

Unentscheidbares Vertrauen

Olaf Geramanis

Zusammenfassung

Vertrauen ist populär, vor allem in einer Umgebung, die von Tag zu Tag unvertrauter wird. Globalisierung, Komplexitätssteigerung und Individualisierung werden zu Schreckgespenstern eines vertrauensvollen Miteinanders. Vertrauen im Sinne einer riskanten Entscheidung, scheint aktuell kaum mehr verantwortbar zu sein. Aber nur denjenigen zu vertrauen, die einem bereits vertraut sind, ist nicht besonders riskant. Vertrauen unter Vertrautheit ist langweilig. Demgegenüber gilt es, das Vertrauen im Sinne einer Entscheidung von der Vertrautheit als ein Strukturmerkmal abzugrenzen. Je präziser diese Trennung vollzogen wird, desto klarer wird die Wirkungsweise des Vertrauens selbst. Einem anderen Menschen zu vertrauen ist ein Wagnis, ein Sprung ins Ungewisse. Aber mit der Entscheidung allein ist es nicht getan, was zählt, ist die Art und Weise wie sich die Vertrauensbeziehung im Fortgang weiterentwickelt. Dies kennzeichnet vor allem auch den Führungsalltag innerhalb von Organisationen.

Schlagwörter

Vertrauen, Vertrautheit, Risiko, Organisation, Führung

Summary

Undecidable Trust

Trust is popular, particularly against the backdrop of an increasingly untrustworthy world. Globalisation, increasing complexity and individualisation are becoming the bogeymen of trusting cooperation. Trust, in the sense of taking a risky decision, hardly seems to be a responsible option any more. But to trust only those with whom we are already familiar is not particularly risky. Trust based on familiarity is dreary. Conversely, it is true that trust in the sense of a decision must be delimited from confidence as a structural feature. The more precisely this delimitation is implemented, the more clearly the way trust works becomes apparent. Trusting another person is a risk, a leap into the unknown. But merely taking the decision achieves nothing – what counts is the way in which a trusting relationship is developed further. Above all, this is a feature of normal management activities within organisations.

Keywords

Trust, familiarity, risk, organisation, management

Einleitung

Die Diskussion um das Vertrauen ist inzwischen sehr vertraut (vgl. aktuell Götz 2006). Ganz gleich ob dienstlich oder privat, ob von Vorgesetzten oder Untergebenen, es besteht kein Zweifel daran, dass es wünschenswert ist, wenn

Menschen einander vertrauen können, ohne sich misstrauisch kontrollieren zu müssen. Folgt man dieser positiven Darstellung, dann wird Vertrauen vor allem im Sinne einer soliden Beziehungsgrundlage verstanden. Man ist einander vertraut und folglich kann man vertrauensvoll miteinander umgehen. Aber was tun, wenn man nicht in der glücklichen Lage ist, mit jemandem bereits vertraut zu sein? Wie stelle ich es an, damit ich anderen Menschen vertrauen kann und diese mir?

Im folgenden Artikel wird Vertrauen, im Sinne eines personalen Vertrauens, ausgesprochen eng gefasst, um es damit vor allem gegen Vertrautheit abzugrenzen. Vertrautheit, im Sinne von „familiarity“, stellt eine unhintergehbare Tatsache des Lebens dar (vgl. Geramanis 2002, 70). Bestimmte Dinge sind uns schlicht vertraut, wogegen uns anderes fremd erscheint. Wer unter Vertrautheit handelt, denkt nicht viel nach, sondern hat vieles bereits entschieden. Demgegenüber ist Vertrauen die explizite Entscheidung zweier Personen, in prinzipieller Ungewissheit miteinander in Beziehung zu treten. Das ist riskant, aber erst wenn diese Ungewissheit als zentraler Bestandteil der Reflexion über Vertrauen erkannt wird, ist es möglich den Wirkmechanismus zu veranschaulichen.

Dies soll anhand folgender vier Thesen dargestellt werden:

1. *Vertrauen ist eine Entscheidung, das heisst, die Vertrauensentscheidung selbst muss prinzipiell unentscheidbar sein.*
Durch das Anerkennen dieser unauflöselichen Paradoxie kann die produktive Wirkungsweise der Entscheidung fürs Vertrauen sichtbar gemacht werden.
2. *Durch Vertrauen kann Vertrautheit entstehen, aber zu viel Vertrautheit verhindert Vertrauen.*
In der Vertrauens-Diskussion wird aufgrund des Positivcharakters eines vertrauensvollen Miteinanders zu wenig auf die Entscheidungsprämissen geschaut. Vertrauen ist ein Weg zur Vertrautheit – nicht andersrum.
3. *Einander zu vertrauen ist eine freiwillige Entscheidung, die durchaus verordnet werden kann.*
Die individuelle Entscheidung zum Vertrauen braucht Freiwilligkeit, aber die beteiligten Personen können aktiv aufgefordert werden, willentlich miteinander in Beziehung zu treten.
4. *Organisationen setzen zunehmend auf vertrauensvolle Teamarbeit, aber konterkarieren aufgrund etablierter Kontrollstrukturen den Erhalt vertrauensvoller Beziehungen.*
Dies ist umso tragischer, als zukünftige Arbeitsprozesse gar nicht mehr anders geführt werden können, als über Vertrauen.

1. Vertrauen ist unbegründbar

„Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden“

Heinz von Foerster

Manches Mal benötigen wir gute Rechtfertigungen dafür, dass wir einem anderen Menschen vertraut haben. „Wie konntest du nur ...?“ oder „Das hättest du aber wissen müssen ...!“ sind typische Vorwürfe, die unsere Vertrauensentscheidung im Nachhinein als fragwürdig, wenn nicht sogar als dumm oder blind erscheinen lassen.

Aber entsprechen diese nachträglich gegebenen, meist klugen Gründe tatsächlich denen, die seinerzeit für die Vergabe des Vertrauens massgeblich waren? Wie viel müssen wir über den anderen Wissen, um ihm vertrauen zu können?

Georg Simmel hat hierzu einen der vermutlich meist zitierten Sätze formuliert: „*Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen.*“ So lange Gewissheit besteht und die „guten Gründe“ für alle anderen ebenso einleuchtend sind, wie für mich, ist es irrelevant von Vertrauen als einer riskanten Entscheidung zu sprechen. Es gibt nichts Ungewisses, auf das man sich einlassen müsste. Wenn es andererseits gar nichts gibt, worauf das Vertrauen fassen kann. Wenn man vom Gegenüber buchstäblich alles oder nichts erwarten kann, gibt es keinen vernünftigen Grund zu vertrauen. Vertrauen blind zu vergeben, ist schlicht unvernünftig. Aber sollte sich Vertrauen nicht etwas genauer bestimmen lassen als lediglich das Unbestimmte zwischen Wissen und Nichtwissen?

