

Vertrauen/Misstrauen in Organisationen

von

Henrik Bütow

Gerd Engelbart

Marcus Höftmann

Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Bei dieser Arbeit handelt es sich um die schriftliche Ausarbeitung eines Vortrages zum Thema „Vertrauen / Misstrauen in Organisationen“, der von uns im Wintersemester 2001/02 im Rahmen des Seminars „Konfliktregelung in Organisationen“ an der Universität Lüneburg gehalten wurde. Der (Wieder-)Aufbau von Vertrauen kann für eine erfolgreiche Konfliktregelung von zentraler Bedeutung sein. Glasl (1999) nennt u.a. Gefühle und Einstellungen als Ansatzpunkte für Interventionen der Konfliktbehandlung: „Die Parteien sollen Gefühle der Feindseligkeit, der gegenseitigen Diskriminierung usw. überwinden; sie sollen wieder Vertrauen zueinander finden, einander tolerieren und respektieren.“³ Der Aufbau von Vertrauen, mit dem sich unsere Arbeit beschäftigt, gestaltet sich jedoch äußerst schwierig. Es besteht beispielsweise die Gefahr, dass Vertrauenshandlungen als strategisches Verhalten missinterpretiert werden, und während Vertrauen in Sekunden zerstört werden kann, benötigt der Prozess der Vertrauensentwicklung viel Zeit, denn „Vertrauen ist so scheu wie das Reh. Wenn man es einmal verjagt hat, dauert es lange, bis es wiederkommt.“⁴

Die Arbeit besteht aus fünf Teilen. Im Abschnitt 1 gehen wir der Frage nach, was Vertrauen bzw. Misstrauen ausmacht. Nach einer kurzen Einführung in die Thematik diskutieren wir unterschiedliche Definitionen von Vertrauen, erläutern die Kernelemente des Vertrauens und stellen Vertrauen und Misstrauen einander gegenüber. Der zweite Abschnitt befasst sich mit der Frage „Wer vertraut wem?“. Hierbei betrachten wir Vertrauen sowohl als Persönlichkeits- als auch als Situationsvariable. Wir erläutern zentrale Vertrauenseigenschaften und gehen schwerpunktmäßig auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ein.

Im Abschnitt 3 werden Entstehung und Folgen von Vertrauen und Misstrauen in Organisationen diskutiert. Nach der Darstellung des Prozesses der Entwicklung interpersonalen Vertrauens gehen wir auf die Besonderheiten von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsleben ein und erläutern, welche Folgen herrschendes Vertrauen bzw. Misstrauen für die Organisation haben können. Aufbauend hierauf befasst sich der vierte Abschnitt mit den Möglichkeiten hinsichtlich des Aufbaus einer Vertrauensorganisation. Nach einer Gegenüberstellung von Misstrauens- und Vertrauensorganisationen beschreiben wir drei Instrumente des Wandels und gehen kurz auf die SARI-Strategie ein. In einem abschließenden Fazit fassen wir die zentralen Aussagen unserer Arbeit zusammen (Abschnitt 5).

³ Glasl (1999), S. 293

Inhaltsverzeichnis

1. Was ist Vertrauen ? – Was ist Misstrauen ?	Seite 1
1.1 Einführung in die Thematik	Seite 1
1.2 Definitionen von Vertrauen	Seite 1
1.3 Kernelemente des Vertrauens	Seite 2
1.4 Vertrauen versus Misstrauen	Seite 3
2. Wer vertraut wem?	Seite 5
2.1 Vertrauen als Persönlichkeitsvariable	Seite 5
2.2 Vertrauenseigenschaften	Seite 6
2.3 Das Verhältnis Mitarbeiter zum Vorgesetzten	Seite 7
2.4 Welchen Menschen wird vertraut?	Seite 8
2.5 Vertrauen als Situationsvariable	Seite 9
3. Entstehung und Folgen von Vertrauen / Misstrauen in Organisationen	Seite 10
3.1 Entwicklung interpersonalen Vertrauens	Seite 10
3.2 Besonderheiten von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsleben	Seite 11
3.2.1 Vertrauen in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung	Seite 11
3.2.2 Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitern	Seite 12
3.3 Folgen von Vertrauen / Misstrauen in Organisationen	Seite 12
3.4 Fazit: Vertrauen versus Kontrolle	Seite 13
4. Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation	Seite 14
4.1 Misstrauensorganisationen	Seite 14
4.2 Vertrauensorganisationen	Seite 14
4.3 Nutzen der Vertrauensorganisation	Seite 15
4.4 Instrumente des Wandels	Seite 15
4.5 SARI / GRIT	Seite 16
5. Fazit	Seite 17
Literatur- und Quellenverzeichnis	Seite 18

⁴ Ausspruch von Kurt Hans Biedenkopf, zitiert nach www.zitate.at

1. Was ist Vertrauen ? – Was ist Misstrauen ?

1.1 Einführung in die Thematik

Jeder Mensch ist in seinem täglichen Leben mit Situationen konfrontiert, in denen er Vertrauen oder Misstrauen empfindet. So vertraut ein Student beispielsweise seinen Kommilitonen in bezug auf die Erledigung der abgesprochenen Seminaarausarbeitungen. Misstrauen empfindet ein Individuum eventuell gegenüber Menschen, die Haustürgeschäfte abwickeln möchten. Vertrauen ist demnach für alle von hoher Bedeutung. Es spiegelt sich in Beziehungen wieder, wird aber subjektiv erlebt. Subjektives Erleben meint, dass die Wahrnehmung bestimmter Eigenschaften von großer Wichtigkeit bei der Vertrauensentwicklung in interpersonellen Beziehungen sein kann.

In einer Welt ohne Vertrauen muss alles angezweifelt und jede Information hinterfragt werden. Ein Patient muss aber der Diagnose seines Arztes vertrauen dürfen. Ohne Vertrauen kann kein soziales System existieren. Vertrauen ist die Grundlage des menschlichen Miteinanders. Jedoch handelt es sich bei Vertrauen nicht um einen statischen Zustand. Es ist vielmehr ein Prozess und eine Beziehung.

Die Wichtigkeit von Vertrauen wird oft erst bemerkt, wenn es erschüttert wird. Eine Schwangere erzählt dieses „Geheimnis“ ihrer besten Freundin. Kurz darauf informiert diese den Ehemann der Freundin. Das vielleicht über Jahre entstandene Vertrauensverhältnis kann in Sekundenbruchteilen zerstört sein. Ein wichtiger Haltepunkt, in Form des angenommenen Schweigens der Freundin, im Leben der Schwangeren ist hiermit verloren.

Abschließend soll an dieser Stelle aber nicht unerwähnt bleiben, dass Vertrauen genauso wenig wie Misstrauen ausschließlich etwas Positives beziehungsweise Negatives beinhalten muss. Es gibt auch so etwas wie „blindes“ Vertrauen bzw. „gesundes“ Misstrauen.

Um zu untermauern wie fundamental Vertrauen im Leben gesehen werden kann, soll folgendes Zitat die einführende Betrachtung beenden: „Vertrauen ist die Voraussetzung alles höheren Wirkens, ist der Erzwert des menschlichen Strebens. Fehlt dieses Element im Leben, so gerät es in sittliche Zersetzung und die Gesellschaft löst sich auf, wenn man sie nicht durch Diktatur, Tyrannei, Zwang und terroristische Kontrolle von Seele und Geist zusammenhält.“⁵

1.2 Definitionen von Vertrauen

In der Literatur werden zahlreiche Definitionen von Vertrauen gegeben. Einen sehr umfangreichen Überblick möglicher Definitionen gibt Petermann.⁶ An dieser Stelle sollen zwei unterschiedliche Definitionsansätze vorgestellt und miteinander verglichen werden.

