

Eine gefährdete Ressource

Vertrauen im Betrieb

Von Hartmut Volk

Intensiv hat sich Professor Dr. Olaf Geramanis von der Hochschule für Soziale Arbeit in Basel mit der Ressource «Vertrauen» auseinandergesetzt. Vertrauensvolle Beziehungen sind für ihn überall dort unverzichtbar, wo gezielt Ergebnisse herbeigeführt werden müssen, ohne die Bedingungen des Erfolges ernsthaft kontrollieren zu können.

Herr Professor Geramanis, wie stellt sich das Vertrauensproblem aus Ihrer Sicht aktuell dar?

Vertrauen war schon immer eine riskante Angelegenheit. Beklagen wir einen Vertrauensschwund, müssen wir uns das vor Augen führen. Gleichwohl gibt es einen grundlegenden Unterschied zu früher. Wenn in alten Texten von Vertrauen die Rede ist, steht der Aspekt der Treue und Loyalität im Vordergrund. Wenn ich heute jemandem vertraue, muss ich etwas über seine individuellen Motivlagen und seine Vorlieben wissen. Und es muss sich lohnen. Vertrauen wird kalkulatorischer.

Welche Rolle spielt die unablässige Veränderung dabei?

Verändern ist das Stichwort. «Change» ist heute die Legitimation dafür, dass wir begonnen ha-

ben, den Wandel zu einem Dauerzustand zu machen. «Change or die» lautet die Devise. Gegenseitige Erwartbarkeit und damit wirklich vertrauensvolle Beziehungen sind damit kaum noch gegeben. Im Sinne von Pierre Bourdieu besteht dieses Beziehungskapital erstens darin, dass sich zwei Menschen einander er-

Den sozialen Kitt verlieren

wartbar gemacht haben, indem sie klare Rollen ein- und angenommen haben. Zweitens muss die Beziehung vom Prinzip her auf Dauer angelegt sein. Drittens muss man sich aktiv austauschen, indem es eine soziale Balance von Geben und Nehmen gibt. Und viertens müssen die Beteiligten ein Gefühl von Zugehörigkeit entwickeln. Diese vier Aspekte sind notwendige Zutaten für vertrauensvolle Beziehungen, aber noch kein Rezept.

Wenn Sie aus diesem Blickwinkel auf die Arbeitswelt von heute schauen ...

Sie werden keinen dieser Aspekte mehr erfüllt sehen. Arbeit findet zunehmend kurzfristig und über Projekte statt, es bleibt kaum Zeit, einander kennenzulernen. Es herrscht kein vernünftiges Quidproquo, also kein angemessenes Geben und Nehmen mehr. Es gibt kaum mehr individuelle Vorleistungen und kaum mehr Anerkennung über das Notwendigste hinaus.

Was passiert mit einem Betrieb, in dem Vertrauen kaum mehr einen Platz im täglichen Miteinander hat?

Ganz einfach: Der Betrieb verliert seinen sozialen Kitt und der «Homo oeconomicus» übernimmt die Führung. Dieser Typus Mensch ist frei von erzieherischer Prägung, völlig eigeninteressiert und nicht langfristig durch Gesellschaftsnormen bestimmt. Er kalkuliert ausschliesslich rational und überlegt, was seinem Eigeninteresse dient und wie er seinen Nutzen maximieren kann. Und er hat keinerlei Erwartung an seine Mitmenschen, ausser der einen, dass alle ebenso egoistisch und nutzenorientiert handeln wie er.

Zu welchen Konsequenzen führt das?

Und wenn wir uns alle in diesem Sinne «erfolgreich» opportunistisch verhalten, ist das Ergebnis

«Marktversagen» – ein Mensch ist dem anderen ein Wolf. Ein Zustand, den wir seit der aktuellen Jahrtausendwende an den Finanzmärkten immer wieder aufs Neue global erleben. Aber auch im «Kleinen»: Hire-and-Fire-Politik, Werkverträge, Zeitarbeit, willkürliche Neuzusammensetzungen von Abteilungen usw.

Dabei sind doch aber unsere Unternehmen im heutigen Wettbewerbs- und Innovationsdruck gerade auf dieses vertrauensvolle Miteinander angewiesen.