Die Antwort lautet: „Nein“. Vertrauen lässt sich nicht genauer bestimmen, weil es exakt die Ungenauigkeit ist, die Vertrauen erst ausmacht. Alle Versuche, die Plausibilität von Vertrauen hinreichend erklären zu wollen, greifen zu kurz. So führt bspw. die Überlegung, die Vertrauensentscheidung als eine rationale Kalkulation über Wahrscheinlichkeiten darstellen zu wollen, am Thema vorbei (vgl. jene AutorInnen, die im Kontext von Transaktionskosten und Agency-Theorie argumentieren, u.a. Coleman 1991, Ripperger 1998). Kalkulationen nach dem Motto „*du bist zu 56% vertrauenswürdig, deshalb vertraue ich dir*“, reduzieren die Vergabe von Vertrauen auf einen Formalismus. Es wird zu einer Rechenaufgabe gleich der Frage ob 17 vollständig durch 2 teilbar ist. Die Antwort-„Alternative“ „Nein“ hat sich quasi von selbst entschieden. Ebenso wenig helfen Überlegungen, den Vertrauensentscheid über die Gewinnwahrscheinlichkeit (p), bzw. die Gewinnhöhe zu verrechnen: Bei $p = 0.7$, oder der Aussicht auf exorbitante Gewinne wird schlicht vertraut. Auch dies verlagert die Vertrauensproblematik vom Phänomen und hin zur Rechtfertigung und Berechenbarkeit des Risikos.

Es ist sinnlos beim Vertrauen nach der Rechtfertigung zu suchen, die den möglichen Vertrauensbruch ausschliesst. Das Vertrauen wird nicht dadurch riskant, dass es gebrochen werden kann. Erst der mögliche Vertrauensbruch macht die Entscheidung ob ich vertraue oder nicht zu einer wirklichen Entscheidung. Immer dann, wenn der Vertrauensbruch ausgeschlossen wird, handelt es sich schlicht nicht mehr um Vertrauen. Damit geht es zentral um diese Ungewissheit und die Unauflöslichkeit derselben wenn sich die Beteiligten auf eine Kooperation einlassen. Insofern lautet die Frage nicht wie viel Wissen benötigt Vertrauen, bzw. wie viel Unwissenheit ist riskant sondern die Entscheidung einem anderen Menschen zu vertrauen ist eine ganz und gar ungewisse Angelegenheit.¹

Wenn, wie im obigen Zitat, nur prinzipiell unentscheidbare Fragen entschieden werden können, dann leitet dieser Fokus auch im Fall von Vertrauen eine veränderte Sichtweise ein. Nach Heinz von Foerster können wir bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen jeden Zwang, sogar den der Logik abschütteln, um dann den Blick auf das zu richten, was *nach* der Entscheidung kommt. Nehmen wir die Gentechnologie und die Frage, wie weit man in Anbetracht unseres derzeitigen Wissens weiterforschen darf. Wenn wir uns ernsthaft dieser Frage stellen, dann müssen wir akzeptieren, dass es

¹ Dieser Idee liegt ein voluntaristisch handelnder Mensch zugrunde. Hierbei wird die Entscheidungsfreiheit nicht absolut gesetzt, sondern im Sinne einer Wahlmöglichkeit zwischen mindestens zwei Alternativen gesehen (vgl. Luhmann, 2000)

weder eine richtige noch eine falsche Entscheidung gibt, sondern nur eine riskante.² Die Frage lautet nicht, ob sich das Risiko zukünftiger Genmanipulationen berechnen oder gar vermeiden lässt, sondern was müssen wir bedenken, wenn wir bereit sind, dieses Risiko auf uns nehmen? Was müssen wir tun, um zukünftig das verantworten zu können, was wir möglicherweise mit der heutigen Entscheidung auslösen? Die Verantwortung hört ja nicht nach einer klugen Entscheidung auf, sondern sie fängt damit erst an. Im Fall vom personalen Vertrauen bedeutet dies nicht, wie vernünftig begründe ich meine Entscheidung, mich auf einen anderen Menschen eingelassen zu haben, sondern wie gehe ich nach der Entscheidung fürs Vertrauen mit meinem Gegenüber um und welche Verantwortung erwächst daraus.

Der Gewinn dieses Umdenkens ist grösser als er zunächst erscheinen mag. Wenn wir Vertrauen als eine prinzipiell unentscheidbare Frage ansehen, haben wir die freie Wahl, ob wir mit einer anderen Person in Beziehung treten möchten oder nicht. Vertrauen ist weder eine notwendige noch eine zufällige Reaktion, sondern eine freie Entscheidung. Wenn wir uns aus dieser Freiheit heraus für unser Gegenüber entscheiden, dann müssen wir nicht die Entscheidung begründen, sondern treten in eine Beziehung ein, für deren Fortgang und Gestaltung wir mitverantwortlich sind.

Hieraus ergibt sich die Grundlage für die zweite These. Je eindeutiger sich die Vergabe von Vertrauen begründen lässt – beispielsweise aufgrund von Vertrautheit – desto weniger handelt es sich um eine Entscheidung und desto weniger spielt die Vertrauens-Beziehung selbst eine Rolle.

2. Vertrautheit verhindert Vertrauen

Oftmals führt die Frage danach, ob man einander vertrauen kann oder nicht, zu einem scheinbaren Zirkelschluss: „*Wir können erst dann vertrauen, wenn wir einander vertrauen können.*“ Diesem Zirkel liegt zum einen eine Verwechslung zugrunde und zum zweiten ist er falsch. Zunächst findet hierbei eine für den Vertrauensdiskurs häufige Vermischung statt. Einerseits wird Vertrauen als eine Entscheidung definiert, die es zu treffen gilt: „*Vertraue ich meinem Mitarbeiter – ja oder nein?*“. Andererseits wird Vertrauen als strukturelles Qualitätsmerkmal einer Beziehung bezeichnet: „*Wir sind uns vertraut, wir haben affektive Nähe zueinander, wir fühlen uns einander verpflichtet, wir stimmen in Vielem überein.*“ Hierbei handelt es sich um den Zustand der Vertrautheit.