Die erste Definition von Deutsch lautet folgendermaßen: „Vertrauensvolles Handeln weist Verhaltensweisen auf, die a) die eigene Verwundbarkeit steigern, b) gegenüber einer Person erfolgen,

⁵ Diesel (1943), S. 21

⁶ Vgl. Petermann (1996), S. 15

die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt, und c) in einer Situation gewählt werden, in der der Schaden, den man erleidet, größer ist als der Nutzen, den man aus dem Verhalten ziehen kann.“⁷

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass drei Determinanten gegeben sein müssen, damit vertrauensvolles Handeln vorliegt. An einem Beispiel soll dies verdeutlicht werden. Einem Freund wird die Diplomarbeit zur Aufgabe bei der Post mitgegeben. In diesem Fall steigert sich die eigene Verwundbarkeit, die Situation unterliegt nicht der persönlichen Kontrolle und der eigene Schaden (Nichtbestehen des Diploms wegen Nichtabgabe der Arbeit) kann größer als der Nutzen sein (eingesparter Weg zur Post).

Eine andere Definition von Breton und Wintprobe besagt: „An individual (A) trusts another individual (B) whenever A is confident in some degree that B will undertake to do what he (B) has promised to do.“⁸

Während die erste Definition den Fokus auf die Verhaltensweisen von Vertrauen legt, stellt die zweite Definition die innere Einstellung einer Person in den Vordergrund. Die innere Einstellung insofern, als dass ein Individuum aufgrund seiner Erwartung einem anderen Individuum gegenüber auf die Einhaltung bestimmter Versprechen baut und ihm somit vertraut.

Die einzig wahre und prägnant formulierte Definition von Vertrauen, die alle entscheidenden Faktoren einbezieht, gibt es nicht. Aus diesem Grund soll der Kern von Vertrauen bzw. vertrauensvollem Handeln über eine Auseinandersetzung mit den Kernelementen des Vertrauens herausgearbeitet werden.

1.3 Kernelemente des Vertrauens

Mit Hilfe eines Beispiels sollen die in der Literatur am häufigsten genannten Kernelemente des Vertrauens erklärt werden. Zunächst ein Überblick:

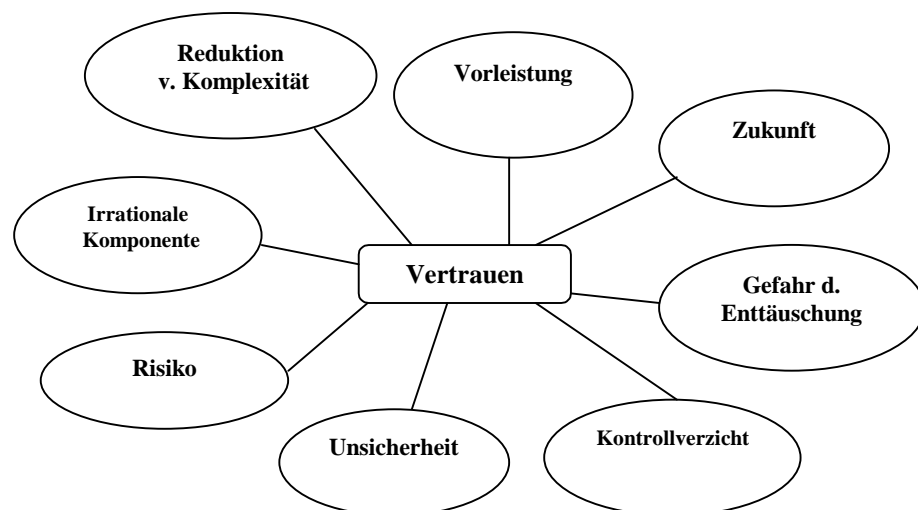


Abb.1:
Kernelemente
des Vertrauens⁹

⁷ Siehe Definition von Deutsch (1962) in: Petermann (1996), S. 15

⁸ Siehe Definition von Breton / Wintprobe in: Offermanns (1990), S. 171

⁹ Vgl. hierzu u.a. Petermann (1996), S. 11 ff. und Schweer / Thies (1999), S. 23 ff.

Ein Vorgesetzter überträgt seinem Mitarbeiter eine brisante und verantwortungsvolle Aufgabe, zum Beispiel die Erarbeitung eines Sozialplanes bei drohenden Kündigungen im Betrieb. Hierbei handelt es sich um einen Vorgang, der...

- a) durch Risiko und Unsicherheit gekennzeichnet ist, da ein Schaden, der durch missbrauchtes Vertrauen entsteht oft größer ist als der Nutzen, welcher durch eine Vertrauenshandlung bereitgestellt wird. Der Mitarbeiter trägt die Angelegenheit etwa an seine Kollegen heran.
- b) sich durch Verzicht von Kontrolle auszeichnet. Da der Vorgesetzte dem Mitarbeiter vertraut, kann er auf permanente Kontrollen verzichten.
- c) sich durch die Möglichkeit der Enttäuschung auszeichnet. Der Vorgesetzte setzt beispielsweise große Stücke auf seinen Mitarbeiter und ist bei Vertrauensmissbrauch persönlich sehr enttäuscht.
- d) als Vorleistung zu verstehen, und daher in die Zukunft gerichtet ist. Der Vorgesetzte gewährt seinem Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss und vertraut deshalb auf dessen zukünftige Handlungen.
- e) eine irrationale Komponente enthält, da die Gefahren einer Vertrauenssituation nur schwer abschätzbar sind, und daher der Eingang von Vertrauensbeziehungen als nicht-rationale Handlung betrachtet werden kann.
- f) soziale Komplexität reduziert. Dieses Kernelement zeigt zugleich die Funktion von Vertrauen auf. Reduzierung sozialer Komplexität meint, dass aufgrund der mangelnden Überschaubarkeit der vielfältigen sozialen Situationen und durch die Riesenmengen an Informationen, die tagtäglich auf uns einströmen, gewisse Gegebenheiten und Informationen akzeptiert werden müssen, ohne dass ihr Wahrheitsgehalt permanent hinterfragt wird.¹⁰ Bezogen auf obiges Beispiel kann der Vorgesetzte nicht alle Informationen überprüfen und nicht alle Tätigkeiten selbst ausführen. Er muss sich seine komplexe Umwelt gewissermaßen überschaubarer machen, um selbst handlungsfähig zu bleiben. Indem er Mitarbeitern vertraut, gelingt ihm dies.

1.4 Vertrauen versus Misstrauen

In diesem Abschnitt soll es um eine Abgrenzung der beiden Begriffe „Vertrauen“ und „Misstrauen“ gehen. Es werden drei mögliche Sichtweisen erörtert.

- a) Misstrauen ist das Gegenteil von Vertrauen (u.a. Rotter)¹¹
- b) Misstrauen als funktionales Äquivalent von Vertrauen (Luhmann)¹²
- c) Misstrauen und Vertrauen existieren nebeneinander (Lewicki / Wiethoff)¹³

¹⁰ Vgl. Luhmann (1973), S. 7 f. u. S. 20

¹¹ Vgl. Schweer / Thies (1999), S. 16

¹² Vgl. Luhmann (1973), S. 78 ff.

¹³ Vgl. Lewicki / Wiethoff in: Deutsch / Coleman (2000), S. 90 ff.

Die erste Sichtweise impliziert, dass wenn kein Vertrauen vorhanden ist, automatisch Misstrauen vorliegt. Dies ist kritisch zu hinterfragen, da a) eine Situation denkbar ist, in der weder Vertrauen noch Misstrauen gegenüber einer Person vorliegt oder b) Vertrauen und Misstrauen sich nach unterschiedlichen Bewertungskriterien bilden.¹⁴ Wenn für den Vorgesetzten Ehrlichkeit ein wichtiges Vertrauensmerkmal ist, dann muss das Fehlen dieses Kriteriums nicht zwangsläufig zu Misstrauen führen.

