

VERTRAUEN, VERTRAUTHEIT UND SOZIALES KAPITAL

In diesem Artikel erfahren Sie etwas darüber:

- Warum Vertrauen aktuell zu einem Modethema geworden ist.
- Inwieweit es sich bei Vertrauen um ein Beziehungsphänomen handelt und Vertrauen gar nicht anders verstanden werden kann, als im Sinne einer gegenseitigen Erwartungshaltung.
- Warum Vertrauen als Nährboden Vertrautheit benötigt und diese Vertrautheit ein wichtiges „Soziales Kapital“ gerade innerhalb von Organisationen ist.
- Was Organisationen tun können, um Vertrauen zwischen ihren Mitgliedern zu fördern und das wertvolle eigene „Soziale Kapital“ zu pflegen und erhalten.

1. EINLEITUNG

Vertrauen boomt. Vertrauen führt. Vertrauen wird ersehnt und beschworen. Vertrauen ist zu einer populären Wärmemetapher geworden, die uns wieder an Zuverlässigkeit, Integrität, an Gemeinschaft und Solidarität, sowie an Ehrlichkeit und Gerechtigkeit glauben lässt. Auch die Managementliteratur preist Vertrauen im Unternehmen als einen an sich positiven Wert: vertrauensvolle Kooperation, Vertrauensarbeitszeit, Vertrauensgleitzeit und die Vertrauensorganisation sind nur einige der aktuellen Schlagworte. Vertrauen ist der soziale Klebstoff, der von der Familie über die Unternehmen bis hin zur Gesellschaft alles zusammenhalten soll. Dennoch ist Vertrauen keineswegs eine eindeutige Angelegenheit: Wir wollen vertrauenswürdig sein, aber nicht als zu vertrauensselig gelten. Wir wollen an das Gute im Menschen glauben, aber nicht zu gutgläubig sein. Wir wollen uns aufeinander verlassen können, aber in hochriskanten Zeiten nicht zu viel aufs Spiel setzen. Vertrauen ist eine riskante und ziemlich uneindeutige Angelegenheit. Was genau meinen wir also, wenn wir wie selbstverständlich von Vertrauen reden? In diesem Artikel möchte ich folgende These vertreten:

Der Wegfall hierarchischer Kommunikationsstrukturen erfordert in einem noch nie da gewesenen Ausmaß ein unmittelbares In-Beziehung-Treten. Durch diesen individuellen Fokus kommt eine Komplexitätserweiterung in die Unternehmen, die Vertrauen als eine Beziehungskategorie notwendig macht. Das sich hieraus ergebende Risiko ist zwar nicht kontrollierbar, aber abschätzbar und durchaus handhabbar.

2. VERTRAUEN – EINE SOZIALE ERWARTUNGSHALTUNG

Einer anderen Person zu vertrauen, ist die Entscheidung, auf ein Risikoproblem zu reagieren, welches auf eine andere Art nicht – oder nur sehr schwer zu lösen ist. Jemandem zu vertrauen bedeutet, sich auf ein Gegenüber zu beziehen und in dessen Abhängigkeit zu begeben. Das ist riskant und zwar in doppelter Hinsicht: Zum einen besteht das Risiko darin, dass man sich schlicht im anderen getäuscht hat und darüber enttäuscht wird. Zum anderen bleibt zugleich die eigene Erwartung unerfüllt und man erleidet aufgrund des missbrauchten Vertrauens einen bestimmten Schaden.

Ein Beispiel: „Frau Abel, Herr Bert und das Projekt.“

Die Projektleiterin Frau Abel steht unter enormem Zeitdruck. Herr Bert, ihr Mitarbeiter, benötigt dennoch einen zusätzlichen Arbeitstag. Herr Bert bittet Frau Abel ihm zu vertrauen, dass alles gut gehen wird. Sie weiß, dass dieser zusätzliche Tag eine solche Verzögerung bedeutet, die sie selbst im Falle des Scheiterns nicht mehr wird hereinarbeiten können. Sie vertraut Herrn Bert, dass alles gut geht, dass er ihr Vertrauen nicht enttäuscht, und dass sie selbst darüber keinen Schaden erleidet.

Dieses Beispiel beinhaltet die drei entscheidende „Größen“ der Vertrauensdynamik:

1. Da ist Frau Abel, die als „Vertrauens-Geberin“, das Vertrauen vergibt, indem sie eine riskante Vorleistung erbringt (einen zusätzlichen Tag gewähren).
2. Hinzu kommt Herr Bert, der eine bestimmte Ressource benötigt (mehr Zeit), die er als „Vertrauens-Nehmer“ durch das Annehmen des Vertrauens von Frau Abel gewährt bekommt.
3. Und es muss eine bestimmte Art und Weise geben, wie beide miteinander vor, während und nach dem „Vertrauensakt“ in Beziehung sind.

VERTRAUEN IST EINE SOZIALE ERWARTUNGSHALTUNG

Alle Versuche, Vertrauen lediglich als eine rein individuelle Risikoabwägung zu konzipieren, greifen wesentlich zu kurz. Vertrauen ist mehr als nur eine ökonomische Kalkulation. Ebenso entschieden geht die Idee, persönliches Vertrauen spontan und kurzfristig als „Instant-Vertrauen“ verfügbar zu machen an seinem Wesen vorbei. Das spezifische Vertrauenspotenzial wird sich erst dann entfalten, wenn sich Vertrauens-Geber und Vertrauens-Nehmer sozial aufeinander beziehen können. Insofern geht es beim Vertrauen sowohl um die Handlung selbst, als auch um die Situation, die die Handlung mitbedingt.

Hierin liegt die Komplexität des Themas begründet: Vertrauen steckt irgendwo zwischen der freien Entscheidung des Vertrauens-Gebers einer anderen Person zu vertrauen und den situativen, d.h. den sozialen und strukturellen Bedingungen, die den Menschen beeinflussen. Dezidiert von Vertrauen zu sprechen, macht nur dann Sinn, wenn folgende drei Bedingungen erfüllt sind.

