



Autoren: Silvia Worbe & Klaus Danzeglocke

Vertrauen – Führungsromantik in Zeiten der Digitalisierung?

„Vertrauen“ scheint im Unternehmenskontext eine wichtige Rolle zu spielen: Es wird beschworen und gleichzeitig vermisst. Vielleicht handelt es sich bei Vertrauen eher um unhinterfragte „Führungsfolklore“, von der man sich (noch) nicht verabschieden will? Vielleicht ist der Anspruch an Vertrauen angesichts der großen Herausforderungen des digitalen Zeitalters gar nicht mehr angemessen? Vielleicht ist der Wunsch nach Vertrauen im Unternehmen eine Schimäre, die es zu entlarven gilt? Vielleicht braucht man ja gar nicht mehr zu investieren in Vertrauen, wenn es ja ohnehin nichts nützt oder nicht beeinflusst werden kann?

Dazu brauchen wir als Beraterinnen und Berater einen Standpunkt – auch weil wir gerade in Prozessen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur immer wieder auf den Anspruch stoßen, möglichst schnell wirksame Ansätze zum Etablieren einer „Vertrauenskultur“ zu liefern. Meist stehen hier die Führungskräfte im Fokus. Und diese wiederum erhoffen sich von uns (wer könnte das nicht verstehen?) wirkungsvolle Tipps, um das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Daher lohnt sich ein gründlicher Blick auf den Begriff, die Wichtigkeit von Vertrauen, die Möglichkeiten, Vertrauen wachsen zu lassen und unsere Handlungsoptionen als Berater. Wir konzentrieren uns somit auf organisational relevante Fragen. Dies umso mehr, als die Digitalisierung einen neuen Kitt braucht, wenn Automatisierung und Selbstorganisation bestehende „klassische“ Führungslogiken an ihre Grenzen führen (vgl. Klaus Danzeglocke, Wolfgang Dehm: „Was von Führung übrig bleibt“).

Das Thema erscheint uns zu spannend und facettenreich, um es nur kurz abzuhandeln – auch weil wir nicht in die schlichte Trickkiste der „Rezepte“ greifen wollen. Außerdem möchten wir einen „Original-Zugang“ zu den Quellen ermöglichen, die häufig genutzt werden und werden daher mehrfach zitieren oder uns in einigen Passagen bewusst eng an den Originaltext halten.

Keine Sorge ... wir wollen niemandem mit schwer verdaulicher theoretischer Kost den Magen verderben und werden daher nur gut Verständliches auftischen. Wir hoffen, dass wir damit zumindest annähernd der Tiefe, Wichtigkeit und ungebrochenen Aktualität des Themas gerecht werden und wir insbesondere Führungskräften Impulse für eine fundierte Reflexion zur Verfügung stellen können.

Rund um Vertrauen gibt es etliche Veröffentlichungen und das Thema ist in all seinen Verästelungen und Bezügen in nahezu jeder Literatur zu Führung zu finden. Besonders interessant war für uns die 1968 erschienene Schrift des Systemtheoretikers Niklas Luhmann: „Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ (Luhmann, 2014). Außerdem überzeugen uns viele Gedanken von Dr. Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Vertrauen führt“ von 2002 (Sprenger, 2002a) und seine Erläuterungen dazu in der Zeitschrift managerSeminare (Sprenger, 2002b, 2017).

Vertrauen – beschworen und vermisst!

„Vertrauen“ ist fester Bestandteil von Mitarbeiterbefragungen und schafft es regelmäßig an prominenter Stelle in Kooperationsrichtlinien und Führungsgrundsätze. Und ebenso so wichtig wie es zu sein scheint, fehlt es oftmals. Oder um es mit Sprenger zu sagen: „Seine Erscheinungsform ist die Nichtexistenz.“ (Sprenger, 2002a, S. 17) Das hören wir auch als Berater in unterschiedlichen Kontexten häufig:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich zu stark kontrolliert oder vermissen das Interesse an ihrer Arbeit; sie fühlen sich in ihrer Leistungsfähigkeit unterschätzt oder überfordert; viele vermissen Informationen.
- Das mittlere Management erwartet mehr Handlungsfreiheit, weil sie Anforderungen und Möglichkeiten besser einschätzen können als die Geschäftsführung. Gleichzeitig befürchten sie, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „die Dinge“ nicht so bearbeiten, wie sie es sich vorstellen, weil sie die Ergebnisse verantworten müssen.
- Führungskräfte aller Ebenen fordern gerade in schwierigen Situationen (oftmals ebenso vehement wie vergeblich) explizit Vertrauen von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein.
- Auch in (hochrangigen) Management-Teams erleben wir manches Mal weniger Sorge um das „große Ganze“ als um eigene Reputation und Interessen. Das drückt sich aus in Konkurrenz, Taktieren, Absicherungsmentalität, Suche nach Schuldigen, Machtspielen etc.
- Wir stellen fest, dass viele Führungsteams sich schwertun mit einem offenen und konstruktiven Austausch über schwierige Themen; und wir erleben oft große Zurückhaltung und Misstrauen untereinander. Das hat wiederum „Strahlkraft nach außen“ – leider im negativen Sinne.

Die Liste ließe sich beliebig verlängern. Viele Punkte könnten auch anderen Themenfeldern zugeordnet werden, die in Unternehmenskultur-Analysen gerne gecheckt werden: Wertschätzung, Informiertheit, Kommunikation usw.

Im Begriff „Vertrauen“ scheint sich vieles zu bündeln – vermutlich bleibt der vielbemühte Begriff daher recht unscharf. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden den Anspruch an „echtes“ Vertrauen in (übergeordnete) Führungsebenen ohnehin als fast absurd, weil ihnen dafür das erforderliche Maß an Vertrautheit fehlt. Das entwickeln sie – wenn überhaupt – allenfalls für ihre unmittelbaren Führungskräfte. Und leider führt das Ergebnis nicht immer zur gewünschten vertrauensvollen Zusammenarbeit, sondern eher zu Vorsicht oder sogar Misstrauen.

Vertrauen – beeinflussbarer ökonomischer Erfolgs- und Überlebensfaktor!

Ohne ein gewisses (Grund-)Vertrauen ist (soziales) Leben nicht möglich: „Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er [der Mensch] morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn.“ (Luhmann 2014, S. 8) Und Luhmann verweist darauf, dass Vertrauen „in jedem Falle eine soziale Beziehung [ist], die eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Vertrauen bildet sich in einem Interaktionsfeld, das sowohl durch psychische als auch durch soziale Systembildungen beeinflusst wird und keiner von ihnen exklusiv zugeordnet werden kann“. (ebd., S. 10) „Angesichts dieser Vielfalt von Wegen der Vertrauensbildung verbietet es sich von selbst, nach allgemeinen Rezepten zu suchen.“ (ebd., S. 97)

Das korrespondiert mit Teilen der Definition von Wikipedia, wonach Vertrauen die subjektive Überzeugung von der (oder auch als für oder Glaube an die) Richtigkeit, Wahrheit zw. Redlichkeit von Personen, von Handlungen, Einsichten und Aussagen eines anderen von sich selbst (Selbstvertrauen) ist (<https://de.wikipedia.org/wiki/Vertrauen>, 01/2018). Übertragen lässt sich dies auch auf Vertrauen in Systeme oder Organisationen.