Nach Luhmann (zweite Sichtweise) muss zwischen Vertrauen und Misstrauen gewählt werden. Da Vertrauen Komplexität reduziert, also die Lebensführung vereinfacht, stellt sich die ursprüngliche Komplexität wieder ein, sofern keine Vertrauensbereitschaft gegenüber Personen vorliegt. Da der Mensch so nicht handlungsfähig ist, muss er eine „Ersatzstrategie“ wählen, um handlungsfähig zu sein. Er muss Misstrauen aufbringen. Vertrauen stellt also nicht lediglich das Gegenteil von Vertrauen dar, sondern wirkt funktional äquivalent.

Während diese beiden Sichtweisen die gesamte Person als Betrachtungsgegenstand haben, zielt die dritte Sichtweise auf Eigenschaften von Personen, nach denen Vertrauen oder Misstrauen vorliegen kann. Es ist denkbar, dass bestimmten Eigenschaften einer Person vertraut und anderen misstraut wird. Vertrauen und Misstrauen existieren dann nebeneinander. Das eigene Kind wird einer Person beispielsweise zur Aufsicht überlassen, Geld an diesen Menschen zu verleihen kommt aber nicht in Betracht. Insgesamt kann festgehalten werden, dass es sich bei Versuchen der Abgrenzung um ein sehr diskussionsbedürftiges Thema handelt und es auch hier die einheitliche Sichtweise nicht gibt oder vielleicht auch nicht geben kann. Interessant ist auch die Untersuchung der Frage, inwieweit eine Person A einer Person B vertrauen kann, wenn B hingegen der Person A misstraut.

An dieser Stelle soll die Überleitung zum nächsten Gliederungspunkt erfolgen, in dem es um die Klärung der Frage „Wer vertraut eigentlich wem?“ – also um eine Hinterfragung von möglichen Eigenschaftskriterien und situativen Einflüssen geht.

¹⁴ Vgl. Schweer / Thies (1999), S. 14 f.

2. Wer vertraut wem?

Nach der Definition von Deutsch (vgl. Abschnitt 1.2) ist das Gewähren von Vertrauen eine Verhaltensweise, die in einer Situation gewählt wird, in der ein potentieller Schaden, den man erleiden könnte, größer ist als der Nutzen, den man aus dem Verhalten ziehen kann. Vertrauen ist demnach mit Risiko verbunden. Es stellt sich die Frage, gegenüber wem man sich einem solchen Risiko aussetzt. Welche charakterlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen eine Person als vertrauenswürdig kennzeichnen, welche dieser Eigenschaften besonders innerhalb von Organisationen von Bedeutung sind, und inwieweit bestimmte Situationen Einfluss auf diese Eigenschaften haben, soll im Folgenden behandelt werden.

2.1 Vertrauen als Persönlichkeitsvariable

Jeder Mensch hat im Umgang mit anderen unterschiedlichste Erfahrungen während seines Lebens gemacht. Diese Erfahrungen führen dazu, dass von früheren auf aktuelle Situationen geschlossen wird. Auch resultiert aus früheren Erfahrungen, ob anderen schnell, zögernd oder gar kein Vertrauen geschenkt wird, ihnen eventuell zunächst sogar misstraut wird.¹⁵

Julian Rotter sieht die gesamte Persönlichkeitsentwicklung als Lernprozess. Erlebnisse und Erfahrungen prägen jedes Individuum auf unterschiedlichste Weise und führen zur Bildung bestimmter Persönlichkeitszüge. Vertrauen als Teil der Persönlichkeit wird nach Ansicht von Rotter demnach ebenfalls „gelernt“. Der Lernprozess beginnt bereits in den ersten Lebensmonaten eines Menschen. Elterliche - insbesondere mütterliche - Zuneigung und Wärme führen nach der Theorie der Psychoanalyse zur Bildung des „Ur-Vertrauens“ bzw. „Ur-Misstrauens“. Mit zunehmendem Lebensalter kommen neue Erfahrungen und Erlebnisse hinzu, die die Menschen, so Rotter, in zwei Gruppen von „Vertrauenden“ einteilen. Auf der einen Seite die „High-Trusters“ und auf der anderen die „Low-Trusters“. Den beiden Gruppen ist gemein, dass sie sich nicht hinsichtlich ihrer Leichtgläubigkeit unterscheiden. Auch unterscheiden sie sich nicht in der Wahrnehmung vertrauenswürdiger Signale. Für die Gruppen ist es lediglich unterschiedlich schwer, Vertrauen zu zeigen.¹⁶

Die „High-Trusters“ haben im Vergleich zu den „Low-Trusters“ ein grundsätzlich positiveres bzw. optimistischeres Menschenbild. Aufgrund ihrer guten Erfahrungen im menschlichen Umgang, räumen sie anderen zunächst einen Vertrauenscredit ein. Sie gehen also in der Erwartung an andere heran, dass man von diesen nichts Schlechtes zu erwarten hat. Dieser Vertrauenscredit ist im Einzelfall erst dann aufgezehrt, wenn eindeutige Anzeichen darauf hindeuten, dass der andere diesem Vorschuss an Vertrauen dauerhaft nicht gerecht wird. Bei einmaligem Vertrauensmiss-

¹⁵ Vgl. Koller (1997), S. 16

¹⁶ Vgl. Petermann (1996), S. 54 ff.

brauch sehen sie darüber hinweg und gewähren der Person eine zweite Chance. „High-Trusters“ nehmen darüber hinaus von anderen eher vertrauensvolle Botschaften wahr. Durch ihre positivere Einstellung anderen gegenüber und ihrer daraus resultierenden ethischeren Orientierung, sind sie im allgemeinen angepasst und genießen in ihrem Umfeld eine hohe Akzeptanz. Sie sind daher auch glücklicher und ausgeglichener.

Die „Low-Trusters“ sehen in der Gewährung von Vertrauen einen Bewährungsprozess. Vertrauen muss nach ihrer Ansicht erarbeitet werden. Die „Low-Trusters“ sind der Auffassung, dass man von seinen Mitmenschen eher Negatives zu erwarten hat. Andere haben nach ihrer Einschätzung grundsätzlich Hintergedanken. Diese Auffassung vertreten sie aufgrund der Vielzahl an schlechten Erfahrungen, die sie in Ihrem Leben gemacht haben. Sie sind der Meinung, dass sie ihren persönlichen Vorteil frühzeitig sichern müssen, bevor dies andere tun. Negative Eigenschaften sind weitaus mehr ausgeprägt als bei „High-Trusters“. Sie neigen eher dazu ihre Mitmenschen zu belügen, zu betrügen und zu hintergehen. Die „Low-Trusters“ sehen die eigene Person in einer ständigen Gefahr hintergangen zu werden. Sie erkennen daher auch oft Risiken in ihren eigenen Handlungen und denen anderer. Diese negative Grundeinstellung führt dazu, dass andere ihnen gegenüber ebenfalls misstrauisch agieren. Warum sollte man schließlich einer Person vertrauen, die grundsätzlich überall Risiken und Misstrauen wittert? ¹⁷

2.2 Vertrauenseigenschaften

Wann eine Person eine andere als vertrauenswürdig wahrnimmt, hängt grundsätzlich von individuellen Maßstäben und Indikatoren ab. Kurzfristig kann eine Person durch Humor und Charme einer neuen Bekanntschaft vereinnahmt werden und ein vertrauensvolles Gespräch mit dieser Person führen. Diese kurzfristige Gewährung von Vertrauen kann eventuell durch die Erinnerungen an eine alte Bezugsperson hervorgerufen worden sein. Dauerhaft wird der neuen Bekanntschaft aber nur dann Vertrauen geschenkt, wenn diese die individuellen Anforderungen an eine vertrauenswürdige Person erfüllt. In der Literatur finden sich hierfür immer wieder folgende Eigenschaften, die vertrauenswürdige Personen charakterisieren und die das Vertrauensverhältnis zwischen zwei Personen fördern: ¹⁸

- **Verhaltenskonsistenz** – Eine Einschätzung über das zukünftige Verhalten der Person ist möglich.
- **Verlässlichkeit** – Aufgaben und Absprachen sowie Termine werden eingehalten, Versprechen erfüllt.
- **Loyalität** – Die Person ist gegenüber einem selbst und anderen als treu anzusehen.
- **Ehrlichkeit, Integrität** – Die Person ist grundsätzlich aufrichtig.