1. Der Vertrauens-Nehmer muss frei entscheiden können: Herr Bert muss frei in der Entscheidung sein, ob er das Vertrauen rechtfertigen oder enttäuschen will. Sollte der Vertrauensbruch durch Kontrolle, Zwang oder restriktive Sanktionen von Frau Abel im Vorfeld weitgehend ausgeschlossen worden sein, dann wäre es sinnlos von Vertrauen zu sprechen. Man muss nicht darauf „vertrauen“, dass ein Neuwagen 12 Monate Garantie hat, wenn es ein vertraglich geregeltes Anrecht gibt. Jemandem zu vertrauen, der keine plausible Möglichkeit hat, das Vertrauen zu missbrauchen, ist sinnlos.
2. Der Vertrauensbruch muss auf Kosten des Vertrauens-Gebers gehen, und zwar *weil* er vertraut hat. Diese Einschränkung ist wichtig, da nicht bei *jeder* gemeinsamen Handlung das „Vertrauen“ gemeint ist. Wird ein Fremder von *irgendeinem* Händler übers Ohr gehauen, so kann er nicht ernsthaft behaupten, in seinem „Vertrauen“ erschüttert worden zu sein, oder dem Händler einen Vertrauensbruch vorwerfen. Ein Gebrauchtwagen-Händler missbraucht erst dann das Vertrauen, wenn er einen höheren Preis, als der Wagen wert ist, *nur deshalb erzielt, weil* der Käufer ihm vertraut hat. Nur weil Frau Abel Herrn Bert *vertraut*, geht sie das Risiko ein und gewährt ihm den zusätzlichen Tag.

3. Der Vertrauens-Geber verfolgt ein doppeltes Interesse. Die „Vertrauens-Investition“ seitens Frau Abel besteht ja nicht lediglich darin, Herrn Bert den einen Tag zu gewähren, sondern in der zusätzlichen Bereitschaft, jenseits der ursprünglichen Abmachung die Ungewissheit des Ausgangs zu (er-)tragen. Insofern ist es für den Vertrauens-Nehmer innerhalb der Beziehung nicht allein damit getan, dem Vertrauen „nur“ gerecht zu werden. Es gilt zusätzlich, die Risikobereitschaft der Vertrauens-Geberin zu würdigen. Bspw. indem Herr Bert im Unternehmen verkündet, wie rücksichtsvoll und hilfsbereit Frau Abel trotz des Zeitdrucks ist.

Fazit: Vertrauen ist weder vor, noch nach der Vertrauens-Gabe eine einsame Entscheidung! Vertrauen ist nichts, was der Vertrauens-Geber gleich einem Robinson auf einer einsamen Insel für sich allein entscheidet. Vertrauen findet erst im gegenseitigen sozialen Austausch statt – mal mehr, mal weniger bewusst.

3. DIE PARADOXIE DES VERTRAUENS

Menschen leben immer schon in sozialen Systemen. Es existieren immer schon Bindungen und Zugehörigkeiten. So ist die Vergabe von Vertrauen sowieso keine isolierte Entscheidung, die in einem luftleeren Raum stattfindet. Aber erst die persönliche und vertraute Beziehung, ist der Schlüssel zum Vertrauen. Dies mag sich tautologisch anhören: *„Muss man sich erst vertraut sein, um vertrauen zu können? Bedarf es nicht zunächst des Vertrauens um überhaupt Vertrautheit zu erreichen?“* Eine solche „Ei-Henne-Diskussion“, nach dem Motto „wer war zuerst da“, hilft natürlich nicht weiter. Um jedoch die besondere Wirksamkeit von Vertrauen verstehen und ggf. nutzbar machen zu können, gilt es zunächst, Vertrauen und Vertrautheit gegeneinander abzugrenzen:

1. *Vertrautheit ist ebenso wie Fremdheit eine unvermeidbare soziale Tatsache des Lebens.*
2. *Vertrauen ist unter Vertrautheit eine Lösung für ein spezifisches Risikoproblem.*

Diese Definition mag nun eher als eine rein akademische und weniger nützliche Unterscheidung erscheinen. Vertrautheit ist eine unvermeidbare Tatsache des Lebens – ebenso wie Fremdheit – ja und? Es gibt Fremdes und es gibt Vertrautes. Nun ist demgegenüber das Vertrauen eine individuelle Entscheidung, die jedoch nur möglich sein soll, wenn die Vertrautheit der Beziehung bereits gegeben ist. Also kann es Vertrauen unter Fremden nicht geben.

KEIN VERTRAUEN UNTER FREMDEN

Warum ist unter Fremden kein Vertrauen möglich? „Einem Fremden kann man nicht vertrauen, ...“ sagt Niklas Luhmann (1989), weil an Fremdheit nicht mit etwas Bekanntem angeschlossen werden kann. Zu etwas völlig Unbekanntem können keine Bezüge hergestellt werden. In einer fremden Situation, in einer fremden Welt weiß man noch nichts über deren Regeln und Ordnungen. Ein Fremder hat in einer „Neuen Welt“ noch alle Möglichkeiten. Darin gleicht er einem Kind. Vielleicht wünscht man sich manches Mal eben diese Freiheit zurück, sich einfach so zu verhalten, wie man es gerne will. Das Volkslied „Lustig ist das Zigeunerleben“ ist so gesehen weniger der Wunsch nach einem ethnischen Identitätswechsel, als die Sehnsucht nach einer mutmaßlichen Freiheit. Aber diese Freiheit der Fremdheit verunsichert immer auch. Fremde sind zu frei, als dass man ihnen vertrauen könnte. Individuelle Freiheit um jeden Preis verträgt sich nicht gut mit Vertrauen. Situationen, in denen

alles möglich sein kann, sind komplex. Diese Komplexität lässt sich solange nicht beherrschen, solange kein Wissen darüber erworben wird, was in der Welt alles unmöglich ist.

