

Erwägen Wissen Ethik

DELIBERATION

KNOWLEDGE

ETHICS

vormals Ethik und Sozialwissenschaften (EuS)
Streitforum für Erwägungskultur

Herausgegeben von

Frank Benseler, Bettina Blanck, Reinhard Keil-Slawik, Werner Loh

EWE

14

Jg. 14/2003 Heft 2

Sonderdruck



Hauptartikel

Soziale Gerechtigkeit – Begriff und Begründung, Peter Koller

Kritik Siegfried Blasche, Frank Dietrich, Peter Faulstich, Stefan Gosepath, Joachim Hagel, Mattias Iser, Thomas Kater, Ulrich Kazmierski und Helge Wulsdorf, Hermann Klenner, Angelika Krebs, Marion Ledwig, Bernd P. Löwe, Christoph Lumer, Nadia Mazouz, Jean-Christophe Merle, Roswitha Pioch, Friedrun Quaas, Oliver Rauprich, Brigitte Rauschenbach, Thomas Rentsch, Friedo Ricken, Rita Sahle, Johannes Schmidt, Volker H. Schmidt, Alexander Thumfart, Hagen Weiler, Ota Weinberger

Replik Peter Koller



Hauptartikel

Vertrauen als Organisationsprinzip: Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens, Martin K. W. Schweer

Kritik Maja Apelt, Ann Elisabeth Auhagen, Michael Baurmann, Gerold Behrens, Hans-Werner Bierhoff, Knut Bleicher, Andrea Maria Dederichs, Martin Endreß, Martin Fiedler, Maria Funder, Peter Graeff, Wolfgang Grunwald, Ulrich Heisig und Wolfgang Littek, Dietrich Hoffmann, Ulrich Kazmierski, Ulrich Krystek, Bernd Lahno, Margit E. Oswald, Franz Petermann, Michael Platzköster, Andreas Schinkel, Matthias Seifert und Ulrich Brinkmann, Stephan Voswinkel, Peter Walgenbach, Lutz Zündorf

Replik Martin K. W. Schweer



Anhang

Brief



Vertrauen als Organisationsprinzip: Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens

Martin K.W. Schweer

Zusammenfassung: Die hier vorgelegte Arbeit thematisiert auf der Grundlage der differentiellen Vertrauentheorie die Bedeutung des Vertrauens als Organisationsprinzip. Im Zentrum steht hierbei die Betrachtung des Einflusses sowohl personalen als auch systemischen Vertrauens sowie der Interaktion beider Einflusswege. Als Kernmerkmale und Kernprobleme des systemischen und somit des organisationalen Vertrauens werden hierbei die mangelnde Reziprozität sowie die mangelnde Interaktionsmöglichkeit herausgearbeitet. Anschließend werden die organisationspsychologischen Implikationen für die relevanten Ebenen des organisationalen Vertrauens (intraorganisationales Vertrauen, Kundenvertrauen und interorganisationales Vertrauen) sowie die entsprechenden sich ableitenden vertrauensfördernden Maßnahmen aufgezeigt.

Summary: Based on the differential theory of trust this analysis focuses on the relevance of trust as an organizational principle. Therefore, the impact of personal and systemic trust is as well analysed as the interaction of both factors. The lacks of reciprocity and interaction are outlined as main characteristics of systemic (as well as organizational) trust. Finally, referring to all relevant levels of organizational trust (intraorganizational trust, consumers' trust, interorganizational trust), implications for organizational psychology and procedures to gain trust in organizations are shown.

Einleitung

((1)) Das Phänomen des Vertrauens erfreut sich zunehmender Beliebtheit, dies gilt nicht nur im Rahmen von wissenschaftlichen Betrachtungen, sondern gerade auch für das Alltagsleben. Im zwischenmenschlichen Bereich, in Bezug auf die Gesellschaft insgesamt oder aber auf einzelne relevante Institutionen und Organisationen; der Begriff *Vertrauen* wird nahezu inflationär gebraucht. Im wissenschaftlichen Diskurs lässt sich inzwischen eine gewisse Forschungstradition zum Phänomen *Vertrauen* aufzeigen, allerdings stehen hier verschiedene theoretische Positionen unverbunden nebeneinander. Vertrauen wird oftmals bei der Analyse anderer Phänomene mit aufgegriffen, so etwa in der Analyse partnerschaftlicher Beziehungen (s. u.a. Auhagen & v. Salisch, 1993), aber auch im Rahmen von organisationspsychologischen Studien (s.a. Weinert, 1998).

