensfähig. Als dieser Vorschuss steht Vertrauen in der Mitte zwischen Sicherheit und Unsicherheit: wer absolut sicher ist, braucht nicht zu vertrauen. Wer sich völlig unsicher ist oder allem misstraut, kann nicht (mehr) vertrauen.

Niklas Luhmann unterscheidet zwischen persönlichem und System-Vertrauen. Das erstere ist mit bestimmten Erwartungen und Leistungen (Vertrauensbeweisen) von Personen verbunden. Die Bereitschaft zu vertrauen, wird hier nach Luhmann um so größer, je höher das Selbstvertrauen ist. Denn selbstbewusstere Menschen können eine Enttäuschung oder einen Vertrauensmissbrauch eher wegstecken als unsichere. Vertrauen kommt vom sich trauen. Selbstbewusste Menschen trauen sich zu vertrauen. Vergeben und Verzeihen ist nur bei persönlichem Vertrauen möglich. So Luhmann

Systemvertrauen dagegen – z.B. in die Geld- und Marktwirtschaft oder die Demokratie etc. – wird strenger geregelt als das persönliche Vertrauen, denn die Reaktionen des Systems auf Vertrauensmissbrauch sind Sanktionen. Erfolgen sie aber nicht oder zu spät, leidet auch das Vertrauen in das System und die Sehnsucht nach einem neuen System entsteht. Das ist der Nährboden radikaler Parteien.

Beide Vertrauens-Formen leben also von der Reziprozität. Und alle bekannten sozialpsychologischen Studien zu dem Thema belegen:  
Misstrauen erzeugt Misstrauen, Vertrauen dagegen Vertrauen.

Die Arbeitsmotivation z.B. ist in Vertrauenskulturen durchweg höher als in denen mit Misstrauen. Also leisten die Menschen hier auch mehr.

Regelmäßige Befragung von 6.000 MA einer Handelskette zeigten: „Standorte, an denen die MA überwiegend das Gefühl hatten, das Management vertraue ihnen, waren im Schnitt nicht nur erfolgreicher als die anderen. Die Angestellten dort fühlten sich zudem eher für das Geschäftsergebnis ihrer Filiale verantwortlich.

Mehr Vertrauen, weniger Kontrolle zahlt sich für den Arbeitgeber buchstäblich aus.  
Resümiert zumindest Armin Falk.

Allein: nicht immer ist Vertrauen besser als Kontrolle. „In besonders sensiblen Bereichen wo es um Sicherheit und Gesundheit geht – z.B. in der Medizin – geht es natürlich nicht ohne Kontrolle. Hier ist aber die Kommunikation wichtig, dass es nicht um ein persönliches Misstrauen geht, sondern darum, Schaden von der Organisation und ihren MA abzuwenden.

Umgekehrt reagieren Menschen sogar „mit Rache, Sabotage oder Zerstörung, wenn es unfair zugeht, wenn also die negative Reziprozität dominiert und wenig Vertrauen herrscht.

Das menschliche Gehirn scheint jedenfalls reziprok programmiert zu sein, denn das Bestrafen unfairer Handlungen aktiviert unmittelbar Hirnareale wie den Nucleus accumbens, der für Belohnung zuständig ist. „Rache ist süß, könnte man sagen.“

Das sagten sich wohl auch die Arbeiter im Arbeitskampf bei Firestone zwischen 1994 und 1996. Die Leitung wollte hier Lohnkürzungen von 30% für neue MA durchsetzen, zwei Wochen weniger Urlaub für Ältere und den Wechsel von der 8- zur 12-Std.-Schicht. Die Gewerkschaftlich organisierten MA reagierten mit Streik. Die Firma reagierte mit Sanktionen. Die in dieser Zeit produzierten Reifen wiesen nachher die meisten Fehler auf, was Anfang der 2000er zu vielen Unfällen und Personenschäden führte. Reifen, die zwischen 1994 und 1996 produziert wurden, gaben bis zu 15mal häufiger Grund zur Beanstandung.

Das Gefühl, unfair behandelt zu werden, demotiviert nicht nur und erzeugt Rachegefühle. Zudem macht es krank. Epidemiologische Studien, die Armin Falk selbst durchführte, legen das nahe. Die Differenz zwischen dem erwarteten und tatsächlich ausgezahlten Lohn (den man für fair und angemessen hielt), ließ sich bei den Probanden an der Herzfrequenz-Variabilität ablesen: bei größerer Diskrepanz fiel die Variabilität geringer aus. Ein typisches Zeichen für Stress.

Folglich existiert ein positiver Zusammenhang zwischen erlebter Unfairness bzw. Misstrauen und Stress und der Gefahr, krank zu werden.

Wenn darum Vertrauen der Anfang von allem ist, dann ist Misstrauen wohl eher das Ende. Lenin soll gesagt haben, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Ob er die Redewendung tatsächlich ausgesprochen hat, weiß keiner. Belegt ist nur, dass er oft das russische Sprichwort „Vertraue, aber prüfe nach“ benutzte. Aber lassen wir Lenin, da denke ich sofort an Putin. Keine vertrauensbildende Assoziation.

Bleiben wir lieber beim Vertrauen: das macht uns offenbar produktiver, friedfertiger und gesünder!

Tut gut, das zur Weihnachtszeit einmal geschrieben zu haben.