Einem Fremden zu vertrauen – sich auf einen Fremden verlassen zu wollen, ist so gesehen entweder die letzte Chance, die einem bleibt, oder es ist das, was man unter „blindem Vertrauen“ versteht. Der Vorwurf der Blindheit bezieht sich alsdann auf den hohen Anteil der Fremdheit, auf den man sich einlassen muss. Selbst ein Feind ist in diesem Sinne nichts Fremdes, sondern etwas sehr Vertrautes, weil die Kategorie Freund/Feind bereits vertraut ist. So gesehen kann ein Feind sehr zuverlässig sein, wenn man genau weiß, was man von ihm zu erwarten hat und was nicht. „Ein wahrer Feind verlässt dich nie.“

Dennoch können auch Fremde, die sozial nichts miteinander zu tun haben, handeln. Entweder unter strengem Befehl und Gehorsam, indem die Fremdheit um jeden Preis diszipliniert wird, oder aber beim klassischen Markttausch. Wer sich rein ökonomisch mit anderen Menschen austauscht, hat die Maximierung des persönlichen Nutzens (um jeden Preis) vor Augen. Es geht nicht um die Beziehung zu einem anderen Menschen. Es geht ausschließlich um das Eigentum an Geld- und Sachkapital und darum, wie über diese Kapitalform Kontrolle und Macht ausgeübt werden kann. Das zentrale Merkmal ist hierbei, dass diese ökonomischen Transaktionen „prinzipiell“ unter der Bedingung von Fremdheit funktioniert. Der Satz: „Beim Geld hört die Freundschaft auf“, bedeutet, dass sich Geldgeschäfte und Freundschaft nicht vertragen. Es bedeutet ebenso, dass für Geldaktionen Freundschaft keine Rolle spielen sollte. Vielleicht hindert die Freundschaft daran, ganz so „knallhart“ zu kalkulieren, wie man es ohne derartige soziale Banden gern tun würde. In einer fremden Welt, in der es keine sozialen Bezüge gibt, verbleibt jeder dem anderen gegenüber in einem Zustand der Konkurrenz (oder im Zustand des Wolfes ...). Der gegenseitige Austausch muss ohne Vertrauen funktionieren können. Aber ein solches Handlungsmodell ist heute nicht mehr denkbar! Unter der Bedingung von reiner Fremdheit und gegenseitiger Nicht-Bezogenheit sind keine Netzwerke, keine Teamarbeit, keine Kooperation, keine Kommunikation, keine Empathie, keine Sensibilität und vor allem kein gegenseitiges Verantwortungsbewusstsein möglich. Es gibt gar keine Gegenseitigkeit.

PERMANENTE FREMDHEIT

Nun hat jedoch das permanente Herstellen von Fremdheit in unserer täglichen Arbeitswelt einen solchen Öffentlichkeitscharakter, dass es kaum mehr auffällt. Business Reengineering, Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement, Change-Management – jede Veränderung, jede Neuerung, jede Umstrukturierung, jede Reorganisation ist eine Initiierung von Fremdheit. Unter dieser Allgegenwart von Verfremdung gewinnt eine Frage in Organisationen an Bedeutung: Gibt es etwas, das all die kurzfristigen Transaktionen überdauert? Gibt es etwas, das sich nicht so einfach verfremden lässt? Oder anders gefragt: Gibt es etwas, das das Ganze als Ganzes zusammenhält? Gibt es so etwas wie einen Identitätskern im Unternehmen – einen „Spirit“, und wenn ja, wo müsste man danach suchen? Ist es der Firmenchef? Sind es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Sind es die Organisationsformen und Strukturen? Ist es der Ort oder das Gebäude? Ist es die Verteilung von Geld und Macht oder der Zugang zu diesen? Vielleicht kommt man dem „Spirit“ des Ganzen näher, wenn wir dem beschriebenen Zustand der Fremdheit, den der Vertrautheit gegenüberstellen? Was ist die Bedingung, um in Vertrautheit handeln zu können?

4. VERTRAUTHEIT – EIN SOZIALES VERMÖGEN

Religion und Tradition waren lange Zeit die Institutionen, die für Vertrautheit sorgten. Sie deuteten, was wahr oder unwahr, gerecht oder ungerecht, schön oder hässlich war. Die Komplexität der Welt wurde soweit reduziert, dass sie für den Einzelnen leicht erfassbar und verarbeitbar war. So bezogen sich religiöse Weltbilder meist auf alltägliche Probleme. Im akuten Fall war klar, wer „Freund“ und wer „Feind“ war. Die Tradition regelte das Zusammenleben und schuf dadurch den „Kitt vormoderner Sozialordnungen“ (Anthony Giddens). In dieser Welt des wahren und vertrauten Seins gab es keinen Grund danach zu fragen, „wer“ dies alles erlebt hat. Die Vertrautheit war eine Struktur der Existenz, nicht eine Struktur der Handlung. Vertrautheit ist keine Verhaltensweise, sondern ein Zustand. Durch diesen Zustand wird ein Großteil anderer (ebenso möglicher) Handlungen schlicht ausgeschlossen. Auf diese Deutung der Welt muss man nicht „vertrauen“ – denn wer vertraut, kann sich nie ganz sicher sein. Man ist tief überzeugt. „Vertrautheit“, im Sinne von Selbstverständlichkeit und Gewohnheit enthält kein Motiv für einen Zweifel in sich. Peter Handke findet in seinem „Lied Vom Kindsein“ folgende Worte: *„Als das Kind Kind war, wusste es nicht, dass es Kind war, alles war ihm vertraut und alle Seelen waren eins.“*

Der Zustand der Vertrautheit ist kein willentlicher Akt. Jeder Versuch, diese Vertrautheit auf einzelne Kriterien reduzieren zu wollen, ist unzulänglich. Vertrautheit, Geborgenheit, Zugehörigkeit sind Zustände, die gerade nicht individuell zur Verfügung stehen, bzw. bedürfnisgerecht hergestellt werden können. Sie sind einer überindividuellen sozialen Ordnung geschuldet. Ihr Entstehen folgt dem Zusammenwirken unterschiedlichster Ursachen. Dies macht es umso schwieriger, einzelne Kriterien zu isolieren.