((2)) In den letzten Jahrzehnten hat es sich innerhalb der psychologischen Forschung durchgesetzt, personales und systemisches Vertrauen getrennt voneinander zu betrachten, um so die jeweils verschiedenen Einflussfaktoren systematisch analysieren zu können (s. u.a. Neu, 1991). Eine systematische und differenzierte Analyse des Zusammenhangs personalen und systemischen Vertrauens für den organisationalen Kontext liegt allerdings bislang nicht vor, und dies, obwohl die Bedeutung des Vertrauens auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation ein inzwischen unumstrittener Faktor ist (s. zusammenfassend Schweer & Thies, 2001). Unter der Prämisse, dass Vertrauen ein bedeutsamer Faktor für Orga-

nisationen bzw. die mit der Organisation verbundenen Individuen ist, bedarf es einer dezidierten wissenschaftlichen Analyse nicht nur des personalen und des systemischen Vertrauens, sondern vor allem des Zusammenhangs beider "Vertrauensarten". Unter einer solchen Perspektive ist die Erforschung des systemischen Vertrauens bislang eher vernachlässigt worden, von daher widmen sich die hier vorgelegten Ausführungen insbesondere der Analyse des systemischen Vertrauens vor dem Hintergrund der bereits vorliegenden Erkenntnisse zum personalen Vertrauen. Im Zentrum der Überlegungen stehen hierbei nicht zuletzt konkrete Ansatzpunkte zur Förderung des systemischen Vertrauens. Es wird noch aufzuzeigen sein, dass ein solches Unterfangen nur gelingen kann, wenn Vertrauen in all seinen Facetten als Organisationsprinzip verankert ist.

1. Merkmale systemischen Vertrauens

((3)) Im Gegensatz zum inzwischen gut untersuchten personalen Vertrauen (s. u.a. Schweer, 1996a; b; 1997a; b; 1998; Schweer & Thies, 1999) geht es im Falle des systemischen Vertrauens um einen anderen Aspekt von Vertrauen, nämlich um das Vertrauen, das eine Person in bestimmte Organisationen und Institutionen erlebt. Solche Systeme sind u.a. die Regierung, politische Parteien, Gewerkschaften, aber auch Kirchen, Verbände und Vereine. Systemisches Vertrauen wird oftmals auch mit *öffentlichem Vertrauen* gleichgesetzt. Es handelt sich hierbei um die öffentliche Meinung im Hinblick auf die Vertrauenswürdigkeit von Organisationen und Perso-

nen: Die "öffentliche Meinung" bezeichnet dann gemeinsam und reflexiv aktualisierte Einstellungen zu bestimmten Objekten und Themen, also eine soziale Qualität von Meinungen, wobei es gleichgültig ist, von wem sie sprachlich artikuliert oder durch situatives Verhalten gezeigt werden." (Westerbarkey, 1991, S. 29). In den vorliegenden wissenschaftlichen Analysen zum systemischen Vertrauen werden unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet (u.a. öffentliches Vertrauen, Institutionenvertrauen, organisationales Vertrauen, politisches Vertrauen), allerdings handelt es sich hierbei oftmals eher um eine semantische als um eine tatsächliche fachterminologische Differenzierung.

((4)) Systemisches Vertrauen lässt sich analog zum personalen Vertrauen als eine soziale Einstellung begreifen (Rosenberg & Hovland, 1960), die eine kognitive, eine emotionale und eine behaviorale Komponente aufweist. Systemisches Vertrauen entsteht dann, wenn "... individuals must generalize their personal trust to large organizations made up of individuals with whom they have low familiarity, low interdependence, and low continuity of interaction" (Lewicki & Bunker, 1995, S. 137). Da aber Angehörige einer Institution diese repräsentieren und demnach selbst potentielle Vertrauensobjekte sind, muss bei der Analyse von systemischen Vertrauen eine mögliche Konfundierung mit personalen Vertrauensaspekten immer mit bedacht werden.