Der Unterschied zwischen Vertrautheit und Vertrauen besteht darin, dass Vertrautheit gerade keine riskante Entscheidung ist, sondern besagte „*unhintergehbare Tatsache des Lebens*“ (Luhmann 1989). Wir können uns nicht entscheiden, ob uns etwas vertraut ist oder nicht. Vertrautheit beruht grundlegend auf dem Kontext von Gemeinschaft in familiären und persönlich bekannten Beziehungen. Unter Vertrautheit zu handeln bedeutet aufgrund fester Gewohnheit davon auszugehen, dass sich die als sicher geltenden Erwartungen in jedem Fall weiterhin erfüllen (Geramanis 70).

Wenn ich mich demgegenüber entscheide, ob ich jemandem vertrauen will, ist die Frage nach dem Grad der Vertrautheit eigentlich überflüssig. Wären wir einander bereits vertraut, so würde sich die Vertrauensfrage ja nicht stellen. Dennoch ist das Umfeld in dem die Vertrauensentscheidung getroffen wird nicht gänzlich irrelevant.

² Das Risiko liesse sich nur vermeiden, wenn man *keine* Entscheidung trifft – was meines Erachtens noch unverantwortlicher ist.

Die Entscheidung für oder gegen das Vertrauen mag unentscheidbar sein, aber je nachdem unter welchen strukturellen Bedingungen die Vertrauensbeziehung angebahnt wurde, hat der Fortgang derselben mehr oder weniger Aussicht auf Erfolg. Insofern lautet die Frage erneut, inwieweit Vertrautheit der Vertrauensentscheidung zuträglich, bzw. wenn sie es nicht ist, ob Vertrauen dann sogar unter totaler Fremdheit denkbar ist.

2.1 Kein Vertrauen unter Fremdheit

Über den Erklärungsversuch einer Vertrauensentscheidung unter Fremdheit wurde kurz gesprochen. Alle vornehmlich ökonomischen Modelle, seien diese aus der Spieltheorie oder allgemeiner aus der ökonomischen Theorie rationaler Wahlhandlungen abgeleitet, versuchen die Vertrauensentscheidung als eine rationale Wahl zu rekonstruieren. Die soziale Umgebung wird völlig ausgeklammert, damit die Akteure ungestört unter reinen Marktbedingungen (d.h. unter Fremdheit) kooperieren können. Die Hoffnung liegt darin, dass der Markt, der seinerseits keine sozialen Bezüge kennt, sondern lediglich über individuelle Nutzenmaximierung funktioniert, dennoch einen Entscheidungsmechanismus produziert, der Kooperation rational erscheinen lässt.

Der berühmteste Versuch dafür, dass Kooperation unter Fremden irrational ist, ist das so genannte Gefangenendilemma. In einer experimentellen Versuchsanordnung werden zwei fremde Spieler zu fiktiven Gefangenen, die einer gemeinsamen Tat verdächtigt werden. Jeder Spieler muss allein für sich entscheiden ob er die gemeinsame Tat gesteht oder nicht. Die Entscheidung nicht zu gestehen, wird als Vertrauen und Kooperation, die Entscheidung zu gestehen als Misstrauen und Verrat gewertet. Eigentlich wäre die kooperative Strategie für beide Gefangene optimal, allerdings stellt sie ein hohes persönliches Risiko dar, sofern der andere doch nicht „dicht hält“. Dieses Kooperationsrisiko kann unter Inkaufnahme persönlicher Verluste (die geringer sind, als das Kooperations-Verlust-Risiko) vermieden werden, indem man sich nicht auf den anderen einlässt. Es bräuchte also Vertrautheit, welche als Entscheidungsoption jedoch nicht zur Verfügung steht. Gilt es ausschliesslich diese eine Entscheidung unter diesen Bedingungen zu treffen, dann müssen beide Akteure die Handlungen unter der eigenen Kontrolle behalten und auf die suboptimale Strategie der Nicht-Kooperation zurückgreifen.

Nun könnte man sagen, dass es sich erst im Zustand der Fremdheit um genau die besagte nicht-entscheidbare Situation handelt. Wenn man wirklich mutig ist, dann kann man sich doch trotzdem fürs Vertrauen entscheiden. Aber so geht die Gleichung in Sachen Vertrauen wiederum nicht auf. Sich auf einen Fremden zu verlassen, ist nur dann eine Option, wenn es keine Alternative gibt. Das Modell des Homo Oeconomicus, stellt präzise genommen keine Wahl dar, sondern die Akteure werden immer rational und nutzenmaximierend handeln, wenn die Umgebung ihnen keine Wahl lässt. Voluntaristisch egoistische und ihren Nutzen maximierende Akteure kennen weder soziale Prägung noch soziale Verpflichtung. Sie können nicht anders, als solche Strategien zu wählen, die allein unter ihrer eigenen Kontrolle sind. Unter dem Zustand kontinuierlicher Fremdheit muss jegliche Form von Abhängigkeit gegenüber Dritten d.h. soziale Beziehungen vermieden werden. Unter Fremdheit werden sie immer miteinander so umgehen, dass sie ihrem Gegenüber unterstellen,

dass dieser exakt ebenso egoistisch denkt. Es ist nicht klug einem Fremden zu vertrauen.

Bei einer solchen „Entscheidung“ geht es nicht um Freiwilligkeit, sondern darum, den Fremden über Anreiz und Kontrolle, oder über Befehl und Gehorsam berechenbar zu machen. Seine Handlungen werden einer Notwendigkeit folgen. Unter Fremdheit ist es rational notwendig, mit anderen Menschen ausschliesslich über die Steuerung ihrer Anreizsysteme zu „kooperieren“. Wenn Henry Ford (Miller 1992) seinen Arbeitern seinerzeit das Doppelte an Gehalt zahlte, dann nicht, weil er ihnen so sehr vertraut hat, sondern weil er es ihnen damit fast unmöglich gemacht hat, sich gegen ihn zu entscheiden. Es ist ein Appell an den eigenen Opportunismus: *„Du wärest dumm, dir eine solche Gelegenheit entgehen zu lassen.“*