Ja, aber es wird immer schwieriger, Prozesse des sozialen Miteinanders, aus denen soziales

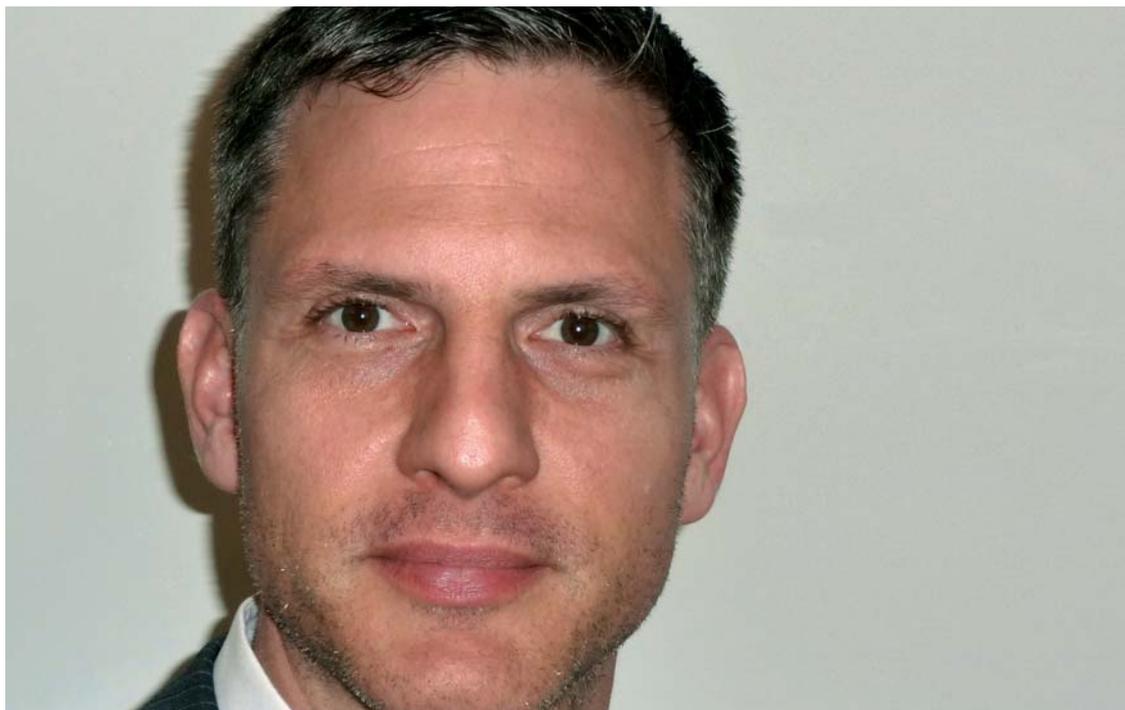
Wenn jeder zum Wolf wird

Kapital entsteht, aufzubauen und aktiv zu pflegen. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Welt der Organisationen grundlegend verändert. Betriebe stehen heute vor der Herausforderung, über ganz andere Formen von Arbeit Mehrwert zu produzieren. Wissens- und Dienstleistungsarbeit erfordern Entbürokratisierung und Enthierarchisierung. Zweitens gilt es einem fortschreitenden Internationalisierungsprozess Stand zu halten. Und drittes stehen wir einer Innovationsdynamik gegenüber, die durch die Umwälzungen seitens der Informations- und Kommunikationstechnologien in alle Lebensbereiche Einzug gehalten hat. Die dadurch ausgelöste globale Vernetzungs- und Beschleunigungs-

Lesetipp

Olaf Geramanis: **Vertrauen – Die Entdeckung einer sozialen Ressource.** S. Hirzel Verlag, Stuttgart 2002, 245 Seiten, CHF 68.–/40.– Euro.

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de



Glaubwürdig soziales Kapital aufbauen, Professor Dr. Olaf Geramanis

dynamik hat viele der bislang bestehenden räumlichen und zeitlichen Begrenzungen und Vertrautheiten einfach wegfallen lassen.

Gleichwohl bleibt Vertrauen paradoxerweise eine wichtige Resource?

