

Kirche und Gesellschaft

Herausgegeben von der
Katholischen Sozialwissenschaftlichen
Zentralstelle Mönchengladbach

Nr. 388

Boris Krause

Vertrauen in Zeiten der Krise

J.P. BACHEM MEDIEN

Die Reihe „Kirche und Gesellschaft“ thematisiert aktuelle soziale Fragen aus der Perspektive der kirchlichen Soziallehre und der Christlichen Sozialethik.

THEMEN DER ZULETZT ERSCHIENENEN HEFTE:

Dezember 2011, Nr. 385: Bernhard Emunds

Gerechter Lohn. Ein Plädoyer für den Mindestlohn und ein Extrakindergeld

Januar 2012, Nr. 386: Markus Vogt

Der weite Weg in die Bildungsrepublik. Anmerkungen zu Aspekten der Wertevermittlung

Februar 2012, Nr. 387: Peter Schallenberg / Thomas Berenz

Soziale Marktwirtschaft für Europa?

VORSCHAU:

April 2012, Nr. 389:

Andreas Rödder zum Themenbereich „Wertewandel“.

Mai 2012, Nr. 390:

Johannes Wallacher zum Themenbereich „Ökonomische Glücksforschung“.

Juni 2012, Nr. 391:

Markus Vogt zum Themenbereich „Gerechtigkeit in der Sozialen Marktwirtschaft“.

Die Hefte eignen sich als Material für Schule und Bildungszwecke.

Bestellungen

sind zu richten an:

Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle

Brandenberger Straße 33

41065 Mönchengladbach

Tel. 0 21 61/8 15 96-0 · Fax 0 21 61/8 15 96-21

Internet: <http://www.ksz.de>

E-mail: kige@ksz.de

Redaktion:

Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle

Mönchengladbach

Erscheinungsweise: Jährlich 10 Hefte, 160 Seiten

2012

© J.P. Bachem Medien GmbH, Köln

ISBN 978-3-7616-2511-8

„Die Krise im Euro-Raum ist vor allem eine Vertrauenskrise!“ Mit dieser Deutung wird die überaus vielfältige Diagnostik zu den Turbulenzen im Finanz- und Wirtschaftssektor der letzten Zeit um eine bemerkenswerte Facette ergänzt. In den Fokus einer komplexen, für viele Menschen gewiss nur schwer nachvollziehbaren Fachdiskussion rückt ein Phänomen, das in der Welt knallharter Finanzkalkulation eher als weicher und unscheinbarer Faktor erscheint, der es von seiner Relevanz aber offensichtlich in sich hat: Vertrauen. Wie prekär die Auswirkungen seines Verlustes im Aktionsgeflecht zwischen relevanten Akteuren (Staaten, Banken, Anlegern, Rating-Agenturen etc.) tatsächlich sind, zeigt sich darin, dass etablierte Strukturen wie die europäische Währungsunion in ihrem Fortbestand tief bedroht sind. Die Politik zeigt sich intensiv um Rückgewinnung der sozialen Ressource bemüht.

Die Interpretation der Euro-Krise als Vertrauenskrise – sie war unter anderem auch von der deutschen Bundeskanzlerin zu vernehmen – macht nur einmal mehr auf die hohe Bedeutung von Vertrauen als sozialem Koordinationsmechanismus in modernen Gesellschaften generell aufmerksam. Vertrauen reduziert Komplexität, es macht etwa umfangreiche vertragliche Kontrollregelungen zwischen Transaktionspartnern überflüssig und wird im Inneren systemischer Gefüge damit zu einem sozialen „Schmiermittel“. Bei all seiner systemisch-institutionellen Funktionalität ist allerdings nicht zu vergessen, dass es sich bei Vertrauen zunächst um ein personales Phänomen handelt, das für die Handlungsbereitschaft von – in Systemen agierenden – Menschen immens wichtig ist. Es ist relevant für ihre Aktivität und ihr Engagement, ob es sich um Akteure des Finanzsystems, um Bürger eines Staates, um Unternehmensmitarbeiter oder aber auch um Mitglieder einer Kirche handelt.

Vertrauen als menschlicher Grundvollzug wird damit auch zur Sache der Ethik, und zwar spätestens dort, wo es in Erfolgs- bzw. Misserfolgswahlen überführt und seine ökonomische Effizienz in den Blick genommen wird. Nirgendwo dringlicher ist dies heute offensichtlich bei der Bewertung des noch sehr jungen Konzeptes „Vertrauensmanagement“, das in Zeiten verschärft wettbewerbsorientierter (digitaler)¹ Wirtschaft und hier vor allem bei den unter enormen Veränderungs- und Verschlangungsdruck geratenen Unternehmen Beachtung findet. In Zeiten einer nicht nur volks- und betriebswirtschaftlich, sondern überhaupt gesamtgesellschaftlich geforderten Rückgewinnung von Vertrauen scheint es heute somit geboten, das Phänomen ganz genau in den Blick zu nehmen und dabei die Spielräume zu bedenken, die sich einer „strategischen“ Vertrauensförderung überhaupt bieten.