¹⁷ Vgl. Petermann (1996), S. 54 ff.

¹⁸ Vgl. Neubauer (1997), S.105 ff.

- **Offenheit** – Ideen anderer werden interessiert angehört und eigene Meinungen und Ansichten werden unverschlossen weitergegeben.
- **Kompetenz** – Die Person ist fachkompetent.
- **Fairness** – Gleiche und gerechte Maßstäbe werden gegenüber allen Beteiligten gesetzt.
- **Physische Präsenz** – Die Person ist verfügbar und anwesend, wenn man sie braucht.

Die genannten Eigenschaften, kennzeichnen eine vertrauenswürdige Person. Liegt eine Ausprägung einer Eigenschaft nicht vor, heißt dies nicht, dass man dieser Person nicht vertrauen kann, eventuell sogar misstrauen muss. Es ist lediglich davon auszugehen, dass kein uneingeschränktes Vertrauensverhältnis vorliegt.

2.3 Das Verhältnis Mitarbeiter zum Vorgesetzten

In dem beiderseitigen Verhältnis des Vorgesetzten zum Mitarbeiter liegen verschiedene Prioritäten der oben genannten Eigenschaften vor. So haben Vorgesetzte, die sich der *Loyalität* bestimmter Mitarbeiter sicher sein können, zu diesen ein wesentlich höheres Vertrauen als zu Mitarbeitern, von deren Treue sie nicht überzeugt sind. Vorgesetzte, die einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit dazu verwenden müssen, ihre Position im Unternehmen vor ihnen unterstellten Mitarbeitern zu schützen, werden mit Sicherheit kein Vertrauensverhältnis zu diesen aufbauen können und wollen. Neben der *Loyalität* müssen sich Vorgesetzte auch der *Verlässlichkeit* ihrer Mitarbeiter sicher sein können. Termine müssen eingehalten werden, Aufgaben korrekt und wie abgestimmt erledigt werden. Da der Vorgesetzte letztendlich für die in seinem Weisungsbereich zu erledigenden Aufgaben verantwortlich ist, fallen Missstände zunächst auf ihn zurück. Die Konsequenzen, die eine fehlerhafte, unstimmige oder zu späte Aufgabenerledigung mit sich bringt, muss schlussendlich ertragen. Hierfür muss sich der Vorgesetzte auch der *Fachkompetenz* seiner Mitarbeiter sicher sein.¹⁹

Während Führungskräfte eher zu leistungsstarken und ihnen gegenüber „unterwürfigen“ Mitarbeitern Vertrauen aufbauen, schätzen letztere ganz andere Eigenschaften an ihrem Vorgesetzten. Sie achten beispielsweise darauf, dass ihr jeweiliger Vorgesetzter ihnen *Unterstützung* bei der Arbeit und zur Weiterentwicklung zukommen lässt. *Anerkennung* und *Zuspruch* durch den Vorgesetzten bei guter Ausführung der Tätigkeit einerseits und konstruktive Kritik bei durch den Mitarbeiter zu verantwortenden Fehlern andererseits, führen dazu, dass der Vorgesetzte eher als Förderer und nicht als Aufseher wahrgenommen wird. *Respektiert* der Vorgesetzte darüber hinaus Arbeitsstil und Ansichten der Mitarbeiter und holt deren Meinung ein, wenn Entscheidungen anstehen, werden die Mitarbeiter dies ebenfalls vertrauensfördernd honorieren. Der Vorgesetzte sollte dabei jedoch nicht nur durch seinen persönlichen Führungsstil überzeugen, sondern sollte auch mit der nötigen *fachlichen Kompetenz* auftreten können. Ist ein Vorgesetzter fachlich einem Mitarbeiter weit unterlegen, kann dies zu einem latenten Konflikt führen. Der Mitarbeiter wird sich fragen, wie es

¹⁹ Vgl. Schweer / Thies (1999) S. 129 ff.

dazu kommt, dass er als die qualifiziertere Kraft seinem Vorgesetzten untersteht. Ein Umstand der dazu führen kann, dass der Mitarbeiter durch seine Unzufriedenheit seinem Vorgesetzten gegenüber weder loyal noch offen und ehrlich agiert.

2.4 Welchen Menschen wird vertraut?

In der Realität trifft man Charaktere mit denen ein vertrauensvoller Umgang unterschiedlich schwer ist. Im Privatleben kann man sich prinzipiell aussuchen, zu wem man Kontakt hält, zu wem man eine Beziehung aufbaut, wem man vertraut. In Organisationen ist es so, dass man eine Art „Zweckgemeinschaft“ bildet, um bestimmte Ziele zu erreichen. Man hat wenig Einfluss darauf, mit welchen Charakteren man innerhalb einer Organisation interagieren muss. Stellvertretend für die Vielzahl an unterschiedlichen Charakteren sei der Umgang mit drei „Typen“ im folgenden dargestellt: Der autoritären Führungskraft, dem Karrieristen und dem Neuling in einem Unternehmen.

Wie im vorherigen Abschnitt bereits deutlich wurde, muss eine Führungskraft sowohl durch fachliche als auch durch persönliche Autorität überzeugen können. „Autorität der Persönlichkeit besitzt jemand, der von anderen aufgrund von Vertrauen und Einsicht in seine Kompetenz zu orientieren (Vorbild), zu steuern (Führung) und Sicherheit zu gewähren, akzeptiert wird, ohne dass dieses Verhältnis durch äußere Legitimation oder sonstige Unterordnungsverhältnisse begründet wäre“²⁰. Die Führungskraft kann ihren Anspruch auf Autorität also nur dann rechtfertigen, wenn sie beide Ausprägungen einer Autorität dauerhaft erfüllt. Ist dies der Fall und haben die Mitarbeiter keinerlei Zweifel an seinem Führungsstil, werden sie ihren Vorgesetzten respektieren, akzeptieren und Vertrauen zu ihm aufbauen können.

In Organisationen wird man häufig auf sogenannte Karrieristen oder auch Aufsteiger treffen. Sie sind stets auf ihren persönlichen Vorteil bedacht und betrachten in erster Linie die eigene Karriere als Mittelpunkt ihrer Arbeitsleistung. Bei Kollegen wird dies zu einer ständigen Hinterfragung der Beziehung zu dieser Person führen. Vertrauensvolle Informationen und Dinge, die die eigene Person betreffen, werden wohl kaum, oder erst nach reiflicher Überlegung an diese weitergegeben. Das Risiko, welches damit verbunden wäre, ist nicht kalkulierbar. Sofern der Karrierist in der Zukunft eine Möglichkeit sieht, seine Position zu verbessern, bestünde die Gefahr, dass er die vertraulichen Informationen weitergibt. Es wird außerordentlich schwierig, mit dieser Person ein von Vertrauen geprägtes Verhältnis zu führen.