2.2 Kein Vertrauen unter Vertrautheit

Bleiben wir nochmals beim Gefangenen-Dilemma, denn es gibt sehr wohl Lösungen für das Kooperationsproblem. Allerdings liegen die meisten dieser Lösungen nicht im Bereich des Vertrauens. So setzt die Idee der Spieltheorie, das Spiel unendlich oft zu wiederholen, nach wie vor am Egoismus an, um die Akteure auf diesem Weg zur Kooperation zu motivieren: Wenn sich die Kooperation langfristig auszahlt, wird zwangsläufig (!) eine kooperative Strategie gewählt. Das mag vorteilhaft für die Beteiligten sein, dennoch handelt es sich abermals um eine Rechenoperation und nicht um eine Vertrauensentscheidung. Eine andere Lösung besteht darin, die Umgebung des Spiels grundlegend in Richtung Vertrautheit zu verändern. Wenn die beiden Gefangenen bspw. Angehörige derselben Familie oder der Mafia wären, würden sie wiederum zwingend einander vertrauen. Blut ist dicker als Wasser und das Risiko innerhalb der Mafia einen anderen zu verpfeifen anstatt dicht zu halten, ist verhältnismässig gering. Es handelt sich um keine freie Entscheidung, sondern um die Pflicht zur Treue und Loyalität. Bei all diesen Handlungen findet keine Vertrauensentscheidung im Foerster'schen Sinne statt, sondern die Kooperation erfolgt unter mehr oder weniger restriktiver Vertrautheit.

Es ist schwer zu definieren, was alles zur Vertrautheit beiträgt. Vieles davon spiegelt sich in der Diskussion um das „Soziale Kapital“ (Bourdieu 1983, Coleman 1991, Putnam 1995) wider, worauf an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann. Vertrautheit besteht aus Routinen, Regeln, Gesetzen, definierten Rollen und gemeinsam geteilten Werten. Es sind stets präsente und wirksame Anhaltspunkte in der Kommunikation, die meist nicht direkt kommuniziert werden. Dass eine Stammkneipe eine solche ist, wird nicht in Frage gestellt. Würde dies in Frage gestellt werden oder immer wieder betont, dann wäre die Vertrautheit bereits dahin.

In Vertrautheit leben, bedeutet viele Entscheidungsmöglichkeiten auszublenden und sie stattdessen als Konstante anzusehen. Die Alternative liegt nicht mehr im Bewusstsein der Akteure. Extreme Vertrautheit ist keineswegs an sich gut, sondern kann hoch restriktiv sein. Bleiben wir bei der Mafia. Diese „Familie“ hat eindeutige Entscheidungsprämissen erlassen, die eine hohe Verlässlichkeit unter den Angehörigen sicherstellt. Die Alternative wird kaum in Erwägung gezogen. Unter Vertrautheit zu handeln heisst, Entscheidungsprämissen als Voraussetzung akzeptiert zu haben, die bei ihrer aktuellen Verwendung nicht mehr geprüft werden. Es geht um das Sicherstellen von Treue, Gehorsam und Loyalität und nicht um Wahrheit oder die Richtigkeit der individuellen Entscheidung. Aus diesem Stoff sind Tragödien: In konkreten Situationen wird erfolgreich gegen solche Prämissen

entschieden, aber dennoch müssen die Helden gerichtet werden, weil sie schliesslich gegen das Gesetz verstossen haben. Es gilt die Vertrautheit zu schützen und nicht Erfolge um den Preis des Ungehorsams zu erzielen. Damit verhindert Vertrautheit die Entscheidung fürs Vertrauen.

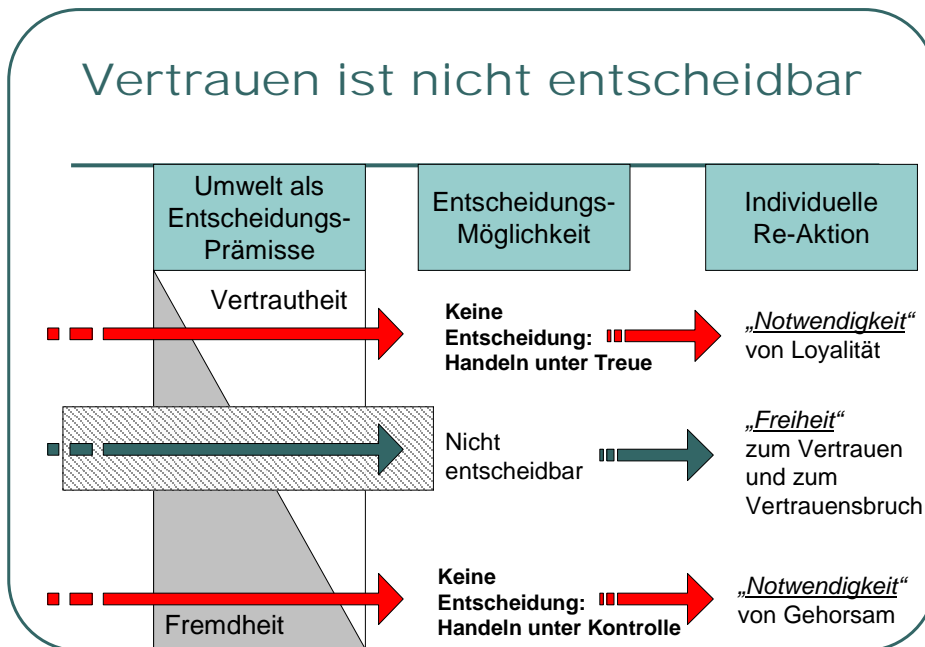


Abb. 1: Entscheidung zwischen Vertrautheit und Fremdheit

2.3 Die Entscheidung für Vertrauen und Verantwortung

Je restriktiver die Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000) in der Ausprägung der Fremdheit aber auch der Vertrautheit sind, desto mehr wird die Entscheidung selbst verhindert, desto weniger handelt es sich um Vertrauen. Wenn die Entscheidung einem anderen Menschen Vertrauen zu schenken durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt wird, und durch die Wahl der Regeln, was als Antwort zugelassen wird, bereits vorentschieden ist, ist das Vertrauen nicht viel wert. Das Vertrauen ergibt sich nach einer Serie zwingend logischer Schritte und fügt sich zu einer unwiderlegbaren Gleichung.

Hieraus folgt, dass Vertrauen eine Umgebung zwischen Wissen und Nichtwissen, zwischen Vertrautheit und Fremdheit, zwischen selbstsüchtiger Nutzenmaximierung und fremdgesteuertem Kadavergehorsam benötigt. Erst dann ergibt sich für das Individuum die Freiheit, zwischen zwei wirklichen Alternativen wählen zu können. Erst die Alternative macht die Entscheidung zur Entscheidung, und mit der Bedeutung der Entscheidung steigt auch die Bedeutung des Entscheiders. Nicht die Legitimationen, nach denen man die Vor- oder Nachteile des Vertrauensentscheids im Voraus rechtfertigen kann, sind wichtig, sondern die Frage lautet: Ist es klug sich für das Vertrauen zu entscheiden, wenn klar ist, was dadurch ermöglicht werden kann?