Luhmanns zentrale These lautet: „Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“ (Luhmann, S. 12) Denn das Kernproblem besteht s. E. darin: „Die Zukunft überfordert das Vergegenwärtigungspotential des Menschen. Und doch muss der Mensch in der Gegenwart mit einer solchen, stets überkomplexen Zukunft leben. Er muss also seine Zukunft laufend auf das Maß seiner Gegenwart zurückschneiden, Komplexität reduzieren. [...] Mit] der Chance bewusster Selektion [entsteht] zugleich Unsicherheit“. Sicherheit wiederum kann nur in der Gegenwart sichergestellt werden, und: „Dasselbe gilt für Vertrauen als eine Form der Sicherheit. ... Daher steigt mit zunehmender Komplexität auch der Bedarf für Vergewisserungen der Gegenwart, zum Beispiel für Vertrauen.“ (Luhmann, 2014, S. 18 f)

Was ist nun die Funktion des Vertrauens?

„Sie stärkt die Gegenwart in ihrem Potential, Komplexität zu erfassen und zu reduzieren; [...] sie ermöglicht es daher, mit größerer Komplexität in Bezug auf Ereignisse zu leben und zu handeln. Vertrauen stärkt, um auf eine bekannte psychologische Theorie anzuspielen, die ‚Toleranz für Mehrdeutigkeit‘. Diese Leistung ist mithin nicht zu verwechseln mit instrumenteller Ereignisbeherrschung. Wo solche Beherrschung sichergestellt [...] werden kann, ist Vertrauen unnötig. Vertrauen braucht man zur Reduktion einer Zukunft von mehr oder weniger unbestimmt bleibender Komplexität. [...] Demnach ist nicht zu erwarten, dass das Fortschreiten der technisch-wissenschaftlichen Zivilisation die Ereignisse unter Kontrolle bringen und Vertrauen als sozialen Mechanismus durch Sachbeherrschung ersetzen und so erübrigen werde. Eher wird man damit rechnen müssen, dass Vertrauen mehr und mehr in Anspruch genommen werden muss, damit technisch erzeugte Komplexität der Zukunft ertragen werden kann.“ (ebd., S. 21 f)

Relevant erscheinen uns die folgenden vier Aspekte:

1. Vertrauen erleichtert den Umgang mit Komplexität durch das Vergrößern der Ambiguitätstoleranz, also der Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Dies ist für Organisationen von größter Bedeutung angesichts der Herausforderungen, denen sie sich aktuell und künftig zu stellen haben: rasche technologische Umbrüche, Digitalisierung, Virtualisierung, flexibilisierte Arbeitsformen, Globalisierung, sich schnell verändernde Märkte, sich öffnende organisatorische Grenzen durch strategische Allianzen, Netzwerk-Organisationen usw.

Organisationen können sich nicht darauf beschränken, Sicherheit nur bzw. überwiegend im Ausnutzen des Bestehenden (Exploitation) zu suchen, sondern auch und gerade durch das gleichzeitige Erkunden von Neuem (Exploration). Die sogenannte organisationale Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet genau diese Fähigkeit von Organisationen, beide Aspekte zu integrieren und damit gleichzeitig effizient und flexibel zu sein.

Angesichts einer ungewissen Zukunft und stets unvollständiger Informationen bedarf es in besonderem Maße einer gut ausgeprägten organisationalen Fähigkeit zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen. Vertrauen ist hier in mehrfacher Hinsicht relevant:

- Wie gelangt man zumindest an die verfügbaren verteilten Informationen?
- Wie gelingt es über unterschiedliche Perspektiven offen zu kommunizieren und nicht in Gewinner-Verlierer-Kategorien zu denken?
- Wie erträgt man, dass Entscheidungen aufgrund einer aktuell unsicheren Einschätzung noch nicht getroffen werden?
- Wie kommt man bei Bedarf zu schnellen Entscheidungen – ohne komplizierte Dienstwege und den ermüdenden Weg durch die Instanzen oder ineffiziente hierarchische Schleifen?
- Wie fördert man Akzeptanz dafür, dass im Lichte aktueller Entwicklungen Entscheidungen ggf. auch nach kurzer Zeit verändert werden?
- Wie schafft man es, Entscheidungen dorthin zu verlagern, wo sie sinnvoll angesiedelt sind?
- Wie sorgt man dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch den Mut haben, anspruchsvolle Entscheidungen selbst zu treffen?

Vertrauen erscheint uns als notwendiger Erfolgsfaktor für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen: Es hat eine hohe ökonomische Relevanz und ist nicht nur ein wünschenswerter „Hygiene-Faktor“.

2. Vertrauen setzt Energie und Antriebskräfte frei und macht handlungsfähig bzw. handlungsbereit. Das ist eine für Unternehmen wesentliche Komponente, da sie in Zeiten schnellen Wandels viele „Zumutungen“ für ihre Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter produzieren und darauf angewiesen sind, dass diese aktiv sind, sich engagieren, „mitmachen“, innovative Ideen einbringen, experimentieren, (kalkulierte) Risiken eingehen usw.

Dies gilt in besonderem Maße für hoch qualifizierte Kopf- und Wissensarbeiter, deren Arbeit weder genau nachvollziehbar noch quantifizierbar ist. Sie werden sich eher mit ihrer Aufgabe verbunden fühlen und ihre Expertise verantwortungsvoll einbringen, wenn sie intrinsisch motiviert sind und unkontrollierte Handlungsspielräume haben. Vertrauen fördert also auch Verantwortungsbewusstsein und Selbstorganisation.

3. Bei Vertrauen handelt sich um ein subjektives Empfinden, das aus einer Vielzahl von Faktoren gespeist wird und sich somit nicht eindimensional erzeugen lässt (übrigens ebenso wenig wie Motivation), sondern auf der Basis der inneren Landkarten von Individuen entsteht. Daher verbieten sich aus unserer Sicht „Rezepte mit garantierter Wirkung“. Wir begeben uns auf die Suche nach Mechanismen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Vertrauen entstehen kann.
4. Das Entstehen von Vertrauen wird durch soziale Interaktion beeinflusst – also die (expliziten oder impliziten) Rahmenbedingungen, die die Organisation als soziales System schafft. Hierzu gehört auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Organisationen und Führungskräfte haben also prinzipiell Einfluss auf die Ausprägung von Vertrauen – und damit auch auf das Entstehen von generalisiertem (Grund-) Misstrauen, das durch schlechte Erfahrungen genährt wird.