Vertrauen – Verstehenszugänge und Grundmerkmale

Sollen soziale Phänomene aus einer genuin wirtschafts- und damit auch gesellschaftsethischen Warte betrachtet werden, so sind formal gesehen zunächst einmal gesellschaftliche Institutionen und Strukturen Gegenstand der Betrachtung – das ist die spezifische Perspektive einer gesellschaftsbezogenen Ethik. Im Kontext der Beschäftigung mit Vertrauen, so wird bei der eingehenden Beschäftigung schnell deutlich, reicht diese Perspektive allerdings kaum aus. Vertrauen als elementarer menschlicher Lebensvollzug, als grundlegendes Thema menschlicher Existenz, sperrt sich in seiner facettenreichen Beschaffenheit einem monolithischen Zugang. Um es von seinem Wirkmechanismus her verstehen zu können, ist die Frage nach individuellen Trägern, d. h. nach den individuellen Voraussetzungen des Vertrauenshaushaltes einzelner Menschen also unverzichtbar. Zuallererst handelt es sich beim Vertrauen um nichts anderes als um einen Akt eben eines Menschen, durch den dieser in einem besonderen Bezug zu seiner Umwelt steht – zu der wiederum andere Menschen, in der modernen Gesellschaft aber eben auch Systeme (Organisationen, Institutionen) gehören. So lässt sich die Antwort auf die Frage der Anwendungsreichweite von Vertrauensförderung letztlich nur interdisziplinär und hierbei unter Einbezug der Perspektiven auf Sozialstruktur- *und* Individualebene gewinnen.

Auf Grundlage dieser Vorklärungen lassen sich nun die wichtigsten Merkmale von Vertrauen als sozialem Koordinationsmechanismus in den Blick nehmen. Ein zentrales Kennzeichen für den hiesigen Kontext dürfte gewiss sein, dass Vertrauen elementarer Bestandteil menschlicher *Handlungsplanung* ist, auch wenn es an sich ja nichts anderes als ein menschlich-subjektives Konstrukt und somit etwas objektiv kaum Messbares ist. Zu vergegenwärtigen ist hier, dass zu jeder Handlung eines Menschen ein Entscheidungsmoment gehört, das wiederum einen Horizont offener Zukunft und insofern auch ein Stück Ungewissheit voraussetzt. Handlungen würden immens erschwert, wenn diese Ungewissheit nicht in irgendeiner Weise absorbiert würde: Einer fremden Person etwa, die uns auf offener Straße um einen Gefallen – zum Beispiel um die Nutzung unseres Mobiltelefons wegen eines Notfalls – bittet, veranlasst uns nur zum Handeln, wenn wir der Ungewissheit über die mögliche Zukunft – dem eventuellen Verlust unseres Telefons – durch eine Entscheidung nachgeben und davon ausgehen, dass die Person auch tatsächlich nur telefonieren will. Hier wirkt bereits unser Vertrauen, und zwar als eine Art *positiver Erwartungshaltung*: Wer vertraut, handelt so, als ob

die Zukunft so eintritt wie angenommen. Im Vertrauensakt geht es im Kern also um ein „Überziehen der vorhandenen Information“².

Funktional betrachtet lässt sich Vertrauen somit als ein „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ erkennen, so die inzwischen prominent gewordene Formel von Niklas Luhmann. Die Bedeutung dieses Mechanismus lässt sich für die täglich sich zig-millionenfach vollziehenden Transaktionen auf Märkten illustrieren, auf denen Transaktionspartner A schlicht davon ausgehen muss, dass Transaktionspartner B bestimmte Gegenleistungen erbringt und umgekehrt. Es gibt eine Vielzahl von Daten, an denen man sich bei der Vertrauenszuwendung orientieren kann, wie z. B. die bisherigen Erfahrungen mit dem Transaktionspartner, dessen öffentliche Reputation, die Bewertung durch Ratingagenturen etc. Aufgrund multifaktorieller Verhältnisse gibt es hier allerdings niemals vollständige Sicherheit, welche Vertrauen als solches ja schließlich auch überflüssig machte. Während das Nichtvorhandensein von Sicherheit, d. h. von vollständiger Information, geradezu eine Grundbedingung von Vertrauen ist, muss im Vertrauensakt zugleich ein gewisses Mindestmaß an informativen Anhaltspunkten gegeben sein, weil Vertrauen niemals ganz blind vollzogen wird. Im Grunde handelt es sich um eine „Mischung aus Wissen und Nichtwissen“³, und das ist der Grund dafür, dass Vertrauen zugleich mit (kalkulierbaren) *Risiken* verbunden ist – im Vertrauen steht immer etwas auf dem Spiel, welches am Ende ja bekanntlich die Möglichkeit der Enttäuschung bereithält.

Ein weiteres Merkmal von Vertrauen als Konstrukt und positiver, wenngleich riskanter Erwartungshaltung ist zudem seine *Omnipräsenz* bzw. *Ubiquität*. Die Diagnose von Vertrauensverlust, etwa in der Finanzwelt, darf nicht zu dem Missverständnis führen, dass Vertrauen in irgendeiner Weise, etwa im alltäglichen Treiben von Menschen, grundsätzlich abwesend sein könnte. Vertrauen ist vielmehr etwas, was im Wirklichkeitsbezug eines Menschen praktisch immer präsent ist, wenn auch meist unbewusst. Wenn Luhmann sagt, dass wir ohne Vertrauen keinen Fuß aus dem Bett setzen würden,⁴ dann ist damit gemeint, dass wir in vielen Momenten des tagtäglichen Lebens von Voraussetzungen ausgehen, die wir faktisch gar nicht begründen können, etwa beim Überqueren der Straße. Vertrauen ist so gesehen also immer wirksam bzw. kaum vermeidbar.