1.1 Mangelnde Interaktion und Reziprozität als Kernproblem systemischen Vertrauens

((5)) Die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen personalem und systemischem Vertrauen ist vor allem wegen der vertrauensrelevanten Faktoren der *Interaktion* und der *Reziprozität* notwendig. Im Zuge der Wahrnehmung von Organisationen bzw. Institutionen unterbleibt die direkte Interaktion oftmals. Tritt sie dennoch ein, wird eher personales Vertrauen evoziert, z.B. im Falle des einzelnen Politikers, dem man die Lösung gesellschaftlicher Probleme zutraut. Nichtsdestotrotz generiert der Wahrnehmende ein Bild der Institution und ihrer Vertrauenswürdigkeit; ohne eine solche Komplexitätsreduktion könnten Gesellschaften nicht funktionieren (s.a. Luhmann, 1989).

((6)) Eng verbunden mit Faktoren der Interaktion ist das Moment der *Reziprozität* als weiterem Kernmerkmal erlebten Vertrauens (Gouldner, 1984; Simmel, 1950; s.a. Haas & Deseran, 1981): Die Investition von Vertrauen korrespondiert mit der Erwartung, dass der Interaktionspartner ebenfalls Vertrauen investiert. Das für Vertrauen so wichtige Moment der Reziprozität spielt nun im Falle des systemischen Vertrauens zunächst eine untergeordnete Rolle. Vertrauen bedeutet zwar auch hier, dass die eigenen vertrauensrelevanten Erwartungen erfüllt werden müssen, diese umfassen aber üblicherweise nicht die Komponente, dass die Institution als solche das Vertrauen erwidert. In dieser Hinsicht argumentiert Plötner (1995, S. 36), dass das Vertrauen eines Systems in ein Individuum oder zwischen Systemen unmöglich ist; allenfalls ist es über einzelne Angehörige eines Systems denkbar: Es "... wird davon ausgegangen, dass Vertrauen nur von einem einzelnen Individuum entwickelt werden kann, betriebliche Orga-

nisationen oder ähnliche Institutionen als Gesamtheit also nicht vertrauen können".

((7)) Die nur schwerlich realisierbare Reziprozität lässt sich als Hauptbarriere für die Initiierung vertrauensfördernder Maßnahmen begreifen: Eine Institution kann ihre Vertrauenswürdigkeit nicht über eigene Vertrauenshandlungen zeigen und somit Vertrauen evozieren. Diese Unmöglichkeit führt dazu, dass sich das Vertrauen eines Individuums in eine Institution nur langsam entwickeln kann und relativ zum personalen Vertrauen nur wenig intensiv ist. Hinzu kommt, dass die Institution, gerade weil ihr der stabilisierende Faktor der Reziprozität fehlt, permanent ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen muss, die fehlende Reziprozität muss kompensiert werden.

1.2 Vertrauen als risikoreiches Handeln

((8)) Vertrauen impliziert immer ein Risiko, Vertrauen ohne das faktisch vorhandene Risiko, dass investiertes Vertrauen enttäuscht werden könnte, ist undenkbar (s.a. Koller, 1988). Zentral ist hierbei, dass der durch einen Vertrauensmissbrauch verursachte Schaden größer ist als der Nutzen, der im Falle ausbleibender Enttäuschung entsteht. Vertrauen ist "a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk" (Boon & Holmes, 1991, S. 194).