Vertrauen aufbauen – nicht aus „moralischen“ Gründen, sondern vernunftgeleitet

Kurz und gut: Vertrauen ist wichtig. Nun geht es „nur noch“ darum, wie es entstehen kann. Sprenger erläutert 2017 in einem Interview, warum das Thema Vertrauen s. E. nach wie vor als schwierig empfunden wird: „[...] auf jeden Fall zu nennen ist die Tatsache, dass wir anthropologisch, also über Jahrmillionen Jahre hinweg, unser Vertrauen auf Vertrautheit gegründet haben. Wir kennen den anderen, haben gute Erfahrungen gemacht und stellen diese Beziehung dann auf Stetigkeit. Das ist genetisch-biologisch unser Gepäck. Gegenwärtig haben wir allerdings eine Situation, in der wir ins Vertrauen springen müssen.

Denn die meisten Menschen, mit denen wir heute agieren, sind Fremde und bleiben es auch. Zum Teil verbringen wir nur wenig Zeit mit ihnen und trennen uns dann wieder. Wir haben also keine Zeit, mit ihnen gute Erfahrungen zu machen, Vertrautheit kann gar nicht entstehen. Das ist sicher ein Grund, warum wir uns so schwer mit dem Sofortvertrauen tun, das es heute braucht, um kooperationsfähig zu sein.“ (Sprenger, 2017, S. 27)

Er plädiert dafür, das Verständnis von Vertrauen neu zu definieren und die bisherige Logik umzukehren: Weg vom Alltagsverständnis der Belohnung für lang andauernde positive Erfahrung mit redlichem Verhalten, guten Absichten und moralischer Verbindlichkeit, hin zur explizit vollzogenen Entscheidung, Vertrauen ohne Vertrautheit zu schenken, um mit der Geschwindigkeit der Moderne mithalten zu können (Sprenger, 2002b, S. 26):

Vertrauen gestern	Vertrauen morgen
➤ Vertrauen beruht auf Langfristigkeit und Gemeinschaft	➤ Vertrauen ist möglich ohne Vertrautheit
➤ Vertrauen muss sich in guten Absichten beweisen und daher erst „verdient“ werden	➤ Gewährt wird ein Vertrauensvorschuss: Misstrauen wird erst durch den Beweis schlechter Absichten geweckt; d. h. Misstrauen muss „verdient“ werden
➤ Vertrauen ist moralisches Handeln	➤ Vertrauen ist vernunftgeleitete Nutzenmaximierung
➤ Vertrauen wirkt unbemerkt im Verborgenen	➤ Vertrauen ist ein bewusster Entschluss
➤ Vertrauen ist ein indirektes Ergebnis, das sich passiv einstellt und langsam als Nebenprodukt entsteht	➤ Vertrauen ist eine aktive Handlung, ein schnell geschaffenes Hauptprodukt
➤ Verrat ist ausgeschlossen; mit ihm wird nicht gerechnet	➤ Verrat ist möglich; doch es wird erwartet, dass die Kooperation nicht ausgebeutet wird

Vertrauen – verpflichtend und bindend

Vertrauen entsteht durch Vertrauen. Das hört sich einfach an. Das Umsetzen ist allerdings außerordentlich herausfordernd. Denn erst durch Risikobereitschaft auf Seiten der Führung kommt die Spirale des Vertrauens in Gang. Seneca schreibt dazu in seinem 3. Brief über Ethik: „Wenn du ihn für treu hältst, wirst du ihn dazu machen.“ (in: Epistulae Morales Ad Lucilium, Seneca, 2018)

Man kann davon ausgehen, dass Menschen eher verantwortlich handeln, wenn man sie als verantwortliche und verantwortungsvolle Personen behandelt. Andererseits wird man keine vertrauenswürdigen Menschen antreffen, wenn man grundlegend misstraut. Vertrauen ist immer beides zugleich: Voraussetzung und Ergebnis. Und diese Zirkularität gilt auch für Misstrauen. (vgl. Sprenger, 2002a, S. 117 f)

Wenn man selbst und zuerst Vertrauen schenkt und sich aktiv verwundbar macht, bringt man also den Vertrauensmechanismus in Gang: „Vertrauen ist eine Wette auf den Gewinn durch Vertrauen mit dem Risiko des Verlustes.“ (ebd., S. 101) Dies mag auf den ersten Blick vernunftwidrig, irrational oder gefährlich erscheinen. Vertrauen ist in diesem „Spiel“ der Einsatz: Die Vertrauensleistung steigt mit der Größe des möglichen Schadens. Vertrauen wirkt, indem es den anderen in die Pflicht nimmt. Es erzeugt Ansprüche und einen gewissen Sog, dem man sich kaum entziehen kann, gerade weil diese Ansprüche nicht oder nur schwer einzufordern sind. Das Schenken von Vertrauen lässt sich vergleichen mit einer Einzahlung auf ein imaginäres Beziehungskonto: „Wie durch Geschenke kann man auch durch Vertrauensbeweise fesseln.“ (Luhmann, 2014, S. 51)

Aktives Vertrauen – akzeptierte Verwundbarkeit und nicht anzuordnen

Was können Führungskräfte nun konkret tun, um Vertrauen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen zu lassen?

Zunächst sollten sie etwas lassen – nämlich all jene Verhaltensweisen, mit denen Führungskräfte ihre eigene Unverwundbarkeit und Macht zu sichern versuchen bzw. mit denen sie eher Misstrauen auslösen. Denn sobald Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glauben, nicht mit wohlwollendem Handeln rechnen zu können und geringe Wertschätzung empfinden, zerfällt das ggf. vorhandene Vertrauen, und kognitive Sicherheit und emotionale Geborgenheit (Psychological Safety) gehen verloren. (vgl. Sprenger, 2002a, S. 31) So kann sich eine Spirale des Misstrauens entwickeln: Mit dem eigenen Misstrauen liefern Führungskräfte auch Gründe es zu rechtfertigen (self-fulfilling prophecy).

Die Kraft des Vertrauens kann sich erst entfalten, wenn Führungskräfte ihr Schicksal in die Hände ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen (vgl. Sprenger, 2002b, S. 30): „Für den Vertrauenden ist seine Verwundbarkeit das Instrument, mit dem er eine Vertrauensbeziehung in Gang bringt.“ (Luhmann, 2014, S. 51) Dies können Führungskräfte z. B. vorantreiben, indem sie ...