Verschiedene Bezugsrahmen von Vertrauen

Die kurzen Hinweise auf die Grundmerkmale von Vertrauen mögen reichen, um das Phänomen global zu verstehen. Doch wie sieht es in den

praktischen Vollzügen konkret aus, in denen Vertrauen für Menschen von Bedeutung ist? Gewiss ist zunächst zu vermerken, dass das Vertrauen, welches der Mensch täglich in die Wirklichkeit, in die Personen und Dinge der Welt setzt – und ohne das er kaum lebensfähig wäre –, nicht einfach nur voraussetzungslos da ist. Unmittelbar einleuchtend dürfte sein, dass die Grundbedingungen eines menschlichen Vertrauenshaushaltes ganz früh im Leben erworben werden und durchaus auch stör anfällig sind. Diese Grundbedingungen wurden zum Beispiel entwicklungspsychologisch durch die Theorie des „basic trust“ von Erik H. Erikson zu fassen gesucht, an das christlich-theologisch etwa Wolfhart Pannenberg oder Hans Küng angeknüpft und damit verdeutlicht haben, dass das Christentum ganz zentral den menschlichen Glauben an die Vertrauenswürdigkeit der Wirklichkeit beinhaltet.⁵ Das „Grundvertrauen“ als basale Persönlichkeitseigenschaft ist sicherlich eine der entscheidenden Voraussetzungen innerhalb der Bezugsrahmen, in denen auch alltäglich-situatives Vertrauen von Menschen vollzogen wird. Zwei dieser Rahmen sind besonders hervorzuheben: Vertrauensakte spielen sich vorwiegend im *Interpersonalen* ab, zwischen Menschen, die füreinander jeweils Vertrauensempfänger und -geber sind. In modernen, funktional differenzierten Gesellschaften stehen Menschen aber eben auch in vielfältiger Weise mit *Systemen* in Wechselbezügen. Auch hier muss vertraut werden.

Interpersonales Vertrauen

Zunächst zum Vertrauen im Rahmen interpersonaler Relationen. Hierbei handelt es sich um, wie Anthony Giddens sie nennt, „gesichtsabhängige Bindungen“, in denen „Anzeichen für die Integrität anderer Personen (im Rahmen gegebener Handlungsarenen) gesucht werden“⁶. Praktisch geschieht dies gewiss innerhalb intimer oder freundschaftlicher Beziehungen, in persönlichen Begegnungen des Alltags, wie etwa in beruflichen Kontakten zu Kollegen oder Geschäftspartnern, oder in anderen bekannten tagtäglichen Kontexten. Da Vertrauen wie, oben beschrieben, etwas menschlich Konstruiertes ist, lassen sich interpersonale Vertrauensbeziehungen am besten verstehen, wenn man den interpersonalen Konstruktionsprozess von Vertrauen als ein von Interaktionspartnern getätigtes *Zuschreiben* vertrauensrelevanter Eigenschaften wie „vertrauenswürdig“ und „vertrauensbereit“ begreift.⁷ Solche Zuschreibungen werden von allen Menschen gewiss nicht in derselben Weise vollzogen, denn Menschen haben je unterschiedliche persönliche Dispositionen, biografische Prägungen und Wahrnehmungsgewohnheiten, sie haben un-

terschiedliche Voraussetzungen, etwa was ihr Grundvertrauen oder ihre Risikobereitschaft hinsichtlich der Inkaufnahme von Vertrauensenttäuschungen betrifft. Während der eine das Verhalten des neuen Geschäftspartners als überaus vertrauenswürdig erlebt – durch dessen seriös wirkendes Auftreten, durch dessen kompetente und wertschätzende Art – und diesem entsprechend Vertrauenswürdigkeit zuschreibt, muss dies nicht für den Kollegen zutreffen, der in der Bewertung derselben Person möglicherweise zu einem ganz anderen Resultat kommt und in der Beziehung zum Geschäftspartner auf der Hut bleibt.

Allerdings ist für eine intensive Vertrauensbeziehung zwischen zwei Menschen durchaus die *Reziprozität* entscheidend. Wenn eine beidseitige Vertrauensbeziehung zustande kommen soll, kommt es für beide Seiten der Interaktion darauf an, beim jeweils anderen Interaktionspartner nicht nur vertrauenswürdig zu wirken, sondern dem jeweiligen Gegenüber die eigene Vertrauensbereitschaft zu signalisieren, die ein ebenso wichtiges Kriterium bildet. Wer nicht vertrauensbereit ist und auch so nach außen wirkt, wird auch nicht darauf hoffen können, dass sein Gegenüber langfristig in die „Vertrauensarbeit“ investiert. Gelingt aber letztlich der Prozess der Vertrauensattribution doch noch, so kann Vertrauen hier zu einer stabilen Beziehungsqualität werden, die lästige Mühen der Kontrolle überflüssig macht. Allerdings wird jeder wissen, wie schnell es gehen kann: Was sich an Vertrauen über lange Jahre aufbaut, kann in Momenten auch wieder zerstört werden.