Eine mit dem Unternehmen noch wenig vertraute Person, muss ihrerseits erst Vertrauen zu der neuen Umgebung bilden. In einem Verhältnis, das von gegenseitiger Vorsicht geprägt ist, und wo wenig bis kein Vertrauen vorherrscht, werden jedoch beide Parteien nicht den erwünschten Erfolg

²⁰ Hugo-Becker/Becker (2000), S. 52

des Arbeitsverhältnisses erzielen können. Da der Neuling im Unternehmen die eindeutig schwächere Position hat, sollte vom Unternehmen aus ein Vertrauensvorschuss gewährt werden.

2.5 Vertrauen als Situationsvariable

Persönliche Vertrauenseigenschaften sind in der Regel stark manifestiert innerhalb des Charakters einer Person. In bestimmten Situationen können diese Eigenschaften jedoch überlagert werden.²¹ Sofern ein Unternehmen beispielsweise Personalabbau ankündigt, wird dies das Vertrauen in das Unternehmen und die Führungsetage einschlägig erschüttern. Das zuvor gute und loyale Verhältnis zu den Kollegen kann sich vorübergehend zu einer von Konkurrenz geprägten Beziehung verwandeln. „*Sie oder ich*“ werden sich viele Mitarbeiter sagen. Die Erfahrungen können unter Umständen so einschneidend sein, dass sich das Vertrauensverhältnis zum Unternehmen und zu Kollegen dauerhaft nicht mehr erholt. Es kann aber auch sein, dass diese Situation als Extremsituation wahrgenommen wird und sich das Verhältnis wieder normalisiert. Das Verhalten der Führungskräfte ist in solch einer Situation von hoher Bedeutung. Sie sollten allen Mitarbeitern deutlich machen, dass es sich um eine vorübergehende Extremsituation handelt und vertrauensbildend auf alle Parteien einwirken.

²¹ Vgl. Grunwald (1995), S. 74

3. Entstehung und Folgen von Vertrauen / Misstrauen in Organisationen

Nach der Diskussion der Frage „Wer vertraut wem?“ im vorangehenden Abschnitt wollen wir uns nun zunächst mit dem Prozess der Vertrauensentwicklung (Abschnitt 3.1.) und den Besonderheiten von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsleben (Abschnitt 3.2.) beschäftigen, bevor wir dann auf mögliche Folgen von Vertrauen bzw. Misstrauen in Organisationen und für die Organisation eingehen werden (Abschnitt 3.3.).

3.1 Entwicklung interpersonalen Vertrauens

Menschen haben bestimmte, individuell unterschiedliche *Erwartungen* an vertrauenswürdige Menschen. Diese variieren zudem in unterschiedlichen Lebensbereichen. Hierauf sind wir detailliert im Abschnitt 2 eingegangen. Vertrauen kann sich nur entwickeln, wenn diese subjektiven Erwartungen erfüllt werden, ansonsten wird es im Keim erstickt. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass es nicht darauf ankommt, ob bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen tatsächlich vorhanden sind bzw. gezeigt werden, sondern darauf, ob sie *wahrgenommen* werden.²²

Um den Prozess der Vertrauensentwicklung in Gang zu bringen, muss zunächst einer der beiden Interaktionspartner einen *Vertrauensvorschuss* gewähren. Vertrauenshandlungen können z.B. das Bitten um Hilfe, das Überlassen wertvoller Gegenstände, die Kommunikation über die gemeinsame Beziehung oder das Anvertrauen von Geheimnissen sein. Ob der Vertrauensvorschuss gerechtfertigt war, zeigt sich erst später. Der Vertrauende geht also das Risiko ein, enttäuscht zu werden.²³

Wirksam wird nun ein grundlegendes Prinzip menschlichen Zusammenlebens - das Prinzip der *Wechselseitigkeit* bzw. *Reziprozität*.²⁴ Es genügt nämlich nicht, dass ein als vertrauenswürdiger wahrgenommener Interaktionspartner das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht enttäuscht, vielmehr muss er selbst mit Vertrauenshandlungen zur Entwicklung der Vertrauensbeziehung beitragen. Es müssen also beide Interaktionspartner grundsätzlich *Vertrauensbereitschaft* mitbringen, damit sich eine Vertrauensbeziehung entwickeln kann. Vorausgesetzt es treten keine Hindernisse der Vertrauensentwicklung auf, dies können z.B. Vertrauensbrüche in Form von Unzuverlässigkeit oder Untreue aber auch unsachliche Kritik oder persönliche Angriffe sein, findet in der Folge eine schrittweise Ausweitung der Vertrauenshandlungen statt. Die Interaktionspartner begeben sich mehr und mehr in die Hände des anderen. Hierbei ist zu beachten, dass dieser Prozess *Zeit* braucht. Vertrauen kann nicht erzwungen werden, sondern entwickelt sich langsam, kann aber in Sekunden zerstört werden.²⁵

²² Vgl. Schweer / Thies (1999), S. 20

²³ Vgl. ebenda, S. 22 f.

²⁴ Vgl. zum Prinzip der Wechselseitigkeit Grunwald (1997)

²⁵ Vgl. Schweer / Thies (1999), S. 23 f.

Es kommt schließlich – bei positivem Verlauf – zur Stabilisierung der Vertrauensbeziehung. Die wechselseitigen Grenzen (z.B. Intimsphären) sind abgesteckt und werden respektiert. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass auch in diesem Stadium das Risiko eines Vertrauensbruchs bestehen bleibt, welcher nun umso schmerzhafter sein kann.

3.2 Besonderheiten von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsleben²⁶

Beziehungen im Arbeitsleben zeichnen sich dadurch aus, dass die Interaktionspartner i.d.R. nicht frei gewählt werden können. So mag ein Vorgesetzter zwar möglicherweise noch einen gewissen Einfluss darauf nehmen können, welche Mitarbeiter er bekommt, oft hat man aber wenig Einfluss darauf, mit wem man zusammenarbeiten muss. Zudem verbringt man mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten sehr viel Zeit, zum Teil sogar mehr Zeit als mit der eigenen Familie oder Freunden.

3.2.1 Vertrauen in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ist gekennzeichnet durch eine *asymmetrische Beziehungsstruktur*. Der Vorgesetzte verfügt über mehr formale Machtmittel. Für die Vertrauensentwicklung ist dies insofern von entscheidender Bedeutung, als das Risiko im Falle eines Vertrauensbruchs für den Mitarbeiter wesentlich höher ist als für den Vorgesetzten. Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit auf Vertrauensbrüche mit disziplinarischen Maßnahmen (Abmahnung, Kündigung) zu reagieren. Diese Möglichkeiten hat der Mitarbeiter nicht - er könnte im Extremfall lediglich kündigen und das Unternehmen verlassen -, wahrscheinlicher ist besonders in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit aber, dass Formen „innerer Kündigung“ auftreten.

Zudem besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte Vertrauenshandlungen des Mitarbeiters nicht als solche wahrnimmt, sondern als *strategisches Verhalten* interpretiert. Dem Mitarbeiter könnte beispielsweise unterstellt werden, dass er sich auf diese Weise persönliche Vorteile, wie z.B. einen schnelleren Aufstieg in der Unternehmenshierarchie, erschleichen möchte. In diesem Fall wird dann möglicherweise das positiv intendierte Verhalten des Mitarbeiters vom Vorgesetzten negativ sanktioniert und eine Vertrauensbeziehung kommt nicht zustande, obwohl grundsätzlich beide daran interessiert wären.

Vertrauenshandlungen sollten also zunächst vom Vorgesetzten ausgehen, denn dieser geht ein wesentlich geringeres Risiko ein, und seine Vertrauenshandlungen werden vom Mitarbeiter mit geringerer Wahrscheinlichkeit als strategisches Verhalten interpretiert.