- ... vorher prüfen, was sie jemandem tatsächlich zutrauen (z. B. ob er voraussichtlich bereit und in der Lage sein wird, eine Aufgabe zu erfüllen) und nachher darauf vertrauen, dass er sein Bestes gibt (Achtung: Vertrauen ist etwas anderes als Hoffnung!)
- ... den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtige Aufgaben übertragen
- ... Ziele bzw. Ergebnisse vereinbaren, den eigenen Weg dorthin finden lassen und Handlungsspielräume eröffnen (Achtung: Verhandeln, Vereinbaren, Überprüfen von Zielen setzt Vertrauen voraus; überzogene und nicht erreichbare Zielvorgaben fördern nur Druck und Misstrauen!)
- ... mit Vereinbarungstreue und Integrität kalkulieren und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht ständig über die Schulter schauen
- ... Regeln aufstellen in dem Bewusstsein, dass sie nie „alles“ regeln können und dass Regeln stets gefüllt werden müssen durch sinnvolle Interpretation und die jeweiligen Anwendungsbedingungen
- ... Zuversicht haben in das Wohlwollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in ihr situativ angemessenes Verhalten; denn die Realität ist reichhaltiger als Worte

- ... Regularien und Kontrollsysteme abbauen bzw. lockern (Achtung: Starre bürokratische Regeln und Kontrolle fördern die „Systemumgehungsintelligenz“: Je enger der Spielraum, desto eher wird er überschritten; so wird eher gestärkt, wogegen man kämpft!)
- ... Kundenorientierung ernst nehmen und auch zu ggf. ungewöhnlichen Entscheidungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen, wenn diese helfen, den Kunden zu binden bzw. ihm zur Seite zu stehen
- ... darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihnen kommen, wenn sie Fragen haben
- ... darauf vertrauen, dass Menschen eigene Qualitätsansprüche an sich und ihre Arbeit stellen
- ... in schwierigen Situationen die Dinge nicht an sich „reißen“ und zur Chefsache erklären, sondern sie in der Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belassen
- ... ihre wichtigsten Markt- und Kundenkontakte nicht für sich selbst reservieren, sondern andere aktiv damit betrauen
- ... Informationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben, auch wenn deren Missbrauch sie schädigen könnte
- ... jedem Einzelnen das Gefühl vermitteln, dass man sich auf ihn verlässt und er wirklich gebraucht wird, damit für sie tatsächlich spürbar wird: „Ohne Dich werde ich scheitern!“ (vgl. Sprenger, 2002a, S. 108-111)

Sehr wirkungsvoll kann es auch sein, sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Wahl zu stellen. Manche Unternehmen experimentieren schon damit – z. B. bei der Haufe-umantis AG. (ebd., S. 108)

Eine angemessene Grundhaltung über ihre Funktion und Rolle ist für jede Führungskraft wichtig: „Erst wenn Sie bereit sind, Macht abzugeben und Führung als Dienstleistung zu begreifen, sind Sie auf dem richtigen Weg. [...] Eben weil Führungskräfte nichts so sehr fürchten wie Verletzlichkeit, gibt es so wenig Vertrauen im Unternehmen. Führung darf Vertrauen nicht erwarten. Es ist wie ein Bumerang [...] Wir werden [...] beschenkt, wenn wir zutrauen.“ (ebd., S. 120-121)

Vertrauen – angemessenes und veränderbares Mischungsverhältnis zwischen Ver- und Misstrauen

Führungskräfte sollten sich im Führungsalltag allerdings nicht vertrauensselig der Hoffnung hingeben, es werde schon alles gutgehen, wenn man nur schlicht darauf vertraut. Das wäre naiv und hätte mit verantwortungsvoller Führung wenig gemein. Es ist ja gerade das Risiko, das die Wirkung des Vertrauens entfaltet und das Bewusstsein, dass der andere die Freiheit hat, sich auch anders zu entscheiden als erhofft.

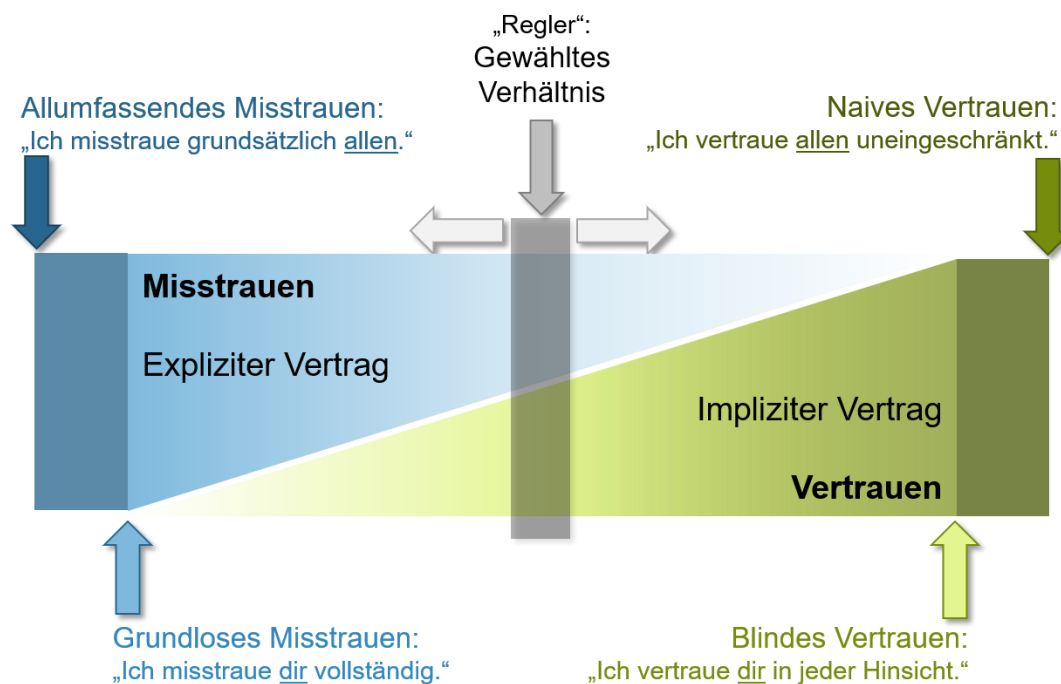
Und genau damit ist zu rechnen: Es gibt keine Garantien oder Sicherheiten! Es geht darum, in Vorleistung zu gehen, denn Vertrauen beinhaltet immer einen Vertrauensvorschuss – sonst hätte es diese Bezeichnung nicht verdient.

Luhmann beschreibt „das Problem des Vertrauens [...] als Problem der riskanten Vorleistung. Die Welt ist zu unkontrollierbarer Komplexität auseinandergezogen, sodass andere Menschen zu jedem beliebigen Zeitpunkt sehr verschiedene Handlungen frei wählen können. Ich aber muss hier und jetzt handeln. [...] Vertrauen ist letztlich immer unbegründbar; es kommt durch Überziehen der vorhandenen Information zustande; es ist [...] eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen. [...] Vertrauen bleibt ein Wagnis. [...] Vertrauen beruht 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.“ (Luhmann, 2014, S. 30 ff)

Sicherheit verschafft man sich im Wirtschaftsleben üblicherweise durch Verträge, die die wechselseitigen Verpflichtungen regeln. Solche (expliziten) Verträge und Absprachen sind jedoch immer unvollständig und enthalten notgedrungen Ermessensspielräume. Dieser implizite Anteil eines Vertrags wird häufig als „psychologischer“ Vertrag bezeichnet und umfasst das Bündel gegenseitiger Erwartungen. Beide Seiten gehen davon aus, dass die mit der Beziehung eingegangene Abhängigkeit nicht einseitig ausgebeutet wird. Insofern besteht der implizite Vertrag aus Vertrauen.