3. Drei Entscheidungen zum Vertrauen

Die Frage lautet demnach nicht mehr, ob mir „genug“ Informationen über mein Gegenüber vorliegen, damit ich ihm abschliessend guten Gewissens vertrauen kann. Alle Überlegungen in Sachen Informationssuche betreffen nur die Vergangenheit und es ist ein Irrtum zu glauben, durch mehr Informationen die Zukunft besser in den Griff zu bekommen. Vertrauen eröffnet vielmehr erst die Zukunft mit Blick auf die zu gestaltenden Beziehung und schliesst diese nicht als entschieden ab.

Wenn es in der dritten These heisst, dass einander vertrauen durchaus verordnet werden kann, dann setzt dieser Gedanke abermals an der Differenz von Vertrauen als Entscheidung für eine kooperative Beziehung und Vertrautheit als Zustand selbstverständlich gewordener Handlungsabläufe an. Die Aufforderung an Teammitglieder, sich einander vertraut zu fühlen, erregt zu Recht Manipulationsverdacht. Es soll hier aber auch nicht die Rede von einer aufgesetzten Inszenierung von Intimität und Zusammengehörigkeit sein. Es geht auch nicht darum einer Vertrauens-Beziehungs-Kultur um jeden Preis das Wort zu reden. Vertrauen in einen Mitarbeiter zu setzen wäre dann unnötig, wenn keinerlei Zweifel darin besteht, dass er alle Pflichten und Erwartungen erfüllt. Ebenso gibt es genug Alternativen zum Vertrauen indem prinzipielle Unsicherheiten durch enge Überwachung, Druck und Drohung, Ködern mit Belohnungsversprechen oder formellen Verträgen begrenzt werden können. Allerdings gibt es andere Bereiche, vor allem im Dienstleistungs- und Wissensarbeitssektor, in denen diese herkömmlichen Kontrollformen nutzlos sind. Hier können Vertrauensbeziehungen durchaus eine Alternative darstellen, allerdings gilt es deren „Funktionsweise“ zu berücksichtigen. Was passiert, wenn ich mich dazu entschliesse, einem anderen Menschen zu vertrauen? Und inwieweit kann ich dazu aufgefordert werden?

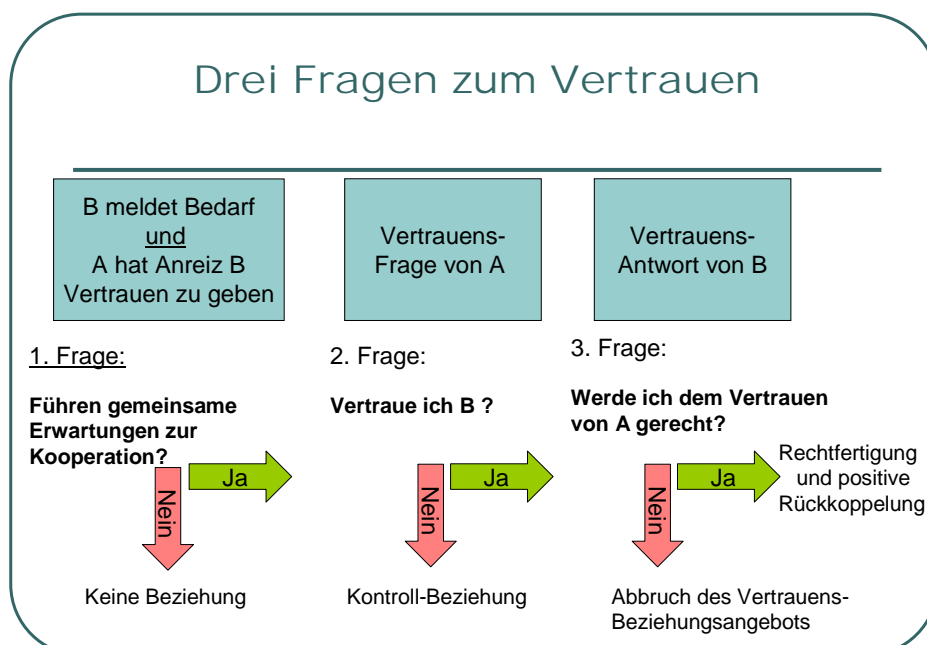


Abb. 2: Beziehungsdimensionen des Vertrauens

3.1 Vertrauen ist eine gegenseitige Erwartungshaltung

Beim Vertrauen geht es um ein aktives In-Beziehung-Sein. Je länger man versucht, die Handlungsweisen zweier Menschen, die einander vertrauen, auseinander dividieren zu wollen, desto verwirrender wird es. So vermittelt die akademisch gebräuchliche Bezeichnung „Vertrauens-Geber“ und „Vertrauens-Nehmer“ eine Klarheit, die sich sehr schnell relativiert. Wenn eine Personalchefin einen Bewerber einstellt, ist sie dann die Vertrauens-Geberin, weil sie darauf vertraut, dass der Bewerber hält, was er verspricht? Oder ist der Bewerber der Vertrauens-Geber, weil er seinerseits darauf vertrauen muss, dass die Chefin und das Unternehmen auch seinen Erwartungen gerecht werden? Wer geht in die riskante Vorleistung? Gibt derjenige, der eine Zeitungsannonce inseriert, auf die sich prinzipiell alle melden können das Vertrauen oder nimmt er es von denen, die sich bei ihm melden?

Um dieser Verwirrung eine Reihenfolge zu geben, lautet es in der Grafik wie folgt: Die Person „B“, die einen Bedarf gegenüber einer Person „A“ anmeldet, initiiert die Vertrauens-Beziehung als Vertrauens-Nehmer. Nun muss „A“ ihrerseits auch ein Interesse daran haben, die angefragte Ressource in die Beziehung einzubringen. Existieren keine gemeinsamen Erwartungen, findet keine Vertrauens-Beziehung statt.