3.2.2 Vertrauensbeziehungen zwischen Mitarbeitern

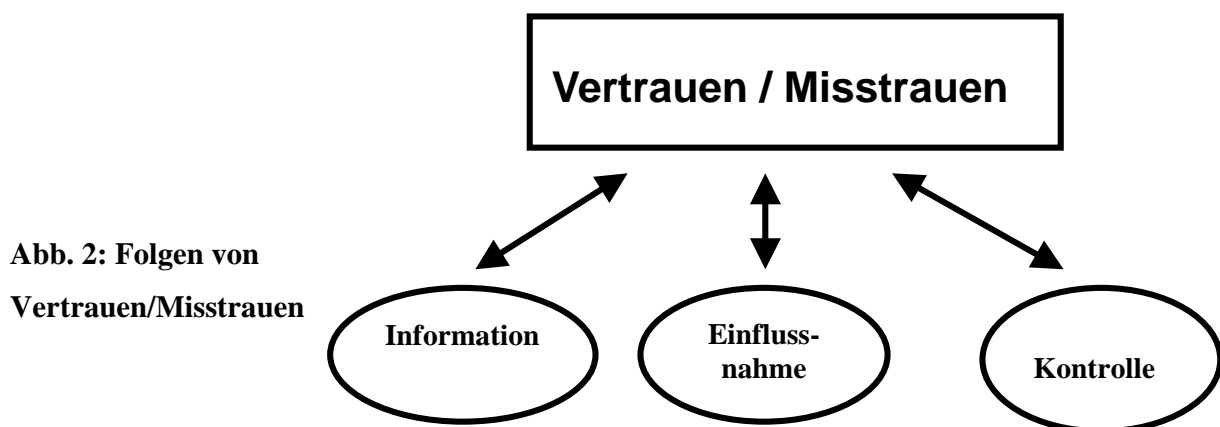
Stellt man lediglich auf formale Macht ab, so sind Beziehungen zwischen Mitarbeitern im Gegensatz zur Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nicht durch Asymmetrie gekennzeichnet. Informell können allerdings auch unter Kollegen deutliche Machtunterschiede bestehen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Vertrauen unter Kollegen grundsätzlich zu einer angenehmeren Arbeitsatmosphäre führt und infolgedessen die Arbeitszufriedenheit steigt. Konflikte können allerdings auftreten, wenn einer der Mitarbeiter auch zum Vorgesetzten eine besonders enge Vertrauensbeziehung entwickelt. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die Loyalität zu den Kollegen mit der Loyalität zum Vorgesetzten kollidiert. Der Mitarbeiter muss einen intra-individuellen Konflikt bewältigen.

Ferner können Probleme auftreten, wenn es als Folge eines Vertrauensbruchs zu Mobbing unter Kollegen kommt. Hier ist dann in erster Linie der Vorgesetzte als Konfliktmanager gefragt, wobei die Qualität der Beziehung zu seinen Mitarbeitern von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche Konfliktregelung sein dürfte.

3.3 Folgen von Vertrauen/Misstrauen in Organisationen

Es ist wahrscheinlich, dass ein bestehendes Vertrauensverhältnis einen positiven Einfluss auf die Effektivität von Arbeitsbeziehungen hat. Begründet wird dieser Zusammenhang folgendermaßen²⁷ (vgl. Abb. 2): Vertraut beispielsweise ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern nicht, so wird er diesen gegenüber immer dann Informationen zurückhalten bzw. diese verzerrt darstellen, wenn die unverzerrte Informationsweitergabe seine eigene Verwundbarkeit steigern würde. Außerdem wird er versuchen, der Einflussnahme durch seine Mitarbeiter weitestgehend zu entgehen, denn er bezweifelt ihre guten Absichten. Er wird z.B. Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter ohne vorherige Prüfung sofort abkanzeln. Weiter wird er, um die Abhängigkeit vom Verhalten der Mitarbeiter möglichst gering zu halten, die Mitarbeiter verstärkt kontrollieren, da er der Auffassung ist, dass er sich nicht auf sie verlassen könne.



²⁶ Vgl. zu diesem Abschnitt Schweer / Thies (1999), S. 129 ff.

²⁷ Vgl. Zand (1977), S.61 ff.

Nehmen nun die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten als misstrauischen Chef wahr, so werden sie ihrerseits Informationen zurückhalten, Einflussnahme zurückweisen und versuchen Kontrollmaßnahmen auszuweichen. Insgesamt wird die gemeinsame Problemlösung durch die beschriebenen Verhaltensweisen erheblich behindert, produktives Arbeiten wird erschwert. Eine Vertrauensbeziehung ließe demgegenüber wesentlich effektiveres Arbeiten zu, da in diesem Fall Informationen unverzerrt weitergegeben würden, gegenseitige Einflussnahme zugelassen würde und Kontrollmaßnahmen nur in erheblich geringerem Umfang erforderlich wären.

3.4 Fazit: Vertrauen versus Kontrolle

Wir haben dargelegt, dass herrschendes Vertrauen eine angenehme Arbeitsatmosphäre begünstigt, die zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und letztlich zur Leistungssteigerung beitragen kann. Vertrauen wirkt sich zudem – wie beschrieben – positiv auf die Effektivität von Arbeitsbeziehungen aus. Ferner kann es helfen, Kosten zu senken, insbesondere durch Einsparung von Transaktionskosten, denn bei aus Misstrauen resultierenden umfangreichen Kontrollen besteht die Gefahr, dass ein Kontroll-Zirkel in Gang gebracht wird, der zu immer umfangreicheren Kontrollmaßnahmen führt.²⁸ Vertrauen kann somit zu einem entscheidenden *Wettbewerbsvorteil* werden, auch und gerade in einer komplexen, globalisierten Wirtschaft. Mit den Möglichkeiten hinsichtlich des Aufbaus einer Vertrauensorganisation beschäftigt sich deshalb der folgende Abschnitt.

Nachdrücklich hinzuweisen ist allerdings auch auf mögliche *Gefahren*. Vertrauen beinhaltet immer das Risiko, dass es enttäuscht wird. Werden von Mitarbeitern wichtige Informationen an Dritte weitergegeben (Industriespionage), so geschehen im Falle des Opel-Managers Lopez nach seinem Wechsel zu VW, oder nutzen Mitarbeiter ihre Handlungsspielräume zu spekulativen Investitionen mit Unternehmensgeldern, wie der Wertpapierhändler der Londoner Barings Bank, Nicholas Leeson²⁹, so kann dies erhebliche negative Konsequenzen für das Unternehmen haben.

²⁸ Vgl. zum Kontroll-Zirkel Martin/Drees (1999), S. 44 ff.

²⁹ Vgl. Ripperger (1998), S. 4 f.

4. Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation

Wie sich Vertrauen bildet und welche Konsequenzen ein Unternehmen zu tragen hat, wenn kein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern untereinander und im Verhältnis zu den Führungskräften besteht, wurde in den vorherigen Abschnitten ausgeführt. Welche Möglichkeiten bestehen aber nun, eine Atmosphäre des Misstrauens innerhalb einer Organisation in eine von Vertrauen geprägte umzukehren?