Will man sich des entgegengebrachten Vertrauens als würdig erweisen, so wird man sich entsprechend engagieren, solange der erzielbare Nutzen die Kosten seines Verhaltens übersteigt. Wenn also Führungskraft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtungsgleiche Interessen verfolgen, wird sich der Nutzen steigern. (vgl. Sprenger, 2002a, S. 96-99)

Schon Ernest Hemingway empfiehlt: „Der beste Weg herauszufinden, ob man jemandem vertrauen kann, ist ihm zu vertrauen.“ Gleichzeitig hilft es nicht, bei Vertrauen in Alles-oder-nichts-Kategorien zu denken. Absolutes Vertrauen kann keine realistische Erwartung an sich selbst oder andere sein. Solche überzogenen Vorstellungen bergen hohes Enttäuschungs- und Konfliktpotenzial. Die Herausforderung besteht darin, in jeder Situation eine gute und für beide Seiten angemessene und tragbare Proportion zu finden, indem man den „Regler“ bewusst verschiebt und eine reflektierte Entscheidung trifft. Die durch Sprenger inspirierte Darstellung soll dies verdeutlichen (vgl. ebd., S. 77, 98):



Vertrauen ist also eine in hohem Maße individuelle Entscheidung – das Ergebnis einer (erworbenen) persönlichen Grundhaltung und situativer Abwägung. Das Ergebnis beeinflusst das Verhalten in der jeweiligen Situation bzw. gegenüber der entsprechenden Person: „Wer vertraut, muss [...] seine eigene Risikobereitschaft unter Kontrolle halten. Er muss und sei es nur zur Selbstvergewisserung, sich klarmachen, dass er nicht bedingungslos vertraut, sondern in Grenzen und nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen. Er muss sich selbst in seinem Vertrauen zügeln und kontrollieren.“ (Luhmann, 2014, S. 35)

So sieht das Zusammenspiel der verschiedenen Aspekte im Vertrauensprozess aus (vgl. Sprenger, 2002a, S. 182-183):



Vertrauen zu schenken wird nicht immer von Erfolg gekrönt sein; Vertrauensbrüche sind unvermeidlich. Das ist stets einzukalkulieren, ohne das Grundprinzip in Frage zu stellen. Der pragmatische Umgang damit besteht im Gewähren der zweiten Chance (vgl. Sprenger 2017, S. 28):

- Wird ein Kooperationsangebot erwidert, kann das Vertrauen auf Dauer gestellt werden.
- Wird es nicht erwidert, ist eine unmittelbare und klare Reaktion erforderlich.
- Nach einiger Zeit kann wieder eine Kooperation angeboten werden.
- Wird sie wieder nicht erwidert, sollte die Kooperation abgebrochen werden.

Letztlich ist Selbstvertrauen die notwendige Voraussetzung für das Gewähren von Vertrauen. Sprenger spricht passenderweise vom „Sprung ins Vertrauen“ (ebd., S. 27). Denn es ist unabdingbar, „dass der Prozess einen beiderseitigen Einsatz erfordert und nur dadurch erprobt werden kann, dass beide Seiten sich auf ihn einlassen; und zwar in nicht umkehrbarer Reihenfolge: zuerst der Vertrauende und dann der, dem vertraut wird.“ (Luhmann, 2014, S. 50)

Dies erfordert vom Vertrauenden eine reflektierte innere Haltung: eine Kombination aus Gelassenheit, Selbstsicherheit und Mut, die es ermöglicht, auch mit dem Ergebnis von enttäuschem Vertrauen gut umgehen zu können – persönlich und im Hinblick auf die organisationalen Konsequenzen.

Außerdem ist Vertrauen kein stabiler Zustand. Es verlangt dem Vertrauenden stetige Aufmerksamkeit ab – für sein Umfeld und sich selbst. Auf einem Bett aus Vertrauen kann man sich nicht lange ausruhen!

Misstrauensstrategien – belastender und nicht unbedingt erfolgreicher

Gerade diese reflektierte Grundhaltung ist wichtig, damit anfängliches Vertrauen durch schlechte Erfahrungen nicht zu grundlegendem Misstrauen mutiert und gar zu einer unhinterfragten Lebenseinstellung wird. Denn „Misstrauen hat [...] eine inhärente Tendenz, sich im sozialen Verkehr zu bestätigen und zu verstärken“ Es lässt sich feststellen, „dass Vertrauen und Misstrauen Wirklichkeiten in einer Weise potenzieren, die schwer auf bestimmte Ursachen zurückzuführen ist.“ (Luhmann, 2014, S. 85)

Kann eine misstrauische Grundhaltung gegenüber einer vertrauensvollen nicht durchaus Vorzüge haben, weil man „die Dinge“ differenzierter und mit mehr Aufmerksamkeit betrachtet? Leider nein, denn die Reduktion von Komplexität muss nun auf andere Weise erfolgen als durch Vertrauen. Und so wird die überfordernde Informationsfülle ebenfalls reduziert – aufgrund des Misstrauens allerdings meist voreingenommener und mit weniger Offenheit für neue Erkenntnisse:

„Vertrauen reduziert soziale Komplexität, vereinfacht also die Lebensführung durch Übernahme eines Risikos. Fehlt die Bereitschaft dazu oder wird Vertrauen ausdrücklich verneint, um die Risiken einer voreiligen Absorption von Unsicherheit zu vermeiden, ist damit allein das Problem noch nicht gelöst. Die Funktion des Vertrauens bliebe so unerfüllt. Wer sich nur weigert, Vertrauen zu schenken, stellt die ursprüngliche Komplexität der Geschehensmöglichkeiten wieder her und belastet sich damit. Solches Übermaß an Komplexität überfordert aber den Menschen und macht ihn handlungsunfähig. Wer nicht vertraut, muss daher, um überhaupt eine praktisch sinnvolle Situation definieren zu können, auf funktional äquivalente Strategien der Reduktion von Komplexität zurückgreifen. Er muss seine Erwartungen ins Negative zuspitzen, muss in bestimmten Hinsichten misstrauisch werden. Diese negativen Strategien geben dem Misstrauen jenes emotional gespannte, oft krampfhaft Naturell, das es vom Vertrauen unterscheidet“ (ebd., S. 82).