Systemvertrauen

Inwieweit die mögliche Erfahrung von Vertrauensverlust im Interpersonalen auch für das Vertrauen in Systeme gilt, kann man derzeit tagtäglich in den Medien beispielsweise zum Thema der Eurokrise erleben. Durch eine Reihe von Ereignissen wurde hier offensichtlich viel Vertrauen zerstört. Die Akteure der Staatengemeinschaft versuchen mit Rettungsplänen das beschädigte Vertrauen für alle beteiligten Akteure des Interaktionsgeflechtes wieder aufzubauen und das Finanz- und Wirtschaftssystem damit in seinen Ablaufprozessen zu stabilisieren. Bemerkenswerter Weise gehört es offenbar zum System selbst, dass es inmitten aller politischen Bemühungen bestimmte Akteure wie etwa Ratingagenturen gibt, deren Ertragszuwachs darin bestehen kann, den Rettungsmaßnahmen, die auf Vertrauensrückgewinnung zielen, wiederum das Vertrauen zu entziehen, zudem öffentlich transparent. Für Europa ist solch ein beschädigtes Vertrauen bereits mit handfesten Konsequenzen verbunden, vor allem mit Handlungseinschränkungen, wie sie sich deutlich

in dem Mangel an Bereitschaft zur Solidarität zwischen einzelnen Staaten niederschlagen.

Mit dem Vertrauen in gesellschaftliche Systeme hat es nun eine spezifische Bewandnis. Zunächst einmal sind Begegnungen zwischen Mensch und System von anderer Art als jene, die sich im Interpersonalen abspielen. Gesellschaftliche Systeme (Organisationen, Institutionen) sind in erster Linie abstrakte Größen, strukturierte soziale Gebilde, die, wie Giddens beschreibt, „entbettet“, also aus lokalen Handlungskontexten herausgelöst sind. Dies äußert sich etwa in der Erfahrung, dass in der Begegnung mit Systemen, wie zum Beispiel einer Amtsinstitution, oftmals nicht klar wird, wer oder was der eigentliche Vertrauensempfänger ist – genauso wie von außen zuweilen nicht durchschaubar wird, wer hier genau für was verantwortlich bzw. zuständig ist. „Vertrauen in Systeme“, so beschreibt Giddens, nimmt so die Gestalt „gesichtsunabhängiger Bindungen“⁸ an, was im Rahmen der Vertrauensforschung einen besonders herausfordernden Sachverhalt darstellt. Denn ganz „gesichtslos“ sind gesellschaftliche Systeme wiederum nicht: „Obwohl jeder weiß, dass sich der eigentliche Sitz des Vertrauens im Inneren des abstrakten Systems und nicht in den Einzelpersonen befindet, die das System in spezifischen Zusammenhängen ‚vertreten‘, wird an Zugangspunkten [heißt: Begegnungspunkten; B. K.] daran erinnert, dass es (potentiell fehlbare) Menschen aus Fleisch und Blut sind, die das System in Betrieb halten.“⁹ Letztlich sind es so die Vertreter oder Repräsentanten, die überhaupt so etwas wie „Interaktion“ und „Reziprozität“ in der Relation zwischen Mensch und System ermöglichen und letztlich das Systemvertrauen in weiten Teilen ausmachen.

Ein interessantes und sehr aktuelles Beispiel stellt hier das Vertrauen in *Expertensysteme* dar. Zum einen ist dieses Vertrauen in modernen und hochgradig funktional-differenzierten Gesellschaften unabdingbar: Jeder ist auf den meisten Gebieten Laie und muss im Alltag auf Experten, ihr Wissen und ihre Produkte verlässlich setzen können, zum Beispiel beim Abschluss einer Versicherung. Die Begegnung des Laien mit Experten kann das Vertrauen in das jeweilig relevante Expertensystem stärken. Sie kann das Vertrauen des Laien aber ebenso schwächen. Auch kann im Falle der Wahrnehmung von Uneinigkeit unter Experten bei bestimmten Aspekten, etwa zum Problem sicherer und rentabler Geldanlage, das Vertrauen des Laien ins System geschädigt und schließlich Handlungsbereitschaft, in dem Fall Investitionsbereitschaft, reduziert werden. Gleiches gilt für viele weitere gesellschaftliche Systeme, nicht nur für das Wirtschafts- und Finanzsystem mit den entsprechenden Institutionen wie

Börsen und Banken, sondern auch für das Sozial-, Renten- oder Gesundheitssystem. Ein Fehlen der Vertrauenswürdigkeit dieser Systeme würde eine Bedrohung für den sozialen Frieden einer Gesellschaft darstellen. Auch wenn man etwa in Deutschland von derartigen Zuständen noch weit entfernt ist, muss der Vertrauensmangel, der sich hier in vielen gesellschaftlichen Bereichen gegenwärtig nachweisen lässt,¹⁰ durchaus als bedenklich eingestuft werden.