Wie auch immer dieses Soziale als Ganzes aussehen mag, es wird auch von Organisationen nicht mehr nur mit dem Aspekt „menschlichen Wohlfühlens“ in Verbindung gebracht. Das „Soziale“ vermag etwas Besonderes zu bewirken und findet dadurch als eine eigene Produktivkraft wachsendes Interesse. Manche Autoren gehen sogar so weit, in diesem „Sozialen Vermögen“ einen neuen Produktionsfaktor zu sehen – neben den vier bekannten: Boden, Arbeit, Kapital und (als jüngstes Mitglied) Wissen. Dieses „Vermögen“ lässt sich auf zwei Arten verstehen: Zum einen assoziiert man Begriffe wie Hab und Gut, Geld und Mittel. Zum anderen kann man Vermögen aber auch im Sinne von individuellen Fähigkeiten und Können verstehen. Etwas zu vermögen, heißt imstande sein, etwas zu tun. Wenn man dann wiederum vermögend ist, ist man wohlhabend und reich – und dies muss nicht nur den Faktor Geld betreffen. Reich an „Sozialem Vermögen“, würde bedeuten, ein Vermögen an Achtung, Respekt, Ehre, Reputation und Vertrauenswürdigkeit in „seinem Besitz“ zu haben. Ein solch „soziales Gebilde“ ist schwer zu beschreiben.

In der Literatur wird dieses „Soziale Vermögen“ gern als „Soziales Kapital“ bezeichnet. Ich folge dieser populäreren Benennung, obgleich der (ökonomische) Begriff „Soziales Kapital“ eine Handhabbarkeit vermuten lässt, die eher von der Dynamik wegführt, als sie näher zu erklären. All diese Beschreibungen, wie ein guter Ruf, Reputation oder das Ansehen einer Person, sind keine individuell kontrollierbaren Eigenschaften. Sie sagen lediglich etwas darüber aus, wie das Verhältnis einer Person zu anderen ist. Ob ein Mensch „an sich“ sozial kompetent ist, lässt sich erst daraus erschließen, auf welche Art und Weise er mit anderen Menschen und andere Menschen mit ihm umgehen. Das bedeutet: „Soziales Kapital“

ist keine Eigenschaft einer einzelnen Person, sondern wiederum die Eigenschaft einer Beziehung. Hierbei kann es sich um die unterschiedlichsten Formen von Beziehungen handeln: Auf Organisationen bezogen, geht es um die Beziehung zwischen den Mitarbeitern einer Belegschaft, zwischen Vorgesetzten und Angestellten oder auch zwischen Seilschaften und ganzen Netzwerken. Diese mehr oder weniger vertrauten Beziehungen in Form von Bekanntschaften, Freundschaften, Kooperationen, und Verlässlichkeiten sind es, die ein verknüpftes Beziehungs-Geflecht darstellen.

5. SOZIALES KAPITAL UND SEINE PRODUKTIONSBEDINGUNGEN

Vertrauen ist eine grundsätzlich riskante Entscheidung. Um überhaupt von einer Vertrauenssituation zu sprechen, muss der Vertrauens-Nehmer die Möglichkeit behalten, das Vertrauen enttäuschen zu können:

In der spezifischen Situation, in der ich jemandem vertraue, kann ich ihn nicht kontrollieren. Denn könnte ich ihn kontrollieren, so wäre ich geneigt, das Verhalten des anderen so zu steuern, dass er mich eben nicht enttäuscht.

Inwiefern es sich bei Vertrauen jedoch um ein „unabschätzbares Risiko“ handelt, ist eine ganz andere Frage. Das was innerhalb der „Vertrauens-Dynamik“ Sicherheit geben kann, ist gerade nicht die Kalkulation oder die Kontrolle, sondern die Verlässlichkeit der Beziehung – oder mit anderen Worten: Das Ausmaß des Sozialen Kapitals. Fehlt dieses „Soziale Kapital“, so lässt sich durch den Vertrauensakt allein nicht viel erreichen. Die These lautet daher:

Einem anderen Menschen innerhalb einer Organisation zu vertrauen, ist dann möglich und wahrscheinlich, wenn die Beziehung zwischen beiden die Gründung und Aufrechterhaltung von „Sozialem Kapital“ zulässt.

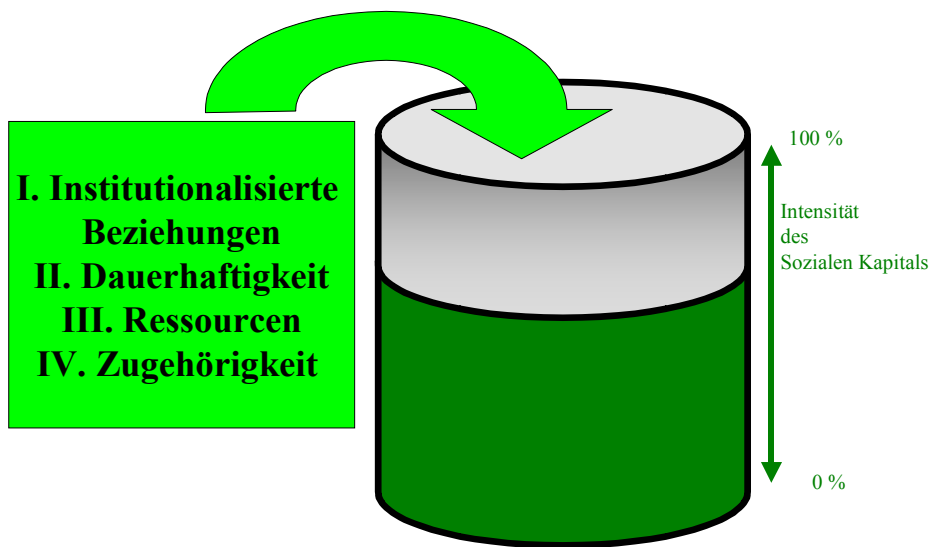
FÜR „SOZIALES KAPITAL“ GIBT ES KEIN REZEPT, ABER VIELE ZUTATEN

Kann man über dieses „Soziale Kapital“ nicht dennoch verfügen? Lassen sich deren Potenziale nicht auf irgendeine Art handhaben und für die Organisation nutzbar machen? Doch, es ist möglich, und zwar dann, wenn die Art und Weise verstanden wird, wie „Soziales Kapital“ entsteht und welche Eigenschaften es hat.

Pierre Bourdieu (1983) versteht unter „Sozialem Kapital“ alle die Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen: „Soziales Kapital“ ist die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, verbunden mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen des Kennens und Anerkennens.