„Dabei geht [...] nicht selten das Bewusstsein des Misstrauens verloren und die ihm zugeordneten Reduktionsstrategien werden als gewohnte Lebensauffassung, als Routine verselbständigt. Auch Misstrauen leistet somit Vereinfachung, oft drastische Vereinfachung. Wer misstraut, braucht mehr Informationen und verengt zugleich die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von weniger Informationen stärker abhängig.“ (ebd., S. 82-83)

„Entsprechend schwieriger und belastender sind hier Misstrauensstrategien. Sie absorbieren die Kräfte dessen, der misstraut, nicht selten in einem Maße, das wenig Raum lässt für unvoreingenommene, objektive Umwelterforschung und Anpassung, also auch weniger Möglichkeiten des Lernens bietet. Vertrauen ist demgegenüber psychologisch der leichtere Weg, und starke Motive, eine Beziehung mit Vertrauen zu beginnen, haben hier ihren Grund. (ebd., S.83)

Vertrauen – auf der Basis von Selbstdarstellung und Wahrhaftigkeit

Vertrauen bringt also (hoffentlich) Gewinn und verursacht (immer) Kosten: Die meisten Menschen wünschen sich, dass man ihnen vertraut; nicht alle sind jedoch bereit, den Preis dafür zu bezahlen. Denn Vertrauen zu schenken, ist nur eine Seite der Medaille – sich für andere als vertrauenswürdig zu erweisen die andere. Zu den Kosten des Schenkens gehört das Risiko der Enttäuschung. Zu den Kosten der Vertrauenswürdigkeit gehört der Verzicht auf längerfristig vertrauensschädigendes Verhalten, obwohl dies ggf. kurzfristig Vorteile brächte und vermutlich zunächst entspannter wäre. Dazu gehören z. B. folgende Verhaltensweisen:

- einfach (rücksichtslos) handeln, Fakten schaffen und die Mühen der Auseinandersetzung scheuen
- jemanden bei einer Entscheidung nicht konsultieren, weil man unangenehme Fragen oder Einwände fürchtet

- Aufwände und Konsequenzen verharmlosen oder übertreiben, um eine Entscheidung in die gewollte Richtung zu lenken
- sich auf Kosten anderer profilieren
- Entscheidungen bzw. Vorgaben einfach durchreichen – auch wenn man sie selbst für unrealistisch hält
- seine Ansicht während der Meinungsbildung oder Entscheidungsfindung zurückhalten und sich später vom Ergebnis distanzieren
- wissentlich unerfüllbare Erwartungen wecken und die fehlende Umsetzung auf andere schieben

Jenseits von „Moral“ stellt das für jedes Individuum eine große Herausforderung im sozialen Miteinander dar: „Vertrauen ist [...] die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potential seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird – oder genauer, im Sinne der Persönlichkeit, die er als die seine dargestellt und sozial sichtbar gemacht hat. Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat.“ (ebd., S. 46)

Da man Vertrauen nicht verlangen kann, lassen sich Vertrauensbeziehungen auch nicht durch Forderungen anbahnen. Man muss selbst in Vorleistung gehen, Vertrauen schenken oder eine sich zufällig bietende Gelegenheit nutzen, sich als vertrauenswürdig zu erweisen. (vgl. ebd., S. 50-51) Ob und wodurch beim Einzelnen die Zuschreibung von Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit ausgelöst wird – darauf hat man dann keinen Einfluss mehr.

„Grundlage allen Vertrauens ist die Darstellung des eigenen Selbst als einer sozialen, sich in Interaktionen aufbauenden, mit der Umwelt korrespondierenden Identität. Wer sich von vornherein als unansprechbar darstellt – und das kann in sehr verschiedenen Formen geschehen: durch abweisende Reaktion, durch wirklich eiliges Vorbeilaufen, durch Verstöße gegen das Übliche in Aussehen oder Betragen, die zeigen, dass man darauf keinen Wert legt –, wer sich auf diese Weise distanziert, erwirbt kein Vertrauen, weil er keine Lern- und Prüfungsmöglichkeiten offeriert. Er mag sich als ein relativ berechenbarer Faktor in der Situation erweisen; aber man vertraut ihm nicht. Wer sich Vertrauen erwerben will, muss am sozialen Leben teilnehmen und in der Lage sein, fremde Erwartungen in die eigene Selbstdarstellung einzubauen. Das ist die Grundregel. Sie darf jedoch nicht mit reinem Konformismus verwechselt werden. Im Gegenteil! [...] Rollenkonformität bietet wenig Gelegenheit zur Selbstdarstellung [...]. Wer sich nur anpasst, wird als Selbst überhaupt nicht sichtbar, und schon deshalb kann man ihm ebenso wenig vertrauen wie dem, der vorbeiläuft. Der Weg zum Vertrauen führt über ein umformendes Eingehen auf fremde Erwartungen.“ (ebd., S. 72)

Die Herausforderung besteht darin, das im Gegenüber (bewusst oder unbewusst) erzeugte Bild einerseits aufrecht zu erhalten und gleichzeitig eigene Entwicklung und Lernen (also Veränderung) zu ermöglichen. Das wirkt wie die Quadratur des Kreises. Und gerade im Zusammenhang mit Führungsentscheidungen begegnet uns diese Spannung immer wieder: Man hat eine Entscheidung getroffen und verfügt inzwischen über neue Erkenntnisse, die zu einer Revision dieser Entscheidung führen müssten. Tut man das nicht, handelt man fahrlässig – tut man es, verliert man durch mangelnde Kontinuität (i. S. des Festhaltens am ursprünglich Geplanten) ggf. das Vertrauen in die Entscheidungskompetenz.

Für das Entstehen und Erhalten von Vertrauen ist es daher von größter Wichtigkeit, solche Prozesse nicht erst im Nachgang zu rechtfertigen, sondern schon vorab für Dynamiken zu sensibilisieren und mit aktiver Kommunikation für Transparenz zu sorgen. So besteht z. B. eine höhere Chance, dass eine Richtungsänderung für „Verantwortungsbewusstsein“ steht – und damit Vertrauenswürdigkeit fördert. Würde der Maßstab „Einmal entschieden – für immer entschieden“ angelegt, würde dessen Missachtung nur Wasser auf die Mühlen des Misstrauens leiten.

Niemand entkommt diesem Spagat: „Alle Selbstdarstellung verpflichtet – allein schon dadurch, dass sie ein Selbst darstellt, für das Identität in Anspruch genommen wird. Man muss, will man derselbe bleiben, so bleiben, wie man sich gezeigt hat.“ (ebd., S. 72-73) Denn wer persönliches Vertrauen erworben hat, weckt bei dem vertrauenden Gegenüber standardisierte Erwartungen, deren Erfüllung nur er als diese individuelle Persönlichkeit mit dem ihm eigenen Stil gewährleisten kann (vgl. ebd., S. 72).