Extra- und intraorganisationales Vertrauen

Der Sachverhalt, dass im Alltag bei den meisten Menschen Akte des Systemvertrauens in der Regel nicht in der gleichen Intensität vollzogen werden wie Akte des interpersonalen Vertrauens, stärkt die These, dass „[j]e weiter entfernt sich ein Vertrauensobjekt vom eigenen sozialen Nahraum befindet, umso geringer [...] die Bereitschaft [ist], diesem Objekt mit Vertrauen zu begegnen.“¹¹ Vor diesem Hintergrund bietet sich heute eine interessante Konstellation durch gesellschaftliche *Organisationen*, die in besonderer Weise ja Wirkfelder kombinierten interpersonalen und systemischen Vertrauens darstellen. In Organisationen, wie zum Beispiel Unternehmen, in denen vielseitige Vertrauensakte in interpersonalen und systemischer Relevanz vollzogen werden, spielt die Frage des Vertrauens heute in zweierlei Hinsicht eine ganz wichtige Rolle. In einer stark durch Medien „überwachten“ Öffentlichkeit stellt sich gewiss zunächst die Frage der Vertrauenswürdigkeit einer Organisation *nach außen*. Einem Profitunternehmen zum Beispiel geht es hier um vertrauenswürdigen Wirken in einer Öffentlichkeit, die schließlich von Geschäftsbzw. Handelspartnern und vor allem auch Kunden wahrgenommen wird. Diese Vertrauenswürdigkeit ist ein substanzieller Erfolgsfaktor eines Unternehmens und verdient viel Pflege. Für Organisationen bzw. Institutionen, die öffentliches Vertrauen auf sich ziehen können, gibt es inzwischen Kriterien, die sich heute als einigermaßen konsensfähig erachten lassen: „Eine vertrauenswürdige Institution soll sich durch *Bürgernähe* auszeichnen, Kontakte ermöglichen und sich für die Belange der Bürger einsetzen, indem sie eine *helpende Funktion* aufweist. Letztendlich sollte eine vertrauenswürdige Institution ihre öffentliche Verantwortung wahrnehmen und sich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligen. Ebenfalls von Relevanz ist das Kriterium der *moralischen Integrität* im Sinne einer *Orientierung an ethisch-moralischen Grundsätzen*.“¹² Entlang dieser Kriteriologie wird schnell einsehbar, dass Institutionen mit einem relativ hohen Maß an gesellschaftlichem Machteinfluss und nicht genuin sozialer Ausrichtung, wie z. B. Wirtschaftsverbände oder auch

politische Parteien, in den Rankings zur öffentlichen Vertrauenswürdigkeit regelmäßig auf abgeschlagenen Plätzen landen.

Neben der vertrauenswürdigen Außenwirkung ist es für Organisationen heute aber auch verstärkt wichtig, über *intra*organisationales Vertrauen nachzudenken. In Unternehmen wird diese Ressource heute stark auf die Probe gestellt, und zwar im Zuge wachsender Unwägbarkeiten für die in Unternehmen arbeitenden Menschen, Führungskräfte wie Mitarbeiter. Sie sind immer öfter mit dem unabdingbaren Wandel von Organisationsstrukturen konfrontiert, durch den sich Unternehmen an die sich rapide veränderten Umweltbedingungen anzupassen versuchen. Die Konsequenzen organisatorischer Veränderungen (Reorganisation, Downsizing, Fusionen etc.) sind meist nicht vollständig absehbar und beherrschbar, tragen aber zugleich nicht selten erwerbsbiografische Risiken für die Beteiligten in sich. Im Falle des Wegbrechens von Routinen und des zunehmenden Auftretens von Unsicherheiten im Arbeitsalltag sind auch die etablierten Kommunikations- und Interaktionsmuster, von denen Vertrauensqualitäten im interpersonalen Bereich zentral abhängen, äußerst störanfällig. Oft ist es in Veränderungsprozessen eine spärliche oder missverständliche Zuweisung von Informationen (von oben nach unten), die die Empfänger verunsichert und etwa Raum für das Entstehen von Gerüchten schafft, oder ein unzureichend vermittelter Sinn einzelner Entscheidungen des Managements, die für Unverständnis und längerfristig auch für „Change-Zynismus“ sorgen können. Für persönliche Gespräche, die für Klärung sorgen könnten, ist oft nur wenig Zeit. Auf die Identifikation mit dem Unternehmen und somit auf die Qualität des Systemvertrauens (identifikationsbasiertes Vertrauen) können solche Konstellationen negative Auswirkungen haben.

Vertrauensmanagement

Der Nutzen und somit auch die Pflegebedürftigkeit von unternehmensinternen Bedingungen der Vertrauensförderung sind betriebs- wie auch volkswirtschaftlich längst erkannt worden. Dies trifft insbesondere angesichts der steigenden Flexibilitätsanforderungen auf Akteure im Kontext organisationalen Wandels zu, denen ein hinreichendes Maß an handlungsrelevanter Stabilität ermöglicht werden soll. Einen deutlichen Beleg hierfür liefern nicht zuletzt die Förderaktivitäten etwa des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, welches gegenwärtig die wissenschaftliche Arbeit zum Aspekt der „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ forciert. Es gibt im Zuge der Förderung dieses Themenschwerpunkts eine ganze Reihe von For-

schungsteilprojekten, die sich der Frage widmen, wie das Innovationspotenzial von Menschen in sich wandelnden Unternehmen gewahrt bzw. gestärkt werden kann und – das ist das Entscheidende – wie in diesem Zusammenhang ganz gezielt Vertrauen als Wirkfaktor geltend gemacht werden kann.¹³ Hinter derartigen Aktivitäten steht zweifelsohne die Einsicht in die Funktion bzw. den Wert von Vertrauen, sei es als Ressource im Bereich menschlicher Handlungskontexte im Allgemeinen oder als Ressource für Interaktionsprozesse der sich wandelnden Arbeitswelt im Besonderen.