Durch diese erste Definition sind viele Möglichkeiten von der Vertrauens-Dynamik ausgeschlossen. Ich kann weder meinem Fahrrad, noch der Natur oder der Gruppe der Autofahrer vertrauen. Obgleich ich ein Interesse daran habe, dass mein Fahrrad fährt, dass die Natur nicht als Katastrophe über mich hereinbricht, oder die anderen Autofahrer nicht plötzlich in meine Spur fahren, ist es sinnlos von „gegenseitigen Erwartungen“ zu sprechen. In diesem Sinne ist auch Luhmanns Satz zu verstehen, dass man einem Souverän nicht vertrauen kann (ders. 1989). Eine Person, (sei es als Vertrauens-Geber oder –Nehmer) die sich als autonom darstellt und damit kein Interesse an einer Kooperation zeigt, kann man bewundern, anhimmeln, beschimpfen, aber all diese Massnahmen haben keinerlei Einfluss auf die Beziehung zueinander. Je unansprechbarer sich ein Mensch darstellt und je klarer es ist, dass kein Anreiz für eine gemeinsame Beziehung besteht, desto sinnloser ist das Vertrauen.

3.2 Die Entscheidung des Vertrauens-Gebers

Um vertrauen zu können, muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob die angefragte Ressource dem anderen überlassen wird oder nicht. Wovon diese Entscheidung abhängt mag viele Gründe haben: Die Höhe des Einsatzes, die mögliche Vertrauenswürdigkeit, die Höhe des Verlustes, aber auch die Entscheidung aus dem Bauch heraus. Je unentscheidbarer die Situation ist, je eher sich die Entscheidungsprämissen exakt zwischen Vertrautheit und Fremdheit befinden, desto eher wird die Frage nach Vertrauen prinzipiell unentscheidbar und damit relevant entschieden zu werden. Der Vertrauens-Geber mag von der Verantwortung entlastet sein, nach rationalen Gründen für seine Entscheidung zu suchen, aber mit der Entscheidung hört die Vertrauens-Beziehung nicht auf, nach dem Motto auf: *„Ich vertraue dir jetzt, alles andere liegt in deiner Hand“* sondern: *„ich vertraue dir, weil ich auf dich bezogen bleiben werde. Ich vertraue dir, weil ich es dir nur so ermöglichen kann, dass du mir deinerseits eine freiwillige Antwort und keine notwendige Reaktion gibst. Das heisst nicht, dass es mir nichts ausmacht, enttäuscht zu werden oder dass ich mich nicht darüber freue, wenn du meinem Vertrauen gerecht wirst, aber wisse,*

es macht etwas mit unserer Beziehung und der Art und Weise, wie wir zukünftig miteinander umgehen.“

Insofern investiert der Vertrauens-Geber nicht lediglich seine Ressourcen, die von „B“ angefragt werden, sondern sein Einsatz ist ein doppelter. Es sind die Ressourcen und zusätzliche die Bereitschaft freiwillig für sein Gegenüber die riskante Vorleistung zu erbringen. Auch diese Vorleistung wird zum Verhandlungsgegenstand. Damit bedeutet der Vertrauensbruch auch einen doppelten Schaden für „A“: Erstens die verlorenen Ressourcen und zweitens die Nicht-Würdigung seiner Risiko-Bereitschaft.

3.3 Die Entscheidung des Vertrauens-Nehmers

Sollte der mögliche Vertrauensbruch durch restriktive Fremd-Kontrolle oder sozialen Vertrautheits-Zwang im Vorfeld ausgeschlossen worden sein, findet kein Vertrauen statt. Interessanterweise sind wir erst jetzt bei der Frage des möglichen Vertrauensbruchs angekommen. Die scheinbar so zentrale Thematik, ob der Vertrauens-Nehmer vertrauenswürdig ist, relativiert sich in Anbetracht der Notwendigkeit die Beziehung aktiv zu gestalten und Entscheidungen zu treffen. Die Alternativen von „B“ lauten: *„Wenn ich das Vertrauen breche, gewinne ich die Ressourcen für mich allein, aber ich verliere die Beziehung. Wenn ich dem Vertrauen gerecht werde, muss ich die Ressource wieder zurückgeben, muss zusätzlich die riskante Vorleistung von „A“ vergüten, aber bestätige dafür die Wertigkeit der Beziehung.“* Eine solche Vertrauensbeziehung zu bestätigen kann erstrebenswert sein, aber auch ängstigen. Vielleicht will man zukünftig gar nicht so eng mit „A“ zu tun haben. Vielleicht erwachsen zu viele Verpflichtungen aus der Beziehung. Vielleicht will man sich nach wie vor nur selbst gehören und sich nicht zu sehr in das Erwartungsnetz der anderen einweben lassen – aber auch das sind unentscheidbare Entscheidungen.

Mit der Zeit kann es dann passieren, dass die erfolgreichen Vertrauensentscheidungen sobald sie nicht mehr als Sprung ins Ungewisse wahrgenommen werden gleichsam zur Vertrautheit „gerinnen“. Sich in einer Beziehung darin zu bestätigen, dass das Vertrauen zueinander eine richtige Entscheidung war, knüpft dieses Beziehungsnetz enger. In der Folge können solche Verbindungen selbst zu Ordnungsmustern werden, in denen Verbindlichkeit eine Rolle spielt. Es werden verlässliche Abhängigkeiten geschaffen – also Vertrautheit. Dies anzustreben, kann für Organisationen sehr wohl ein Ziel sein, bzw. für die Verantwortlichen ein Aufforderungscharakter haben. Die Absichtserklärung lautet nicht, seid vertraut miteinander, sondern entscheidet euch dazu einander zu vertrauen, im Wissen darum, dass auf diese Beziehung und die daraus entstehenden Netzwerke seitens der Organisation tatsächlich Wert gelegt wird.

Allerdings und dies besagt die vierte These: Organisationen setzen zwar zunehmend ihre Hoffnung auf Teamarbeit, aber verhindern zugleich strukturell, dass die Teammitglieder in der Folge einander vertrauen können.