„In einzelnen Hinsichten mag es gelingen, gute Gründe für ein Abweichen zu finden oder die Selbstdarstellungsgeschichte so umzudeuten, dass das Neuartige als Konsequenz des Gewesenen erscheint. Doch solche Reformen sind nur an einem, im Übrigen konstant und integer bleibenden Selbst durchführbar. Nicht zufällig haben schon frühe Soziologen beobachten können, dass der unvertraute Fremde mehr Freiheit genießt und unbefangener agieren kann. Wer länger am Platze ist, schon bekannt ist, vertraut hat und Vertrauen genießt, ist eben dadurch mit seiner Selbstdarstellung in ein durch ihn miterzeugtes Gewebe von Normen verstrickt, aus dem er sich nicht zurückziehen kann, ohne Teile seines Selbst zurückzulassen – es sei denn, dass er ganz von der Szene verschwindet und nur die Illusion hinterlässt, dass er anderswo derselbe bleibt. In dem Maße, als die Vertrauensfrage bewusster, gemeinsam gepflegter Angelpunkt der Beziehung wird, gewinnt diese Selbstbindung einen neuen, gleichsam unpersönlicheren Stil. Das setzt ein gewisses Maß an Spezifikation der relevanten Vertrauenshinsichten voraus. Das Selbst wird dann von vornherein so präsentiert, dass es vertrauenswürdig ist. Die Selbstbindung wird in Form einer Unterwerfung unter die Vertrauensbedingungen vorweggenommen.“ (ebd., S. 73)

„Mitteilung eines Interesses an Vertrauenserweisen, Selbstdarstellung als vertrauenswürdig, Sich Einlassen auf Vertrauen und Erwidern von Vertrauen sind Bemühungen um Intensivierung und Generalisierung sozialer Beziehungen, die sich, zumindest in Dauerbeziehungen, zugleich als Chance und Fessel erweisen. In Vertrauensbeziehungen ist so ein Moment der sozialen Kontrolle eingebaut. Vertrauen sammelt sich an als eine Art Kapital, das mehr Möglichkeiten zu weiterreichendem Handeln eröffnet, aber auch laufend benutzt und gepflegt werden muss und den Benutzer auf eine vertrauenswürdige Selbstdarstellung festlegt, von der er nur schwer wieder herunterkommt. Man kann Vertrauen durch täuschende Selbstdarstellung erwerben, aber man kann es sich nur erhalten und als laufend verfügbares Kapital nur nutzen, wenn man die Täuschung fortsetzt. Dann verwandelt sich unversehens der Schein in Wirklichkeit, die vorgetäuschten Qualitäten werden zur Gewohnheit. Die Vorteile des Vertrauens dienen als Instrument der Verpflichtung. Vertrauen erzieht.“ (ebd., S. 74)

Beeinflusst wird die individuelle Außenwirkung auch durch die von anderen empfundene bzw. zugeschriebene „Wahrhaftigkeit“; dazu gehören zwei Aspekte: die aktive und die passive Wahrhaftigkeit (vgl. Sprenger, 2002a, S. 114-117).

Unser Alltagsverständnis von Wahrhaftigkeit umfasst eher den passiven Aspekt des „Nicht-Lügens“. Allerdings kann es auch zum „Lügen durch Schweigen“ kommen: Man versucht, sich selbst aus der Verantwortung zu stehlen und entlastet sich, indem man sich unwissend stellt, andere beschuldigt oder sie zu schonen vorgibt. Tatsächlich versucht man wohl eher, sich selbst zu schonen vor den ggf. starken bzw. unliebsamen Reaktionen.

Denn eine andere Person zu schonen, wäre gleichbedeutend damit, ihr die Fähigkeit abzusprechen, Verantwortung zu tragen: Augenhöhe geht verloren und Entmündigung setzt ein. Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, dass sie sich nicht komplett verstellen können und dass auch das Ungesagte wirkt: Das Gegenüber bemerkt das und wird misstrauisch, die Beziehung leidet. Daher sind gerade Führungskräfte in hohem Maße gefordert, in „alle Richtungen“ ein „loyales“ Verhalten an den Tag zu legen.

Wenn Vertrauen wesentlicher Treiber einer guten Beziehung sein soll, ist auch „aktive Wahrhaftigkeit“ relevant – etwa indem man ...

- ... Stellung bezieht – auch wenn man nicht gefragt wird
- ... relevante Themen markiert und auf den Tisch bringt – im Bewusstsein, dass manche sie lieber unter dem Tisch behalten würden
- ... unangenehme und kritische Punkte offensiv anspricht
- ... Problemen und Konflikten nicht aus dem Weg geht

Das erfordert ein sehr reflektiertes Umgehen mit der jeweiligen Situation, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Empathie sowie ausgeprägte Kompetenzen im Umgang mit Konflikten. Sonst verliert man durch den anschließenden Umgang mit der Situation das Vertrauen.

Vertrauen – wahrscheinlicher in einer Problemlösungsgemeinschaft als bei Wettbewerbsorientierung

Je unüberschaubarer Organisationen werden, desto wahrscheinlicher geht Vertrautheit verloren. Die Bereitschaft zum Übernehmen von Verantwortung fürs Ganze sinkt: Anonymität, Beziehungsarmut und starke Hierarchien führen dazu, dass der eigene Beitrag zum Erfolg nicht mehr erkannt wird, man sich wie ein kleines unbedeutendes und auswechselbares Rädchen im großen Getriebe fühlt, das ohnehin nichts bewegen kann – man empfindet sich schnell als ohnmächtig und ausgeliefert (vgl. Sprenger, 2002a, S. 145-146).

Das Einfordern von Kooperation allein sichert allerdings kein Vertrauen. Dem steht oft das Verfolgen eigener Interessen oder widerstreitender Ziele entgegen. Wettbewerb mag das Geschäft beleben – Vertrauen fördert er nicht:

„Vernünftigerweise müsste Zusammenarbeit vertrauensvolles Verhalten stärken. [...] Dem entgegenstehen individuelle Orientierungen wie Unzuverlässigkeit, Unehrllichkeit oder Illoyalität. Vor allem aber das Sinnprinzip des Wettbewerbs, das in unseren Kulturkreisen [...] besonders ausgeprägt ist. Aber gerade bei konkurrenzorientierten – männlichen – Personen wird gewöhnlich Leistungsorientierung und hoher Ergebnisanspruch unterstellt. Dieser Ergebnisanspruch umfasst im Regelfall nicht die Produktion von Vertrauen, – und er verschiebt das soziale Dilemma zwischen individuellen und gemeinsamen Interessen ganz eindeutig zugunsten der Ersteren. [...] Hierarchie ist für Wettbewerb eine besonders förderliche Interaktionsbedingung. [...] Wettbewerb ist Nullsummenspiel. [...] Unter kompetitiven Bedingungen ist Misstrauen intelligentes Verhalten. Dann ist es eher unwahrscheinlich, dass die Menschen unter der Bedingung des internen Wettbewerbs sich die helfende Hand reichen. [...] Die Zunahme wettbewerblicher Steuerungsformen in den Unternehmen fördert ein Verhalten, bei dem sich im Extremfall jeder Mitarbeiter als Profitcenter versteht. [...] Unternehmerisches Verhalten einzufordern, heißt auch, die eigene Organisation auszubeuten. Knappe Güter und überschießende Bedürfnisse machen Individuen grundsätzlich zu Konkurrenten.“ (ebd., S. 147-149)