Bei der unternehmensinternen Interaktion dreht sich nun alles um das Vertrauen *in* Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Managementfähigkeiten oder das Unternehmen als Ganzes sowie umgekehrt um das Vertrauen *von* Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Management. Aus ökonomisch-funktionaler Sicht liefert Vertrauen hier durchaus eine Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit, was sich leicht nachvollziehen lässt, allein wenn man die volkswirtschaftlichen Resultate des Fehlens von Vertrauen zu Rate zieht, wie etwa im Falle des Mobbings. Das Vorhandensein von Vertrauen hingegen zahlt sich offenbar aus. Für Geschäftsführungen gehört es zu den wichtigsten Anliegen, Mitarbeitern vertrauen zu können, dass sie ihre Arbeit tun, und zwar nicht nur „nach Vorschrift“, sondern mit innerem Antrieb und kreativer Anstrengung (Principal-Agent-Problem). Dabei sollten Führungskräfte wissen, dass die Tatkraft von Mitarbeitern nicht nur, aber auch ganz entscheidend von ihrem Vertrauen in die direkten Vorgesetzten abhängt, zum einen etwa von deren fairen und anerkennenden Verhalten, zum anderen von deren Kompetenz („Zutrauen“).

Insbesondere für Profit-Unternehmen dürfte somit die Frage interessant sein, wie Vertrauen hier zu handhaben, im Wortsinn also zu „managen“ ist. Dass der steuernde Zugriff auf Vertrauensprozesse grundsätzlich möglich ist, davon gehen Ansätze des so genannten „Vertrauensmanagements“ aus, die seit einigen Jahren verstärkt an Profil gewinnen. Allerdings hat das Management von Vertrauen im Vergleich etwa zu Projekt- oder Qualitätsmanagement mit ganz besonderen Herausforderungen zu tun. Zu diesen gehört etwa der Sachverhalt, dass Vertrauen, wie eingangs erwähnt, zunächst einmal ein Konstrukt und aus empirischer Perspektive damit eine Art Sekundärvariable ist. Das heißt in erster Linie, dass der steuernde Zugriff auf Vertrauenshaushalte von Menschen gezielt nur *mittelbar* erfolgen kann. Er muss ansetzen bei der Gestaltung im Bereich von Primärvariablen, die von der Vertrauensforschung bereits hinreichend identifiziert, im Grunde aber selbstevident sind. So

hängen Vertrauensqualitäten etwa vom Grad des Informationsflusses, von Kommunikationspflege, von der wertegebundenen Einhaltung bestimmter Interaktionsstandards etc. ab. Die gezielte Förderung in diesen Bereichen führt, so der Schluss, auch zu einer Förderung von Vertrauen und damit zur Stärkung von Handlungsbereitschaft und insgesamt zum reibungsärmeren Ablauf intraorganisationaler Prozesse.

Ein in Unternehmen betriebenes Vertrauensmanagement ist allerdings immer in zweierlei Weise zu konzipieren. Zum einen hat es auf den Ausbau partizipativer und fairer *Strukturen* zu zielen, d. h. etwa auf die Ermöglichung betrieblicher Mitbestimmung durch Mitarbeiter, auf die Gewährleistung fairer Arbeitsverhältnisse, die sich im gerechten Abfassen von Arbeitsverträgen dokumentieren können, aber ganz grundsätzlich auch z. B. auf die Verfügbarkeit wirksamer Informations- und Kommunikationstechnologien wie Infomails, Intranets, schwarze Bretter, regelmäßige Besprechungen und dergleichen. Zum anderen gehört zum Vertrauensmanagement die Förderung von *Kultur*, etwa von Wertebindungen, die nicht nur in Leitbildern Eingang finden, sondern sichtbar gelebt werden müssen, allen voran von den Führungskräften. Wie bereits angedeutet, gehören Fairness, Authentizität und Wertschätzung zum Katalog vertrauensfördernden Auftretens, wie überhaupt die Grundanforderungen vertrauenswürdigen Führungspersonals: ability, benevolence und integrity.¹⁴ Ein Vertrauensmanagementprogramm für Unternehmen wird nur auf Basis eines passfähig konzipierten Zusammenspiels von Maßnahmen auf strukturell-organisationaler und kulturell-handlungsspezifischer Ebene effizient wirken können. Stimmt die gewählte Mixtur aus vertrauensförderlichen Maßnahmen, so sind positive Effekte nicht nur für die Leistungsbereitschaft des faktisch beschäftigten Personals zu erwarten, sondern auch für jene noch außenstehenden qualifizierten Fachkräfte, auf die ein vertrauensadäquat geführtes Unternehmen als potenzieller Beschäftigungsplatz überaus attraktiv wirkt.

Anmerkungen aus ethischer Perspektive

Wie jedes Management zielt somit auch Vertrauensmanagement auf Effizienz, d. h. in der Praxis also auf unternehmerischen Erfolg. Dass dieser durch unternehmensintern geförderte Vertrauensstrukturen beziehungsweise -kulturen begünstigt wird, daran besteht kaum ein Zweifel, wengleich es nahezu unmöglich ist, Vertrauen mittels empirischer Erhebungsverfahren isoliert zu beforschen und damit auch den Erfolgswert von Vertrauen genau zu taxieren. Ganz unabhängig von den Problemen im Bereich der empirischen Vertrauensforschung hinterlässt aber bereits