Anhand dieser Aussage möchte ich die Dynamik in vier Schritten herausarbeiten. Vielleicht lässt sich „Soziales Kapital“ dabei am Besten mit einem großen Fass vergleichen, in dem zwar letztlich alles vermischt sein muss, aber dennoch die einzelnen Zutaten erkennbar sind.

Das „Fass“ des „Sozialen Kapitals“



I. INSTITUTIONALISIERTE BEZIEHUNGEN

Was bedeutet es, wenn Beziehungen des Kennens und Anerkennens institutionalisiert sind? Ein schönes Beispiel ist der Begriff „Institution Ehe“. Die „Institution Ehe“ sagt etwas darüber aus, wie sich Menschen, bzw. ganz allgemein Gesellschaften geeinigt haben, das Zusammensein eines Paares unter eine gewisse (auch gesetzlich fundierte) Regelmäßigkeit zu stellen. Gleichsam wie in der Religion geben Beziehungen, die zu Institutionen geworden sind Antworten auf existenzielle Fragen: Warum bestehen wir? Was unterscheidet uns von anderen? Was macht uns einzigartig? Wie gestalten wir unser Zusammenleben? Die Beziehungsstruktur ist damit vorgegeben und nicht mehr zufällig oder fremd. Die Personen müssen schauen, wie sie als Rollenträger diese Beziehungen bekleiden. Die Handlungen verlaufen nicht mehr willkürlich, sondern innerhalb eines erwartbaren, d.h. vertrauten Rahmens.

Eine einzelne Person kann dabei immer auch eine Vielzahl verschiedener Rollen einnehmen und sich mit ihrer Hilfe seinen Mitmenschen gegenüber sichtbar machen. Man wählt für sich eine Rolle und macht sich gegenüber seiner Umwelt „erwartbar“. Diese Erwartbarkeit bedeutet, dass man bei dem bleibt, was man über sich dargestellt hat. Insofern verpflichtet jede Selbstdarstellung. Wer unverwechselbar sein möchte, muss bei dem bleiben, was er als seine eigene Geschichte der Selbstdarstellung entwickelt hat. Dies heißt im Umkehrschluss, dass Personen, die sich selbst nicht sozial sichtbar darstellen, die nicht erwartbar sein wollen, auch keine Identität in Anspruch nehmen.

Alle diese institutionalisierten Beziehungen schränken die Freiheit ein, sich selbst immer auch anders sehen zu können. Sie begrenzen restriktiv einen Spielraum der Möglichkeiten. Andererseits wird es erst durch diese Begrenzung möglich, sich dem Gefühl der Vertrautheit hinzugeben. Erst Institutionen schaffen Verlässlichkeit, Verhaltensstabilität und Berechenbarkeit. Sie sind ein System von Erwartbarkeit und Selbstverständlichkeit und damit von Vertrautheit. So kommt es für Organisationen darauf an, die innerhalb ihrer eigenen Kultur bestehenden institutionalisierten Beziehungen zu nutzen und zu pflegen. Hierzu gehören:

- Die spezifische Firmengeschichte mit Mythen, Legenden und Märchen.

- Die besonderen Firmensitten und Gebräuche, Rituale, Zeremonien und Initiationsriten.
- Die für das Unternehmen eigene Sprache, Embleme und Kleidung.

II. DAUERHAFTIGKEIT

Die zweite „Zutat“ „Sozialen Kapitals“ ist die Dauerhaftigkeit. Dauerhaftigkeit ist in Zeiten des permanenten Wandels fast schon zum Luxus geworden, den sich scheinbar nur noch wenige leisten können. In Bourdieus Definition heißt es: „Soziales Kapital“ ist verbunden mit dem Besitz eines *dauerhaften* Netzes von Beziehungen. Dieses Netz muss also die Perspektive der Endlosigkeit haben. Dauerhaftigkeit kann nur dann empfunden werden, wenn zeitliche Begrenzung keine Rolle spielt. Es darf keinen offensichtlichen Schlusspunkt geben. Insofern ist das Gefühl von Dauerhaftigkeit vergleichbar mit dem der Vertrautheit. Eine Sache die mir vertraut (geworden) ist, hat den Charakter der Selbstverständlichkeit. Ein Stammkunde ist man erst dann, wenn das „Kunde-Sein“ selbstverständlich und potenziell nicht-endend geworden ist. Dauerhaftigkeit ist eine endlose Anleihe auf die Zukunft, die bereits in der Gegenwart wirksam wird. Demgegenüber ist ein Leben in Befristung ein Leben in Vorläufigkeit.

- Für Organisationen bedeutet dies nicht, den Status der Unkündbarkeit wieder einzuführen. Allein die Erlaubnis, an so etwas wie eine „verlässliche Zukunft“ innerhalb der eigenen Organisation glauben zu dürfen – entgegen allem Veränderungs-Aktionismus – kann Wunder wirken. Die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Die Bereitschaft, Verlässlichkeit im Sinne von Dauerhaftigkeit innerhalb eines Unternehmens zu einem Wert zu machen, ist eine soziale Entscheidung.

III. RESSOURCEN

„Soziales Kapital“ stellt drittens die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen dar. Wenn erstens „Soziales Kapital“ im Sinne von institutionalisierten Beziehungen mit einer zweitens dauerhaften Perspektive existiert, können drittens bestimmte Tausch-Handlungen wesentlich leichter und reibungsloser ablaufen. Dieser Punkt ist außerordentlich wichtig, um die Vertrauensdynamik verstehen zu können. Immer wieder findet man folgende Aussagen: „Wenn ich vertraue, muss ich nicht kaufen, was ich umsonst erhalten kann – bspw. die Leistungsbereitschaft meiner Mitarbeiter.“

„Menschen arbeiten schneller und effizienter zusammen, wenn sie sich gegenseitig vertrauen.“ „Vertrauen spart Kontrollkosten.“ In solchen Aussagen wird behauptet, dass das Vorhandensein von gegenseitigem Vertrauen, eine „kostensparende bis kostenlose Angelegenheit“ ist, die wie von selbst wirkt. Richtig ist, dass ein vertrauensvoller Umgang viele Vorteile bietet, aber erst dann, wenn das „Soziale Kapital“ als eine bedeutsame Größe vorhanden ist. Gegenseitiges Vertrauen lediglich als ein günstiges methodisches Werkzeug anzusehen, führt nicht zum Ziel. Vertrauen lässt sich nicht manipulieren, sondern muss in Form von „Sozialem Kapital“ aktiv umgesetzt und gepflegt werden. Das ist alles andere als kostenlos:

- „Soziales Kapital“ muss durch fortgesetzte Handlungen des gegenseitigen Gebens und Nehmens für die Zukunft erhalten werden. Dabei geht es keineswegs darum, innerhalb einer Organisation die zwischenmenschliche Beziehung als einen Selbstzweck zu feiern. Es ist nicht die Freundschaft, die im Mittelpunkt steht, sondern die gemeinsame Aufgabe.
- Aber ebenso wenig darf die Zusammenarbeit *ausschließlich* den Charakter einer gegenseitigen Nutzen-Maximierung haben. Damit sich durch die

Zusammenarbeit ein Beziehungskapital aufbaut, reicht es auch nicht aus, lediglich ein ordentliches und freundliches Verhalten gegenüber anderen an den Tag zu legen. Bloße Normausführung ist in der Regel zu unauffällig und ausdruckschwach. Sich nur „ordentlich“ zu verhalten ist keine geeignete Grundlage für die Entstehung von Vertrautheit.

- Wenn zwischen zwei Personen, oder innerhalb einer Abteilung „Soziales Kapital“ entstehen soll, so müssen sich die Beteiligten gegenseitig signalisieren, dass es ihnen nicht lediglich um die dienstliche Verwertbarkeit des Miteinander geht, sondern ebenso um den Aufbau der Beziehung selbst. Sobald bei einem guten Kontakt ein Beziehungsaufbau gelingt, fließt dies als „Soziales Kapital“ auf ein imaginäres Beziehungskonto.

Insofern hängt der Umfang des „Sozialen Kapitals“ einerseits davon ab, wie groß die Ausdehnung des Beziehungsnetzes ist. Wie viele Personen in einem Projekt involviert sind. Andererseits spielt aber auch der Umfang der tatsächlich getauschten Ressourcen eine große Rolle. Wie oft pflegen die Personen ihre Beziehungen? Wie zeitintensiv ist ihr Austausch? Inwieweit lassen sie sich aufeinander ein? Für wie wichtig, wertvoll und nützlich erachten sie diese Beziehung in ihrem täglichen Leben? Darin unterscheidet es sich von ökonomischem Kapital, das sich durch Verwendung abnutzt. „Soziales Kapital“ verbraucht sich gerade nicht wenn es in Gebrauch ist. Im Gegenteil, es sind die Beziehungen, die nicht genutzt und gepflegt werden, die verkümmern, verflachen oder sich verlieren.

IV. ZUGEHÖRIGKEIT

In ein Beziehungsnetz integriert zu sein bedeutet, dass die Personen selbst bereit sind, sich als zugehörig zu definieren. Die gilt sowohl für Mitarbeiter als auch insbesondere für die Führungskräfte, die auch Teil des Unternehmens sind! Wiederum gilt, dass jede Zugehörigkeit die individuelle Freiheit einschränkt. Nicht alles kann jederzeit auch ganz anders gemacht werden. In eine Korporation integriert zu sein, ist zunächst weder positiv noch negativ. Es wird lediglich eine Aussage darüber getroffen, dass die Personen – je nach Grad der Vertrautheit – auf ein gemeinsames Beziehungsnetz zurückgreifen können. So gibt es sicherlich Tätigkeiten, die in der Verantwortung einzelner Personen besser als in einem Team zu lösen sind.

So wie Vertrautheit nichts ist, wozu man sich willentlich entscheiden kann, stellt auch der Aspekt der Zugehörigkeit einen ähnlichen Zustand dar. Formell dazuzugehören, ist etwas anderes, als sich zugehörig zu fühlen. Damit ist auch das Gefühl der Zugehörigkeit ein Zustand, den man nicht immer reflexiv verfügbar hat. Vielmehr nimmt man ihn eher dann erst wahr, wenn man aus ihm heraustritt oder er sich abschwächt. Insofern lässt sich für Zugehörigkeit kein präziser Gründungsakt beschreiben. Niemand kann den Moment oder den konkreten Zeitpunkt benennen, ab dem das Selbstverständliche selbstverständlich, das Offenbare offenbar oder das Vertraute vertraut geworden ist. Dennoch lassen sich Zeitpunkte festmachen, die stellvertretend die Wertigkeit des Aufgenommen-Seins symbolisieren: Taufe, Kommunion, Konfirmation, Jugendweihe, Gelöbnis, Vereidigung, etc. Diese Zeremonien sind als Ritual sehr wichtig.

- Auch in Organisationen gibt es viele Rituale der Zugehörigkeit: Den Einstand feiern, die Freisprechung von Lehrlingen, den Gründungstag der Firma, aber auch die Kaffeepause, den Betriebsausflug oder das gemeinsame Weihnachtsessen.

- Organisationen, in denen diese Zugehörigkeits-Rituale der Rationalisierung zum Opfer gefallen sind, werden es viel schwerer haben, „Soziales Kapital“ aufzubauen.

So plausibel diese Darstellung auch sein mag, eine praktikable Anleitung, zur Erreichung von zwischenmenschlicher Vertrautheit ist es weniger. Dass sich Fremdheit aktiv herstellen lässt, ist leicht nachvollziehbar. Der Begriff des Blitzkrieges spricht für sich – an einen Blitzfrieden glaubt niemand.