4. Vertrauen in Teams und Organisationen

Lange Zeit war es richtig Organisationen durch die Unterstellung von Kausalität zu führen. Nach dem klassischen Führungsideal gab es klare Zwecke, die mit Hilfe von eindeutigen Mitteln erreicht werden konnten. Das Management musste sich lediglich auf vertraute Routinen verlassen. Auf eine vorhersagbare, wirtschaftlich effiziente und technisch effektive Art und Weise konnten Zwecke und Mittel eindeutig

miteinander verknüpft werden. Eine solche Arbeit unter Vertrautheit, im Sinne von Sicherheit und Gewissheit, war allerdings dem rigorosen Ausblenden von Unsicherheit geschuldet. Der bekannte Satz von Henry Ford: „*Jeder Kunde kann sein Auto in jeder gewünschten Farbe bekommen – solange diese Farbe schwarz ist*“, zeugt von solch kontextfreier Bewertung. Den prinzipiell offenen Kundenwünschen wird eine in sich geschlossene Organisation entgegengestellt. Damit wird die Zukunft zur Fortsetzung der funktionalen Vergangenheit. Innovation ist unerwünscht, weil sie die vertraute Routine stören könnte und bezüglich der Mitarbeitenden wird kein Wert auf Kreativität und individuelle Einzigartigkeit sondern auf Loyalität und Gehorsam gelegt.

4.1 Die Organisation kann die Entscheidung nicht ersetzen

Nach Dirk Baecker (2005) sind wir unter globalisierten Bedingungen im Zeitalter des Postklassischen Managements angekommen. Postklassisch ist ein Management das anerkennt, dass wir in einer Wirklichkeit leben, die grundsätzlich ungewiss ist. Der Prozess der Globalisierung hat bewirkt, dass sowohl individuell als auch organisational die Zahl möglicher Alternativen steigt, während vertraute Ordnungsmuster mehr und mehr schwinden. Es wird im Foerster'schen Sinne nicht nur individuell, sondern auch organisatorisch immer unentscheidbarer, welche Alternative mit Blick auf welche Probleme, Lösungen und Situationen tatsächlich richtig oder falsch ist. Was bleibt, ist das Risiko ein Projekt, eine Organisation, irgendetwas so zu gestalten, dass es zukünftig niemanden interessiert und so zu keinen Anschlussaufträgen führt.

Unter dem Einfluss dieser allgegenwärtigen, prinzipiellen Unentscheidbarkeit benötigen Arbeitsbeziehungen einen anderen Typus von Organisation und Führung. Allerdings scheint das Management lediglich das alte Führungsideal der Gewissheit und Vertrautheit gegen den Zustand der Ungewissheit und Fremdheit ausgetauscht zu haben. Damit wird konsequent vermieden, mit personalem Vertrauen auch nur in Berührung zu kommen. Es ist durchaus nachvollziehbar, dass in fragmentierten, rasch wechselnden internationalen Interaktionszusammenhängen die Chancen für persönliches Vertrauen abnehmen und stattdessen strukturelle Komponente die „Kooperation“ stützen müssen. Hier sind kontroll- und anreizorientierte Managementtechniken durchaus sinnvoll, es wird allerdings dann problematisch, wenn die Kontrollbesessenheit der Fehlervermeidung allerorten Einzug hält. Taylor ist so lebendig wie nie zuvor: Zertifizierungsprozeduren, KVP, Null-Fehler- und Null-Puffer Prinzip, Risikoanalysen, Kennzahlen und Quartalsberichte. All dies sind Symbole eines Managements, das nach wie vor auf Fehlervermeidung fixiert ist. Solange diese Idee weiterhin propagiert wird, führt sie notwendig seitens der Mitarbeitenden zu einer übersteigerten Angstkultur Fehler zu begehen. Die permanente Fremdheit wirft die Individuen immer wieder auf sich selbst zurück. Je hartnäckiger allerdings an der Idee dieser Kontrolle festhalten wird, desto eher führt genau diese Idee zum Kontrollverlust. Nochmals: Es ist nicht rational zwischen richtig und falsch zu unterscheiden, wenn es unentscheidbar ist. Die einzig mögliche Lösung lautet, der Instabilität auf der Strukturebene mit einer relativen Beziehungsstabilität auf der Prozessebene zu begegnen. Nicht die Entscheidung, sondern der Prozess der Entscheidungsfindung und die Kooperation in gegenseitiger Verantwortung muss klar und mit Standardisierung ermöglicht werden.

Dies bedingt einen Wandel in der Führungsrolle: weg von direkter Kontrolle hin zu mehr sozialer Unterstützung und Koordination. Das Führungsideal der einsamen Helden, die so tun, als hätten sie den Überblick und das Wissen im Voraus zu sagen,

wie die Aufgaben richtig gemacht werden können, trägt nicht mehr. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte ganzheitliche Aufgaben, ernsthafte Delegationen und Vereinbarungen von Zielen, anstelle kleinteiliger Wege ihrer Erreichung auftragen. Das heisst, es gilt eine Antwort darauf zu finden, wie innerhalb von Teams und Arbeitsgruppen mit unentscheidbaren Situationen umgegangen werden soll. Dies ist wichtig, nicht weil Gruppen „besser“ entscheiden können, sondern weil sie viel eher in der Lage sind, die Komplexität der wahrgenommenen Welt abzubilden und in ihre Entscheidungsprozesse einzubinden.

4.2 Vertrauens-Spielräume zwischen Fremdheit und Vertrautheit

Es geht mehr denn je um verantwortungsbewusstes, d.h. individuell zurechenbares Handeln innerhalb von Organisationen, und hierbei stellt es einen gravierenden Unterschied dar, ob die Mitarbeitenden an der Verantwortung und der Qualität ihrer Entscheidungen gemessen werden oder daran, wie erfolgreich sie sind. Erst wenn dies klar ist, kann eine gegenseitige Vertrauens-Kultur der Entscheidungsfreude entstehen. Aber mit der Entscheidung allein ist es eben nicht getan, sondern jede Entscheidung ist nur so gut wie die Arbeitsbeziehung in der sie gestaltet wird und die Qualität ihrer Umsetzung. Sie wird dann zu einer guten Entscheidung, wenn die Mitarbeitenden im Vertrauen auf sich selbst, auf ihre Kollegen und ihre Führung mutig und willentlich die Ungewissheit wagen und sich mit voller Kraft und Kreativität für die Umsetzung engagieren.