der Versuch als solcher, Vertrauen in ökonomische Kennzahlen zu übersetzen, einen faden Beigeschmack. Der Grund dafür liegt in dem Ansinnen, einen existenziell so basalen Vollzug des Menschen gezielt ökonomisch-strategisch orientierten Steuerungsprozeduren unterwerfen zu wollen – der Versuch zur Steuerung von Vertrauen kommt hier im Kern dem Versuch zur Steuerung und somit einer Fremdverzweckung des Menschen selbst gleich. Dieser Grundverdacht, dem hier das Programm strategischen Zugriffes auf Vertrauen ausgesetzt ist, lässt sich kaum zufriedenstellend entkräften. Und er ist nicht die einzige Schwierigkeit, mit der das Management von Vertrauen bzw. ein „Vertrauensmanager“ konfrontiert ist. Auch das mit jedem Vertrauensvollzug verbundene Risiko der Enttäuschung, das ein Mensch eingeht, muss zum Nachdenken führen. Das Managementprogramm ist hier nämlich kritisch zu befragen, ob die Förderung von Vertrauen immer die beste Option ist. Es sollen darin dem Anspruch nach ja gezielt Vertrauensakte und somit positive Erwartungshaltungen hervorgebracht werden, wenngleich möglicherweise keineswegs immer gesichert ist – wie etwa bei organisationalen Strukturumbrüchen –, ob sich das im Vertrauen Erwartete überhaupt erreichen lässt. In vielen Fällen des Lebens, so zeigt die alltägliche Erfahrung, erweist sich Misstrauen oft als eine lebensdienlichere Variante zu Vertrauen – auch Misstrauen reduziert Komplexität, weil mit ihm bestimmte Handlungsmöglichkeiten gezielt ausgeschlossen werden.

Diese kritischen Fragen lassen es als erforderlich erscheinen, dem Ansinnen des Managements von Vertrauen eine ethische Begleitperspektive an die Seite zu stellen. Jede Ethik – und in diesem Fall auch Wirtschafts- oder Unternehmensethik –, der ja immer eine perspektivische Vorstellung des Guten zugrunde liegt, hat die vor diesem Hintergrund aufgegebene Frage nach dem menschlich Vertretbaren zu stellen. Und eine ungeläufige ethische Perspektive in der Beurteilung des menschlich Vertretbaren – auch im Fall des Vertrauensmanagements – bildet noch immer etwa die Formel Kants, nach der der Mensch niemals nur als Mittel, sondern zugleich als Zweck an sich selbst anzusehen ist. Dieser Imperativ hat zweifellos auch Geltung für den Versuch zur Steuerung von Vertrauen, zur Steuerung eines existenziell wichtigen Wirklichkeitsbezugs also, ohne den ein Mensch schlicht nur noch der Verzweiflung anheimgegeben wäre.

Ist die Form des Imperativs der Ethik also dort angebracht, wo er der Verzweckung des Menschen und seines Vertrauens Einhalt gebietet, so erweist er sich in einer anderen Hinsicht der ethischen Behandlung des Vertrauensaspektes allerdings als nahezu untauglich. An dieser Stelle wird

deutlich, dass Vertrauen durchaus als eine Art Sonderfall der Ethik anzusehen ist. Zwar verlangt das menschliche Wohlwollen etwa im Sinne des Liebesgebotes, wie es im christlichen Verständnis aufgegeben und einem jeden Menschen entgegenzubringen ist, Aufrichtigkeit und insofern „vertrauensvollen“ Umgang. Doch ist Vertrauen, bei aller wohlwollenden Absicht, letztlich etwas, das sich Appellen weitgehend entzieht. Die Forderung, anderen Menschen Vertrauen entgegenzubringen, stößt praktisch gesehen an nahezu unumstößliche Grenzen. Auch wenn ein Interaktionspartner noch so sehr darum bemüht ist, seinem Gegenüber Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbereitschaft zu signalisieren, so ist dadurch keineswegs sichergestellt, dass ihm sein Gegenüber letzten Endes auch tatsächlich Vertrauen entgegenbringt. Vertrauen kann in diesem Sinne nicht erzwungen werden, sondern wird vielmehr „geschenkt“ – die Bedingungen seiner Zuschreibung wurden oben ansatzweise diskutiert.

Schließlich erweist sich der Vertrauensaspekt aber noch in einer anderen Hinsicht als denkwürdiger Fall für die Ethik. Denn die ethische Perspektive fällt anhand der Beurteilung des Umgangs mit Vertrauen an markanten Stellen mit der funktionalen Perspektive zusammen. Ist es aus Sicht des Ethikers geboten, dass ein Vertrauensempfänger den Vertrauensgeber nicht bewusst hinter das Licht führt, so erkennt auch der Vertrauensmanager in der Vermeidung von Täuschung ein zentrales Gebot, allerdings aus rein funktionaler Sicht. Vertrauen ist eine „zarte Pflanze“ (Otto von Bismarck), etwas, das viel Aufwand erfordert, um es aufzubauen. Das gilt insbesondere für interpersonales Vertrauen, dessen Grundbedingung ja in erster Linie authentisch vorgetragenes Verhalten ist. Das Verhalten des potenziellen Vertrauensempfängers, welches als kalkulierend erahnt wird, kann eben sehr leicht gerade das Gegenteil des Anvisierten erzwingen, nämlich Vertrauensentzug durch den Vertrauensgeber. In diesem Fall hat Vertrauen so gut wie keine Chance mehr. Das funktional Gebotene, also das authentische, auf einem ernstgemeinten Anliegen basierende Handeln, korrespondiert insofern also mit dem ethisch Geforderten.