6. DIE RISIKEN EINES VERTRAUENSVOLLEN IN-BEZIEHUNG-TRETENS

Ziel dieses Artikels ist es, ein Kontrapunkt gegen die Beliebigkeit des sozialen Miteinanders zu setzen. Die Entstehung von Vertrauen kann nicht als Prozess normiert werden, sondern gehorcht eigenen – sozialen Bedingungen. Hierfür gibt es im Arbeitsleben immer weniger Erfahrungsräume. Damit ist nicht gesagt, dass es Vertrauen im Arbeitsleben nicht gibt. Aber aufgrund der tief greifenden ökonomischen Veränderungen und der damit verbundenen Individualisierung wird gerade der Arbeitsbereich immer unpersönlicher, unprivater und damit unvertrauter – und damit ärmer an Möglichkeiten „Soziales Kapital“ zu generieren. Das Besondere an dieser Situation ist jedoch, dass wir es vermeiden dieses Fehlen von Vertrautheit als Verlust wahrzunehmen. Wir sind Meister der Ignoranz geworden, indem wir versuchen über alles hinwegzuschauen, was Vertrautheit benötigt. Im Gegenteil: Langfristigkeit, Sichtbarkeit, Eindeutigkeit, Verlässlichkeit, etc. werden als „Bremsklötze“ am ökonomischen Siegeswagen wahrgenommen. Wir wundern uns kaum über den Verlust an Vertrautheit, aber klagen darüber, dass kein Vertrauen mehr gegeben wird. Anhand von vier Vertrauens-Dynamiken soll zuletzt dargestellt werden, was Vertrauen leistet und was nicht:

I. GIBT ES „VERTRAUENSBILDENDE MASSNAHMEN“?

Jeder Vertrauens-Prozess beginnt mit einer riskanten Vorleistung. Diese stellt ein Wagnis dar und kann insofern schlecht normiert werden. Nur von Helden oder Heiligen kann man dies „erwarten“. Aber es ist nicht die Forderung, sondern die freiwillige Vorleistung, die eine Vertrauensbeziehung anbahnt. Daher macht es wenig Sinn, Vertrauen über Appelle oder gar Schuldzuweisungen einfordern zu wollen, nach dem Motto: „Wenn du ein guter Mensch wärest, würdest du jetzt vertrauen.“ Eine solche paradoxe Handlungsaufforderung ist eine Anweisung, die, in sich unlogisch, gerade das unmöglich macht, was sie zugleich einfordert. Ebenso paradox ist der Satz: „Man muss sich verwundbar machen, um Vertrauen zu erwerben.“ Was ist von dieser ostentativen Selbst-Verwundungs-Offenbarung zu halten? Reicht es tatsächlich aus, seine Verwundbarkeit zu instrumentalisieren und insgeheim auf den sozial verpflichtenden Charakter der eigenen Vorleistung zu spekulieren? „Sieh her, wie verwundbar ich bin, nur du bist nicht vertrauensfähig.“

Gerade bei dem Aspekt der Verwundbarkeit lässt sich das besonders schwierige Unterfangen nachvollziehen, eine „freiwillige“ Leistung vorschreiben zu wollen. Es ist richtig, dass die Verwundbarkeit des Vertrauens-Gebers das „Instrument“ ist, mit dem eine Vertrauensbeziehung in Gang kommen kann. Dies sollte jedoch weder in Form einer machtvoll fordernden und kontrollierenden, noch durch eine übergroß inszenierte und wehklagende Verwundbarkeit aufgebaut werden. Die erste Verwundbarkeit ist keine, weil sie trotzig etwas beansprucht, ohne sich auf das, was der andere von sich aus geben kann, einzulassen. Die zweite signalisiert den Eindruck der Anbiederung auf eine zu „missverständnisfreie“ Art: „*man solle doch*

endlich das Vertrauen vergeben“, dass zugleich die Freiwilligkeit selbst vermieden wird. Keine Freiwilligkeit – kein Vertrauen.

II. KANN ES ZU VIEL VERTRAUEN UND ZU VIEL VERTRAUTHEIT GEBEN?

Kann das gegenseitige Vertrauen auch zu intensiv werden? Kann man jemandem zu viel vertrauen? „Ja“. Zu sehr zu vertrauen, zu sehr vertraut zu haben, kann bedeuten, zu viel erfunden, zu viel vom Vertrauens-Nehmer erwartet zu haben. Jemandem zu sehr zu vertrauen heißt letztlich, ihn unerschöpflich zu machen. Einem Kollegen sein ganzes Leben anvertrauen und überantworten zu wollen, oder ihn für unersetzlich zu halten, ist eine unmenschliche Überforderung des anderen. Insofern hat jedes Vertrauen irgendwo ein Ende, eine natürliche Schranke.

Vertrauensbeziehungen brauchen ein lebendiges Gleichgewicht zwischen Nähe und Distanz. Mag sein, dass es einem Mitarbeiter schmeichelt, besonders intensiv von allen beansprucht zu werden. Sobald sich dann ein solcher Vertrauens-Nehmer von den vielen Vertrauens-Gebern in ein enges Erwartungs-Korsett eingebunden fühlt, ist er nicht mehr wirklich frei, das Vertrauen zu rechtfertigen oder zu enttäuschen. Dann wird die Freude anderen zu helfen zum Zwang.

Hierbei ist es jedoch nicht das Vertrauen selbst, das „lähmt“. Es ist die Vertrautheit die sukzessive anwächst. Die Vertrautheit, die sich aufgrund von „bestätigten Vertrauens-Entscheidungen“ bildet. Jedes Vertrauen bildet insofern einen weiteren Baustein für das gegenseitige Vertraut-Sein, so lange, bis das einander Vertraut-Sein zu eng wird. Je intensiver und existenzieller man sich von dieser Beziehung abhängig fühlt, desto stärker und verbindlicher ist die Vertrautheit. Aber zugleich kann es auch zu einer „Vertrauenssklerose“ kommen. Dann sind die Beteiligten zu eng miteinander verwoben, dass sie sich gegenüber anderen abschließen.

III. VERTRAUEN UND DIE MÖGLICHKEIT DER ENTTÄUSCHUNG

Um enttäuscht werden zu können, muss man Erwartungen ausbilden. Nur wer keine Erwartungen für die Zukunft hat, ist vor Enttäuschungen sicher: Erwartungslosigkeit ermöglicht Enttäuschungsresistenz. Aber es gibt nicht nur die Angst vor einer zukünftigen, sondern auch vor einer aktuellen Enttäuschung. Diese Angst kann einen daran hindern, darauf zu schauen, wie viel Vertrautheit bereits aktuell in der Beziehung vorhanden ist. Eine „Vertrauens-Überprüfung“ könnte deutlich machen, wie viel Vertrautheit bereits hier und jetzt in der Beziehung steckt! Es geht also nicht nur um die eigene Enttäuschung, sondern es kann ebenfalls bedrohlich sein, durch das eigene Verhalten solche Erwartungen beim anderen geweckt zu haben, die soziale Verbindlichkeit nach sich ziehen.