Wie kann nun vertrauensvolle Kooperation wahrscheinlicher, weil auch rational „vernünftig“ werden? Sprenger geht davon aus, dass das Bearbeiten von (überlebens)wichtigen, selbsterklärenden und nur gemeinsam lösbaren Problemen förderlich ist: „Zusammenarbeit erwächst aus der Verständigung über Probleme, die wir als gemeinsam anerkennen und nur gemeinsam lösen können und wollen. Wenn wir uns also mit anderen verbunden fühlen, dann nur im Blick auf Aufgaben, die Verbindlichkeit für alle hervorrufen. [...] Probleme, die uns zusammenarbeiten lassen, müssen mindestens zwei Bedingungen erfüllen: Erstens, es müssen wichtige Probleme sein – also direkt oder indirekt unser wirtschaftliches Überleben berühren; zweitens, es müssen selbst erklärende Probleme sein, die nicht erst durch eine Gebrauchsanweisung oder ein Hochschulstudium plausibilisiert werden.“

Vertrauen ist also vor dem Hintergrund gemeinsamer Problem vernünftig. Das ist die konkrete Haltung: Trotz entgegengesetzter Interessen sich um eine gemeinsame Deutung der Probleme zu bemühen, den anderen verstehen zu wollen, Verpflichtungen einzuhalten, Spielräume nicht zum Schaden des anderen auszunutzen und kompromissbereit zu sein. Arbeit, die als sinnvoll erlebt wird, ist immer Arbeit für andere. Ein Betrieb, dessen Mitarbeiter nur miteinander und nicht füreinander arbeiten, wird deshalb langfristig scheitern. Im Geschäftsleben werden Sie erfolgreich, wenn Sie anderen Menschen helfen, das zu bekommen, was sie wollen. [...] Es muss also gelingen, das Unternehmen als Problemlösungsgemeinschaft mit Blick auf eine gemeinsam zu gestaltende Zukunft zu entwerfen. [...] Alles, was das Gemeinschaftliche fördert, ist dazu hilfreich [...] Alles, was trennt, nicht.“ (ebd., S. 151-152)

Gerade in Management-Teams dürften die folgenden Fragen orientierende Wirkung haben (ebd., S. 152):

- Inwiefern brauchen wir uns gegenseitig – ich den anderen, er mich, wir uns?
- Welche Nachteile haben wir, wenn es dem / den anderen schlecht geht?
- Welche Vorteile bringt es uns, wenn es dem / den anderen gut geht?
- Wie kann es gelingen, dass wir Erfolge und Misserfolge als gemeinschaftliche „Leistung“ erleben und verantworten?

Wie wir es auch drehen und wenden: Vertrauen braucht individuelle und gemeinsame Startpunkte. Allein das offene Ansprechen von Problemen erfordert, sich auch unter den Mitgliedern eines Führungsteams verletzlich zu zeigen. Das klappt nicht von heute auf morgen. Es bedarf eines individuellen und gemeinsamen Lernprozesses auf allen Seiten, der regelmäßigen Reflexion und des konstruktiven Feedbacks.

Dafür ist die Bereitschaft erforderlich, sich neben dem oft im Vordergrund stehenden „Was“ des operativen Geschäfts auch mit dem „Wie“ der Kooperation auseinanderzusetzen und die wechselseitigen Erwartungen zu klären. Und auch das ist kein einmaliges Ereignis. Auch „vernünftiges“ Vertrauen (jenseits von Vertrautheit oder Sympathie) bedarf der „Hege und Pflege“ – also eines Prozesses, der die Kommunikation über diese Themen fördert.

Vertrauen reduziert Komplexität!

Die „Vertrauensfrage“ lässt sich sehr pointiert so beantworten: „Vertrauen ist nicht das einzige Fundament der Welt; aber eine sehr komplexe und doch strukturierte Weltvorstellung ist ohne eine ziemlich komplexe Gesellschaft und diese ohne Vertrauen nicht zu konstituieren.“ (Luhmann, 2014, S. 108)

Und etwas ausführlicher: „Im Hinblick auf die Funktion, Systempotential für Komplexität zu erhöhen, ist Vertrauen rational. Ohne Vertrauen sind nur sehr einfache, auf der Stelle abzuwickelnde Formen menschlicher Kooperation möglich, und selbst individuelles Handeln ist viel zu störrisch, als dass es ohne Vertrauen über den sicheren Augenblick hinaus geplant werden könnte. Vertrauen ist unentbehrlich, um das Handlungspotential eines sozialen Systems über diese elementaren Formen hinaus zu steigern. Ganz neue Arten von Handlungen, vor allem solche, die nicht unmittelbar befriedigen und daher künstlich motiviert werden müssen, werden in einem System möglich, das Vertrauen aktivieren kann. Durch Vertrauen gewinnt ein System Zeit, und Zeit ist die kritische Variable auf den Aufbau komplexer Systemstrukturen.“ (ebd., S. 102)

„Rational sind Systeme in dem Maße, als sie Komplexität erfassen und reduzieren können, und sie können dies nur, wenn sie von Vertrauen und Misstrauen Gebrauch zu machen verstehen, ohne den zu überfordern, der letztlich Vertrauen oder Misstrauen erweist: den Menschen. Diese Erwägung führt an unseren Ausgangspunkt, zum Problem der sozialen Komplexität zurück. Vertrauen nimmt geschichtlich wie sachlich vielerlei Gestalt an. Es hat in archaischen Sozialordnungen einen anderen Stil als in zivilisierten, kann spontan entstandenes oder taktisch-durchschauend aufgebautes persönliches Vertrauen oder Vertrauen in allgemeine Systemmechanismen sein. Es entzieht sich einer eindeutigen ethischen Anweisung. Nur von seiner Funktion her kann es als Einheit begriffen und mit anderen, funktional äquivalenten Leistungen verglichen werden. Vertrauen reduziert soziale Komplexität dadurch, dass es vorhandene Informationen überzieht und Verhaltenserwartungen generalisiert, indem es fehlende Information durch eine intern garantierte Sicherheit ersetzt.“ (ebd., S. 107-108)

„Die Gesellschaft der Zukunft ist zum Vertrauen verurteilt“, schreibt der Philosoph Peter Sloterdijk.“ (Sprenger, 2002a, S.11)

Mit diesem Bewusstsein unterstützen wir Organisationen, Management-Teams und einzelne Führungskräfte dabei, sich der Komplexität und den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen und die dafür erforderlichen Kompetenzen und Qualitäten weiterzuentwickeln.

Silvia Worbe & Klaus Danzeglocke

Quellenhinweise zu Zitaten / Bezügen:

- Niklas Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Konstanz und München. UVK 5. Auflage 2014
- Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt. Frankfurt / Main: Campus 2002a
- Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt. In: managerSeminare 59, 2002b
- Reinhard K. Sprenger: Sprung ins Vertrauen. In: managerSeminare 233, 2017