Um ein solches Vertrauen füreinander aufbringen zu können, benötigt es nicht noch mehr Vertrautheit oder gar Fremdheit, sondern ein lebendiges Wechselspiel zwischen beidem. Dieser Spielraum ist kein stabiles Gleichgewicht. Es ist ein riskanter Spielraum in dem es glaubhaft möglich sein muss, das Vertrauen mit der Absicht auf Abbruch der Beziehung zu enttäuschen, bzw. mit der Aussicht auf Vertrautheit positiv zu rechtfertigen. Für eine Führungskraft bedeutet dies, die Gruppe dort zu unterstützen, wo sie unsicher ist und Verlässlichkeit benötigt und dort anzutreiben und in Unvertrautheit zu bringen, wo sie sich beginnt in bequeme Routinen einzurichten.³

Führung innerhalb von Organisationen bedeutet dann, persönlich als Führungskraft zum eigentlichen Initiator und folglich zum Vertrauens-Nehmer der Vertrauensbeziehung zu werden. Um dann auch die Mitarbeitenden als Vertrauens-Geber zu gewinnen, ist es wiederum eine Führungsaufgabe das notwendige Umfeld in der Balance zwischen Fremdheit und Vertrautheit bereit zu stellen, damit unentscheidbare Entscheidungen entschieden werden können.

5. Fazit

Postklassische Führung bedeutet für Organisationen als Vertrauens-Nehmer den Zustand zwischen einer Fremdheits-Kontroll-Logik und einer Vertrautheits-Loyalitäts-Logik zu balancieren, um Vertrauen zu ermöglichen. Es muss Vertrautheit geschaffen werden, wenn die individualisierenden Kräfte zu stark sind und es muss Fremdheit folgen, wenn die Verkollektivierungs-Tendenzen überhand nehmen. Hierfür gibt es kein Rezept aber viele Zutaten, die allerdings erst im Gesamtgefüge wirken:

³ Ähnlich der Tätigkeit von TrainerInnen in einem Gruppendynamischen Training.

Erstens müssten die formellen Belohnungs- und Bestrafungswege überprüft werden. Wenn Vorgesetzte eine Vision von Vertrauen und Teamarbeit verkünden und gleichzeitig mit der Belohnung individueller Leistungen und eines kompetitiven Wettbewerbs fortfahren, wirkt dies unglaublich. Zweitens gilt es attraktive Zukunftsvisionen und nahbare Rollenmodelle anzubieten. Um die notwendige Balance zu erreichen, dürfen Vorgesetzte nicht zu nah dran aber auch nicht zu weit weg sein. Sie müssen ihre Mitarbeitenden bei deren Entscheidungen coachen wenn es notwendig ist, sie frei entscheiden lassen, wenn es möglich ist und sie konfrontieren und herausfordern wenn es an der Zeit ist. Drittens müssen die Führungskräfte quasi als symbolische Vertrauens-Nehmer der Organisation ein Klima der Ermutigung und Anerkennung schaffen, damit Mitarbeitende auch mutig anstehende Entscheidungen treffen und dabei in eine riskante Vorleistung gehen, und das Risiko anerkennen, notfalls das eigene Selbstwertgefühl aufs Spiel gesetzt zu haben. Nur für den zufälligen Erfolg zu loben, ist zu wenig. Viertens kann es auch einfach einmal zu viel sein, permanent die ganze Komplexität der globalen Umwelt zu beschwören und in die Organisation hineinzuholen. Innovation und Kreativität wird unter dem ausschliesslichen Beschwören des Marktes und des Ernstcharakters „on the job“ verunmöglicht. Es fällt zumindest schwer, neue Wege des Wahrnehmens und Denkens auszuprobieren, wenn die Angst im Nacken sitzt, dass „real“ alles auf dem Spiel steht und schief gehen könnte. Dies ist leider auch einer der Hauptgründe, warum Organisationen selten aus ihren Fehlern lernen, weil sie – um alles wieder gut zu machen – sofort mit der nächsten Aktion beginnen, ohne darüber nachzudenken, wie das Umfeld gestaltet werden muss, damit das Verhalten sich verändern kann. All diese Vorschläge sind notwendig aber noch keine hinreichenden Bedingungen, denn letztlich bleibt es dabei, dass sich eine Vertrauensbeziehung über mutiges In-Beziehung-Gehen immer wieder von neuem selbst erschaffen muss, damit sie lebendig bleibt.

Vertrauen ist eine – wenn nicht die einzige Möglichkeit über Kooperation Zukunft zu erschliessen, ohne die Zukunft selbst wieder zu determinieren. Vertrauen ist eine Beziehungskategorie, die ohne gegenseitige Verantwortung nicht denkbar ist. Vertrauen ist eine unentscheidbare Entscheidung zwischen Fremdheit und Vertrautheit, die genau deshalb entschieden werden muss. Das macht Vertrauen zu einer äusserst anspruchsvollen Angelegenheit. Was das Vertrauen in Organisationen angeht, so liegt die Entscheidung nun auf Seiten der Führungskräfte, ob diese tatsächlich die Mitarbeitenden als Vertrauens-Geber gewinnen wollen.

Literatur

Baecker Dirk 2005: „Freiheitsspielräume der Unbestimmbarkeit“, Programmschrift X-Organisationen, 1. Berliner Biennale für Management und Beratung

Bourdieu Pierre 1983: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital In: Kreckel Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der sozialen Welt Göttingen S. 183–193

Coleman James S. 1991: Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1 München

Foerster v. Heinz, Pörksen Bernhard, 2004: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker (6. Aufl.), Heidelberg

Geramanis Olaf 2002: Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart

Götz Klaus (Hrsg.) 2006: Vertrauen in Organisationen, München und Mering

Luhmann Niklas 1989: Vertrauen/ Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. (3. Aufl.; Original 1968) Stuttgart

Luhmann Niklas 2000: Organisation und Entscheidung, Opladen/ Wiesbaden
Miller Gary J. 1992: Managerial Dilemmas, The political economy of hierarchy,
Cambridge University Press 1992
Ripperger Tanja 1998: Ökonomik des Vertrauens, Tübingen

Korrespondenzadresse: Dr. Olaf Geramanis, Fachhochschule Nordwestschweiz,
Hochschule für Soziale Arbeit, Thiersteinerallee 57, 4053 Basel. Email:
olaf.geramanis@fhnw.ch

Olaf P. Geramanis, Dr. phil., Diplompädagoge (univ.), Jahrgang 1967, bis 2000
Offizier der Bundeswehr, ab 1999 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für
Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr München. Seit 2004 Dozent
für Sozialpsychologie und Beratung an der Fachhochschule Nordwestschweiz/ Basel.
Coach und Supervisor (BSO); Trainer für Gruppendynamik unter Supervision
(DAGG). In der Weiterbildung und angewandten Forschung im Bereich Coaching und
Modernisierung von Arbeitsprozessen tätig, sowie Untersuchungen zu den
Bedingungen von Kooperation und personalem Vertrauen in individualisierten Zeiten.
olaf.geramanis@fhnw.ch