4.1 Misstrauensorganisationen

Innerhalb einer Organisation, die von Misstrauen geprägt ist, herrscht aus Sicht der Führung eine negative Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitern. Die Führung ist darauf bedacht, ihren Willen von der Spitze des Unternehmens bis hinab zur Basis durchzusetzen. Dies wird durch stete Kontrolle der Mitarbeiter gewährleistet. Auch besteht die Auffassung, dass die Mitarbeiter zu schlechten Leistungen tendieren, wenn ihre Leistung nicht ständig kontrolliert wird. Es kommt zu ständigen Regulierungen.³⁰ Diese Aufgabe übernehmen die Vorgesetzten einer Organisation. Sie sind Kontrolleure und Antreiber der Mitarbeiter und agieren über Weisungen und Anordnungen. Sie üben Leistungsdruck auf die Mitarbeiter aus und überwachen sie. Die Mitarbeiter werden hierdurch keinerlei Motivation zur Arbeit aufbauen im Gegenteil, es ist davon auszugehen, dass es zu inneren Kündigungen und ähnlichem kommt. Darüber hinaus werden sie sich für ihre Aufgaben nicht verantwortlich fühlen. Fehler werden in Kauf genommen, Arbeiten werden weniger gewissenhaft vollzogen. Die Kontrollinstanz ist aus ihrer Sicht für die ausgeführten Tätigkeiten in letzter Konsequenz verantwortlich.³¹ Kommt es nun zu Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens, werden die Mitarbeiter nicht in der Lage sein, eigene Ideen und Vorschläge zu formulieren. Neben diesen Schwierigkeiten bei der Bewältigung organisatorischen Wandels, kommt es auch zu hoher Kostenbelastung der Organisation durch ständige Kontrollmaßnahmen.

4.2 Vertrauensorganisationen

In Vertrauensorganisationen wird das Unternehmen sowohl durch die Führung als auch durch die Mitarbeiter als soziale Struktur wahrgenommen. Die Mitarbeiter haben einen eigenen Tätigkeitsbereich und haben hier die vollständige Verantwortung zu tragen. Die Führungskräfte sehen sich als Berater und Förderer ihrer Mitarbeiter und werden so auch durch sie wahrgenommen.³² Die Mitarbeiter profitieren dabei durch die Förderung ihrer Leistung und durch stetige Weiterentwicklung ihrer fachlichen Qualitäten. Durch fachliche Fähigkeiten und die ständige Weitergabe von Informationen, sind die Mitarbeiter in der Lage, sich bei anstehenden Entscheidungen an einer Entscheidungsfindung zu beteiligen. Mitarbeiter und Führungskräfte sind daran interessiert, einen

³⁰ Vgl. Krystek / Zumbrock (1993), S. 27 ff.

³¹ Vgl. Nieder (1997), S. 40

³² Vgl. Bleicher (1995) S. 72 ff.

Konsens zu erreichen und den Interessen aller Betroffenen gerecht zu werden. Die Mitarbeiter haben durch diese Maßnahmen niemals die Veranlassung, Misstrauen gegenüber dem Unternehmen und den Vorgesetzten zu hegen.³³

Die gesamte Organisation ist auf eine intensive Zusammenarbeit ausgerichtet. Die einzelnen Mitarbeiter stehen in engem Kontakt und unterstützen sich gegenseitig. Hierdurch kommt es zu einer ständigen Weiterentwicklung der Organisation. Informationen werden schnell weitergegeben, Know-how verbreitet sich und die gesamte Struktur ist so flexibel, dass sie auf nötige Veränderungen schnell reagieren kann. Die gesamte Organisation ist auf Wandel ausgerichtet.

4.3 Nutzen der Vertrauensorganisation

Durch die Eigenverantwortung ihrer Arbeit und der damit einhergehenden Selbstbestimmung, spüren die Mitarbeiter das Vertrauen der Führung in ihre Fähigkeiten. Etwas, was sich fast jeder berufstätige Mensch wünscht. Da Vertrauen, das von anderen in die eigene Person gesetzt wird, ungerne enttäuscht wird, werden die Mitarbeiter in einer Vertrauensorganisation alles daran setzen, ihre Arbeit zur vollsten Zufriedenheit auszuführen.³⁴ Die geschaffenen Freiräume, die Selbstbestimmung und -einteilung der Arbeit führen dazu, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, eigene Ideen zu entwickeln und ihre Kreativität zu entfalten.³⁵ Durch den vertrauensvollen und intensiven Umgang mit Kollegen und Führungskräften, haben die Mitarbeiter ein positives Bild des Unternehmens als *ihr* Unternehmen im Kopf. Der Wille zur Eigeninitiative und zu einer hohen Leistungsbereitschaft prägt die Mitarbeiter. Die Folge hiervon ist wiederum ein Netz von informellen Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Unternehmens, flexible Problemlösungen und eine permanente Weiterentwicklung des Unternehmens durch die Mitarbeiter.

4.4 Instrumente des Wandels

Welche Möglichkeiten bieten sich nun für eine Führungskraft innerhalb einer Misstrauensorganisation, diese langfristig in eine Vertrauensorganisation zu wandeln. Wie kann die Spirale des Misstrauens umgekehrt werden?

Die Führungskräfte sollten zunächst eine intensivere *Kommunikation* schaffen. Die Mitarbeiter sollten über die Ziele und Ansichten der Führungskraft informiert werden. Es sollte sich hierbei eher um einen Dialog als einen Monolog handeln. Sofern die Mitarbeiter registrieren, dass sich ihr Vorgesetzter für Ihre Meinungen und Ansichten ebenfalls interessiert, wird dies honorierend zur Kenntnis genommen. Das vorherrschende Misstrauen wird langfristig abgebaut, eventuell Vertrauen aufgebaut. Da die Mitarbeiter jedoch frühere, negative Erfahrungen mit ihrem Vorgesetz-

³³ Vgl. Nieder (1997), S. 40

³⁴ Vgl. Bleicher (1991) S. 226 ff.

³⁵ Vgl. Nieder (1997), S. 33

ten nicht einfach vergessen werden, und dieser sein Verhalten gegenüber seinen „Untergebenen“ nicht ohne weiteres ablegen kann, bedarf es Zeit und unter Umständen einen Wechsel in der Führungsschicht des Unternehmens. Dies kann notwendig sein, wenn das Misstrauen zwischen Mitarbeitern und Führungsschicht bereits Dimensionen angenommen hat, die eine Umkehr in eine vertrauensvolle Beziehung unmöglich erscheinen lassen.

Des Weiteren sollte der Vorgesetzte durch *Transparenz* dafür sorgen, dass die Mitarbeiter über die aktuelle Situation im Unternehmen in Kenntnis gesetzt sind. Durch die Weitergabe von Informationen wird so Unsicherheit unter den Mitarbeitern vermieden, was zu Misstrauen gegenüber Entscheidungsträgern und dem Unternehmen führen könnte.

Auch sollten die Mitarbeiter, die bisher ihre Arbeit nicht selbst organisierten und zu verantworten hatten, dazu zukünftig veranlasst werden. *Verantwortungsbewusstsein* muss gefördert werden. Erst dann sehen sich die Mitarbeiter in der Pflicht den Wandel mit zu gestalten.³⁶

4.5 SARI / GRIT³⁷

Als vertrauensbildende Maßnahme ist noch die SARI-Strategie zu nennen. Die Strategie wurde während des „Kalten Krieges“ für die Regierung der USA entwickelt. Ziel der Strategie war es, politische Spannungen zwischen den USA und der Sowjetunion abzubauen.

Die Grundidee der Strategie ist, dass eine Partei der anderen durch einseitige Maßnahmen, die an keinerlei Bedingungen geknüpft sind, kooperatives Verhalten signalisiert. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass sich die initiativ gewordene Partei in die Gefahr begibt von der anderen Partei ausgenutzt zu werden. Beginnt die andere Partei nun dieses Verhalten zu honorieren, wird die Dynamik der Spirale des Misstrauens gestoppt. Zum Abbau der Spannungen zwischen den beiden Parteien und zum Aufbau einer von Vertrauen geprägten Beziehung besteht die Notwendigkeit, dass die zuerst initiativ gewordene Partei ihr Engagement fortsetzt. Auf diese Weise wird der anderen Partei Konsistenz in der Bemühung um eine kooperative Beziehung angedeutet. Die Spirale des Misstrauens, die Konflikte und Spannungen immer weiter eskalieren lässt, wird so in eine Spirale des Vertrauens umgekehrt. Das bereits erläuterte Prinzip der Reziprozität kommt in dieser Strategie zum Tragen.³⁸ Die Handlungen der einen Partei sollten dabei nicht bloß erwidert werden, sondern die eigenen Handlungen darüber hinaus gehen. Essentiell für die Durchführung der SARI-Strategie ist, dass die Parteien berechenbar und zuverlässig handeln und so für objektive Glaubwürdigkeit sorgen.³⁹ Liegt in den Augen einer Partei keine Glaubwürdigkeit für die Handlungen der anderen vor, kommt es zu keinerlei Kooperation. Dem Prinzip der Reziprozität fehlt die Grundlage.