Vertrauen braucht Zeit und gute Rahmenbedingungen

Das alles lässt das Vorhaben „Vertrauensmanagement“ als schwieriges Unterfangen erscheinen. Die kurzen ethischen Erwägungen reichen schon aus, um ernsthaft danach zu fragen, was die strategische Handhabung von Vertrauen, welches heute in vielen Bereichen der spätmodernen krisenreichen Gesellschaft offensichtlich ein gefragtes Gut ist, dann überhaupt heißen kann. Verdient das „Management“ von Vertrauen

überhaupt seinen Namen? Es kann abschließend festgehalten werden, dass Vertrauensmanagement freilich eines nicht beinhalten kann: Die Überzeugung, Vertrauen nach Belieben steuern zu können. „Management“ von Vertrauen kann eigentlich nur heißen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die für den Erhalt oder Aufbau einer Vertrauenskultur in begrenztem Maße „begünstigend“ sein können. Vertrauensmanagement muss, wenn es wirklich mit Erfolg gelingen soll, einem ernst gemeinten Anliegen entspringen, das von Menschen in ein sichtbar glaubwürdiges Auftreten übersetzt wird. Das ist der Grund, warum auch Systeme glaubwürdiger Repräsentanten bedürfen, gerade in der differenzierten modernen Gesellschaft, in der Menschen in einer Vielzahl systemischer Kontexte agieren und somit Systemen schlicht Vertrauen entgegenbringen müssen.

Damit ist ein Weiteres verbunden: Der Aufbau von Vertrauen braucht Zeit. Es bedarf eines gewissen Reifungsprozesses, um jenen Grad an Beziehungsqualität zu erreichen, von dem sozial und ökonomisch gewinnbringende Effekte erwartet werden dürfen. So ergibt sich eine entscheidende Konsequenz für das Verständnis von Erfolg, um den es einem Vertrauensmanager in legitimer Weise geht: Dieser kann weniger allein auf kurzfristigen Erfolg zielen, sondern sollte eine durch Nachhaltigkeit definierte Erfolgsperspektive favorisieren. Erfolg ist hier nachhaltig, weil er auf Vertrauen, d. h. auf einen menschlichen Grundvollzug gebaut und damit der Mensch selbst zum Teilziel der Erfolgsproduktion erklärt wird.

Dass diese Einsicht am Ende der Erwägungen zu Möglichkeiten von strategischer Vertrauensförderung steht, ist durchaus bezeichnend. Denn letztlich bedarf es – wie bei allen Forderungen nach richtiger Vermittlung von ökonomischer Effizienz und moralischer Verpflichtung – zunächst immer auch der Entscheidung von konkreten Akteuren, die willens sind, in etwas zu investieren, was sich eher später als früher positiv in Bilanzen niederschlägt. Zugleich bedarf es, wie die Überlegungen zu einem umfassenden Vertrauensmanagementprogramm zeigen, aber ebenso der Entscheidung zu systemischen Maßnahmen, die einen für alle Akteure verlässlichen und insofern „vertrauenswürdigen“ Aktionsrahmen verbürgen. Möglicherweise bietet sich in dem für die Gesellschaft, ihren Organisationen und Individuen so wichtigen Bereich der Vertrauensförderung heute hier gerade das, was in jeder Krise grundsätzlich enthalten ist: eine Chance für neue Optionen, für etwas, das vorher kaum denkbar war. Vor allem für die politischen Unternehmungen gegenwärtiger Krisenbewältigung dürfte dies ein kleiner Hoffnungs-schimmer sein.

Anmerkungen

- 1 „Managing Trust“ lautet bemerkenswerter Weise das Leitthema der CeBIT 2012.
- 2 N. Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989, S. 26.
- 3 Ebd.
- 4 Vgl. ebd., S. 4.
- 5 Vgl. E. H. Erikson: Childhood and society, New York 1950; W. Pannenberg: Anthropologie in theologischer Perspektive, Göttingen 2011; H. Küng: Existiert Gott? Antwort auf die Gottesfrage der Neuzeit, München/Zürich 1978.
- 6 A. Giddens: Konsequenzen der Moderne, Frankfurt am Main 1996, S. 112.
- 7 P. Eberl: Vertrauen und Management. Studien zur theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre, Stuttgart 2003.
- 8 A. Giddens: A. a. O.
- 9 Ebd.
- 10 Vgl. die qualitative Wertestudie „Perspektive 2020“ der Bertelsmann-Stiftung. Link: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-EE3B197D-FEE74085/bst/Vertrauensstudie_BST_2009.pdf (Stand: 5. März 2012).
- 11 M. Schweer / B. Thies: Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern u. a. 2003, S. 48.
- 12 Ebd., S. 51.
- 13 Vgl. <http://balanceonline.org/projekte> (Stand: 3. März 2012).
- 14 Vgl. R. C. Mayer / J. H. Davis / F. D. Schoorman: An Integrative Model of Organizational Trust, in: Academy of Management Review 3 (1995), S. 709 – 734.

Zur Person des Verfassers

Dr. theol. M. A. phil. Boris Krause ist Referent für politische Bildung bei der Arbeitsgemeinschaft katholisch-sozialer Bildungswerke in der Bundesrepublik Deutschland (AKSB), Bonn.