Ohne Zweifel! Die Frage im Blick auf die geschilderte Entwicklung ist nur, in welchen Bereichen Vertrauen angebracht und notwendig ist. Das heisst, überall dort, wo man mit kleinteilig kontrollierbarer oder bürokratisch organisierter Arbeit keinen Mehrwert mehr schaffen kann – zumeist bei der Wissens- und Dienstleistungsarbeit –, wo man mit Ungewissheit umgehen und wo Neues erschaffen werden muss, wo man das Unsteuerbare steuern muss, genau dort braucht es vertrauensvolle Beziehungen.

Und wie kann ein Unternehmen sie einlösen?

Durch den gezielten Aufbau einer Vertrauenskultur. Dort, wo wir gezielt Ergebnisse herbei-

führen müssen, ohne die Bedingungen des Erfolges ernsthaft kontrollieren zu können. Und wo es kritische Reflexion des eigenen Tuns und die Bereitschaft braucht, eingespielte Routinen zu verlassen, dort brauchen wir eine Kultur, die nicht primär ökonomisch und angstgeprägt ist und sich nicht fortwährend durch kurz-

Mit Ungewissheiten umgehen

fristige Erfolge rechtfertigen muss – überall dort gilt es, Fundamente für eine Vertrauenskultur zu legen.

Wie?

Indem glaubwürdig soziales Kapital aufgebaut wird. Menschen sind dann kreativ, mutig und bereit, aus sich selbst herauszugehen, wenn sie sich in einer sicheren Umgebung fühlen. Dazu gilt es seitens des Betriebes Zugehörigkeit zu sichern, Rücksicht

auf Statusinteressen zu nehmen, realisierbare Karrieremuster vorzulegen sowie nachvollziehbare Machtstrukturen und verlässliche Einflussparameter zu bieten – ein Anachronismus in heutiger Zeit, das mag sein, aber einfacher ist es nicht zu haben.

Es geht also vor allem um Handlungssicherheit ...

Wer erwartet, dass Menschen Vertrauen schenken, sich öffnen und damit verwundbar machen, der muss ihnen auf der anderen Seite Sicherheit geben, ihnen Selbsterhaltung, Selbstbewahrung und Selbstbehauptung zusichern. Vertrauen ist also immer eine sehr individuelle Angelegenheit, weil ich ja letztlich auch selbst mit dem Risiko konfrontiert bin. Und auf Betriebe übertragen lässt sich sagen, diese haben dann Substanz und sind vertrauenswürdig, wenn jeder Einzelne darin davon überzeugt ist, dass alle anderen – obwohl er diese vielleicht nicht persönlich kennt – ebenso davon überzeugt sind. Nichts weniger gilt es zu

leisten, wenn Sie eine betriebliche Vertrauenskultur etablieren wollen.

Braucht eine solche Vertrauenskultur nicht auch eine entsprechende Führungskultur?

Sie gehören zusammen. Denn noch nie war Führung so wichtig wie in den heutigen derart ungewissen Zeiten. Gerade in dieser Ungewissheit ist Führung

Vertrauenskultur errichten

erforderlich, weil man in Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann, so lange, bis die eigene Unsicherheitsbewältigung wieder Tritt fassen und man verlässliche Resultate liefern kann. Wenn Führung verstanden wird als ein gegenseitiges sich aufeinander Einlassen, was ist es dann anderes als Vertrauen?

Was zeichnet eine gute Führungskraft demnach aus?

Sie stellt ihren Leuten einen Vertrauensspielraum zur Verfügung. Eine vertrauensvolle Kooperation im Unternehmen als Führungsziel zu erreichen, würde bedeuten, dass alle Beteiligten gleichermassen der Meinung sind, dass Leistungen anerkannt werden, und dass sie selbst zu dieser Anerkennung beitragen können. Innovation ist niemals die alleinige Leistung eines Unternehmers oder Vorgesetzten, sondern immer auch ein sozialer Prozess. Das macht ihn schwierig und potenziell unvorhersehbar. Insofern ist Innovation weniger eine ökonomische als vielmehr eine soziale Herausforderung, die es im beschriebenen Sinn aktiv zu gestalten und zu verantworten gilt. ■