³⁶ Vgl. Hugo-Becker/Becker (2000), S. 71ff.

³⁷ Strategie System abgestufter und reziprok wirkender Initiativen; graduated and reciprocated initiatives in tension reduction

³⁸ Vgl. Koller (1997), S. 17

³⁹ Vgl. Grunwald (1997), S. 76

5. Fazit

Vertrauen ist etwas Allgegenwärtiges in unserem Leben. Der Mensch ist permanent mit Situationen konfrontiert, in denen er anderen Individuen Vertrauen oder auch Misstrauen entgegen bringt. Die Frage, ob bei Nichtvorliegen von Vertrauen automatisch Misstrauen vorherrschen muss, ist kritisch zu hinterfragen. Es ist denkbar, dass beide Seiten nebeneinander existieren. Letztendlich wird Vertrauen oder Misstrauen immer individuell erlebt. Es hängt unter anderem davon ab, inwieweit ein Individuum das Vorliegen bestimmter Persönlichkeitseigenschaften subjektiv als wichtig für eine Vertrauensbildung empfindet beziehungsweise, ob deren Nichtvorliegen schon ausreicht, um Misstrauen zu fühlen. Auch situative Einflüsse spielen eine große Rolle in Vertrauensbeziehungen.

Damit sich eine Vertrauensbeziehung aufbauen kann, braucht es Zeit. Vertrauen kann nicht erzwungen werden. Es ist kein statischer Zustand, sondern ein Prozess. Es muss immer wieder neu erworben werden. Ein über Jahre aufgebautes Vertrauensverhältnis kann hingegen bei Vorliegen eines Vertrauensmissbrauchs in Sekundenbruchteilen zerstört werden.

Zu großes Vertrauen kann jedoch („blindes“ Vertrauen“) ebenso schädlich sein wie zu großes Misstrauen. Eine gewisse Portion „gesundes“ Misstrauen muss aber nicht automatisch negativ behaftet sein. Es kann auch schützend wirken.

Von überaus großer Wichtigkeit ist das Prinzip der Wechselseitigkeit (Reziprozität) in zwischenmenschlichen Beziehungen, um Vertrauen aufbauen zu können. Nur wenn es sich um einen gegenseitigen Prozess handelt, kann sich Vertrauen langfristig aufbauen. Wird ein Vertrauensvorschuss nicht erwidert, dann kann sich eine Störung im Aufbauprozess einstellen. Eine Beschränkung nur auf die „Nehmerseite“ reicht nicht aus. Jeder muss zugleich auch auf der „Geberseite“ stehen.

Letztendlich kann Vertrauen auch ein Wettbewerbsvorteil sein. Vertrauensverhältnisse am Arbeitsplatz verbessern die Arbeitsatmosphäre und Aufgaben können effizienter bewältigt werden, und helfen damit Kosten zu reduzieren. In von Misstrauen geprägten Unternehmen ist mit stärkerer Kommunikation durch die Führung, durch mehr Transparenz in der Aufgabenbewältigung und durch stärkere Weitergabe von Verantwortung der Wandel von einer von Misstrauen zu einer von Vertrauen geprägten Organisation möglich.

Umfassend lässt sich die Aussage treffen, dass Vertrauen eine überaus wichtige und entscheidende Variable in Interaktionsbeziehungen darstellt.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bleicher, Knut (1991): Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1991
- Bleicher, Knut (1995): Vertrauen als kritischer Faktor in Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen, Wiesbaden: Gabler, 1995, S.207-220
- Deutsch, Morton und Peter T. Coleman (Hrsg.) (2000): The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice, 1st edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000
- Diesel, Eugen (1946): Die Macht des Vertrauens, München: Verlag Hermann Rinn, 1946
- Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 6. Auflage, Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt/verlag Freies Geistesleben, 1999
- Grunwald, Wolfgang (1995): Wie man Vertrauen erwirbt – Von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation, in: io Management Zeitschrift, 64 (1995), Nr. 1/2, S. 73 – 77
- Grunwald, Wolfgang (1997): Das Prinzip der Wechselseitigkeit – Fundament aller Sozial- und Arbeitsbeziehungen, in: Schweer, Martin K. W.: Vertrauen und soziales Handeln – Facetten eines alltäglichen Phänomens, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1997, S. 207-218
- Hugo-Becker, Annegret und Henning Becker (2000): Psychologisches Konfliktmanagement – Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation, 3. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2000
- Koller, Michael (1997): Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze, in: Schweer, Martin K. W. (Hrsg.) (1997a): Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997, S. 13-26
- Krystek, Ulrich und Stefanie Zumbrock (1993): Planung und Vertrauen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993
- Lewicki, Roy J. und Carolyn Wiethoff (2000): Trust, Trust Development, and Trust Repair, in: Deutsch, Morton und Peter T. Coleman (Hrsg.): The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice, 1st edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000, S. 86-107
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Auflage, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1973
- Martin, Albert und Volker Drees (1999): Vertrackte Beziehungen – Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt: Primus Verlag, 1999
- Neubauer, Walter (1997): Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer, Martin K. W. (Hrsg.) (1997a): Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997, S. 105-120
- Nieder, Peter (1997): Erfolg durch Vertrauen - Abschied vom Management des Mißtrauens, Wiesbaden: Gabler, 1997

- Offermanns, Matthias (1990): Bürokratie und Vertrauen – Die Institution Vertrauen in der Ökonomischen Theorie der Bürokratie, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1990 (zugl. Diss. Univ. Köln 1990, u.d.T.: Offermanns, Matthias: Vertrauen als Institution in der Bürokratie)
- Petermann, Franz (1996): Psychologie des Vertrauens, 3. Aufl., Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe-Verlag, 1996
- Ripperger, Tanja (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen: Mohr Siebeck, 1998
- Schweer, Martin K. W. (Hrsg.) (1997a): Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997
- Schweer, Martin K. W. und Barbara Thies (1999): Vertrauen – die unterschätzte Kraft, Zürich/Düsseldorf: Walter Verlag, 1999
- www.zitate.at (24.12.2001)
- Zand, Dale E. (1977): Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern, in: Lück, Helmut E. (Hrsg.): Mitleid, Vertrauen, Verantwortung – Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens, Stuttgart: Klett, 1977, S. 61-74

Weiterführende Literatur

- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung – Zum Problem der Handlungsorientierung in Arbeitsorganisationen, in: Seltz, R. et al. (Hrsg.): Organisation als soziales System – Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin: Edition Sigma, 1986, S. 33-56
- Schweer, Martin K. W. (1997b): Vertrauen und soziales Handeln – Facetten eines alltäglichen Phänomens, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1997
- Lück, Helmut E. (Hrsg.) (1977): Mitleid, Vertrauen, Verantwortung – Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens, Stuttgart: Klett, 1977
- Ludwig, Peter H. (1991): Sich selbst erfüllende Prophezeiungen im Alltagsleben, Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 1991
- Bauer, Werner (1996): Mut zum Vertrauen – Vom Gegeneinander zum Miteinander, Frankfurt (Main)/New York: Campus Verlag, 1996