Mit einem anderen Menschen sehr vertraut zu sein, hat zur Folge sich aufgrund der Vertrautheit und der gemeinsamen Geschichte, nicht mehr ganz allein zu gehören. Man kann nicht mehr tun und lassen, was man will; sondern hat sich einem anderen Menschen gegenüber vertraut gemacht. Aus dieser sozialen Bande kommt man nicht mehr folgenlos raus, ohne selbst das Vertrauen des anderen zu enttäuschen, und diese Enttäuschung dem eigenen Verhalten zugeschrieben zu bekommen. Hierbei gibt es zwei Arten, das Vertrauen zu enttäuschen:

- Der „klassische Vertrauensbruch“, indem der Vertrauens-Nehmer die riskante Vorleistung des Vertrauens-Gebers egoistisch ausnutzt.
- Das „Herausziehen“ aus der Vertrautheit, indem die Intimität der Beziehung sukzessive in Distanziertheit überführt wird.

IV. WAS TUN NACH EINEM VERTRAUENSBRUCH?

Mit einem Vertrauensbruch allein muss die Beziehung noch lange nicht zu Ende sein. Sie verändert aber ihre Gestalt. Um von einer Vertrauensbeziehung sprechen zu können, musste von beiden Seiten viel „Soziales Kapital“ investiert worden sein. Dies stellt ein gewisses Vertrautheits-Fundament dar. Die Frage ist nun, wie viel Unvertrautheit dieses Fundament aushält.

Wenn jemand das Vertrauen bricht oder missbraucht, so bietet er gleichsam an, sich selbst fortan als einen Fremden zu sehen. Er entledigt sich der gemeinsamen Verantwortung für die Beziehung. Er setzt das bisher erworbene „Soziale Kapital“ aufs Spiel und versucht es zu entwerten. In dieser Situation sind wir wieder auf der Stufe der Fremdheit angelangt, wo es primär um Macht und Kontrolle geht. Damit bekommt der Vertrauens-Geber die Rolle des Kontrolleurs übertragen. Er hat über die Schuld des anderen zu richten und bekommt zugleich die Macht übertragen, über die Beziehung selbst zu entscheiden. Wenn in dieser schuldzuweisende Dynamik weiter verfahren wird, wird die Vertrautheit, als gemeinsames Vermögen Stück für Stück aufgelöst. Verbleibt der Vertrauens-Geber auf der Stufe des Machthabers und hält den anderen in dessen Schuld gefangen, wird aus einer ehemaligen Vertrauensbeziehung eine Kontrollbeziehung, die über Macht und Ohnmacht funktioniert. Natürlich ist es nachvollziehbar, dass aus enttäuschem Vertrauen der Wunsch nach Kontrolle erwächst. Aber Kontrolle ist ein Mechanismus für Fremdheit und damit ungeeignet um eine Beziehung in Vertrautheit zu halten.

Wenn derjenige, der enttäuscht wurde, aus Angst vor zukünftiger Verletzung glaubt, den anderen Menschen nur noch über Kontrolle halten zu können, hat er seinerseits ebenfalls den Glauben an die Wirkung des „Sozialen Kapitals“ aufgegeben. Das heißt nicht, dass auf jeden Vertrauensbruch stur mit weiterem Vertrauen begegnet werden muss. Es heißt lediglich, dass der Vertrauensbruch selbst kein Gegenbeweis gegen den Vertrauensmechanismus ist. Das Risiko enttäuscht zu werden, ist die Bedingung der Möglichkeit von Vertrauen. Es kostet Mut, auch dem anderen etwas zuzumuten. Kontrolle verunmöglicht Freiwilligkeit. Wie sonst könnte an Freiwilligkeit geglaubt werden, als unter Risiko?

Jemandem zu vertrauen ist eine Lösung für ein spezifisches Risikoproblem. Das heißt, es kann auch ganz andere Lösungen geben: Man kann einem Mitarbeiter in einer bestimmten Angelegenheit Vertrauen schenken, man kann eine Prüfung und Kontrolle durchführen, oder man kann dem Ganzen keinerlei Bedeutung beimessen und die Sache einfach ignorieren. Aber es steckt viel Potenzial im gegenseitigen Vertrauen und in dem, was als „Soziales Kapital“ bezeichnet wurde. Es zu nutzen ist möglich, aber erfordert eine besondere Bereitschaft. Diese Bereitschaft wird erst jenseits ausschließlich ökonomischer und pragmatischer Parameter wirksam. Hierzu muss man immer wieder In-Beziehung gehen und den Status der Gegenseitigkeit immer wieder neu aushandeln – aber es lohnt sich.

7. LITERATUR

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

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

Giddens Anthony 1995: Konsequenzen der Moderne, Frankfurt am Main

Giddens Anthony 1996: Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: Beck Ulrich,

Giddens Anthony, Scott Lash, Reflexive Modernisierung (Hrsg.) Eine Kontroverse, Frankfurt/ Main

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

PROF. DR. OLAF GERAMANIS

Diplompädagoge (univ.), Coach und Supervisor (BSO) und Trainer für Gruppendynamik (DAGG). Geboren 1967 in Stuttgart, bis 2000 Offizier der Bundeswehr, ab 1999 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr. Seit 2004 Dozent für Sozialpsychologie und Beratung an der Fachhochschule Nordwestschweiz. In der Weiterbildung, Dienstleistung und angewandten Forschung im Bereich Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung tätig. Umfangreiche Arbeiten und Veröffentlichungen zu den Themen: Soziale Kompetenz, Kooperation, Innovation und Vertrauen. Studienleiter des Masters of Advanced Studies in Change und Organisationsdynamik, sowie des Masters of Advanced Studies in Coaching – Schwerpunkt Systemisch-Organisationsdynamisches Coaching.

olaf.geramanis@fhnw.ch; www.gruppendynamik.ch