((9)) Das Risiko liegt nun weniger im erlebten Vertrauen selbst, sondern kommt erst dann zum Tragen, wenn sich das Individuum für eine Vertrauenshandlung entscheidet. Wird diese nicht enttäuscht, intensiviert sich das erlebte Vertrauen und weitere Vertrauenshandlungen gewinnen an Wahrscheinlichkeit. Die Wahl einer Vertrauenshandlung steigert demnach die eigene Verwundbarkeit, es besteht keine Möglichkeit, das Verhalten des Interaktionspartners zu beeinflussen bzw. zu kontrollieren: Vertrauen zeigt sich durch "actions which increase one's vulnerability to another whose behavior is not under one's control in a situation in which the penalty one suffers, if the other abuses that vulnerability, is greater than the benefit one gains if the other does not abuse that vulnerability" (Zand, 1972, S. 230). Dies bedeutet nun nicht zwangsläufig, dass der vertrauenden Person das eingegangene Risiko tatsächlich bewusst ist, vielmehr wird durch das erlebte Vertrauen eine *psychologische* Risikominimierung vorgenommen: Wäre man sich des faktischen Risikos bewusst und würde eine rationale Entscheidung treffen, müsste man sich *gegen* die Vertrauenshandlung entscheiden.

((10)) Analog argumentiert Ripperger (1998), die Vertrauen unter zentraler Berücksichtigung der Risikokomponente von den Begriffen Zuversicht, Hoffnung und Zutrauen abgrenzt. *Vertrauen* setzt nach Ripperger verschiedene Handlungsalternativen voraus. Die Risikosituation definiert sich aus endogen oder exogen bedingten Risiken. Vertrauen wird nur bei endogenen Risiken relevant. Diese entstehen durch mangelnde Kompetenz und die unbekanntete Intention des Interaktionspartners. Im Falle möglicher Inkompetenz kann nur *Zutrauen* erfolgen, erst im Falle der Absicht *Vertrauen*. Vertrauen stellt ein attraktives Konzept zur Risikobewältigung dar:

“Vertrauen bezieht sich also letztlich immer auf die Erwartung kooperativen Verhaltens, sei es auch nur die Vermeidung gegenseitiger Schädigung als Minimalbedingung jeglicher Kooperation. Die Einschätzung eines Akteurs als vertrauenswürdig beinhaltet grundsätzlich die implizite Annahme, daß die Wahrscheinlichkeit wohlwollenden oder zumindest nicht schädigenden Verhaltens durch diesen hoch genug ist, um in irgendeine Form kooperativer Beziehung mit ihm zu treten” (Ripberger, 1998, S. 38).

((11)) Der Ansatz von Ripberger grenzt das Vertrauen allerdings zu stark auf das Absichtstrauen ein, Vertrauen und das damit verbundene Risiko sind dann ausschließlich durch die Attribution von Motivationslagen determiniert, dies greift aber – zumindest in Bezug auf systemisches Vertrauen – zu kurz.

1.3 Die Differentialität systemischen Vertrauens

((12)) Eine Rahmentheorie des Vertrauens, welche die Individualität des Vertrauensurteils in den Vordergrund stellt, hat Schweer (1997a) vorgelegt. Diese differentielle Theorie basiert auf zwei Grundannahmen, der individuellen Vertrauendenz und der impliziten Vertrauentheorie. Die *Vertrauendenz* umfasst die Überzeugung einer Person, inwieweit Vertrauen in einem spezifischen Lebensbereich überhaupt möglich ist – unabhängig davon, ob in diesem Lebensbereich tatsächlich Vertrauen erlebt wird. Empirische Befunde zeigen, dass die Vertrauendenz sowohl lebensbereichsspezifisch unterschiedlich ausgeprägt ist (in dieser Hinsicht wird Vertrauen sukzessive weniger für möglich gehalten, je weiter man sich vom sozialen Nahraum entfernt) als auch interindividuell variabel ist; so ergeben sich z.B. signifikante Unterschiede dahingehend, für wie wahrscheinlich Individuen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Arzt und Patient halten (Schweer, 1996a).

((13)) Die zweite Grundannahme der differentiellen Vertrauentheorie besagt, dass bei Interaktionspartnern individuell unterschiedliche Vorstellungen dahingehend bestehen, wie sich der jeweils andere verhalten *sollte*, damit man zu ihm Vertrauen fassen kann und ihn somit als vertrauenswürdig beurteilt. Die Gesamtheit dieser individuellen normativen Erwartungen an andere Personen im Hinblick auf die Förderung eines positiven Vertrauensverhältnisses zueinander konstituiert die *implizite Vertrauentheorie*. Es handelt sich also um das subjektive “Wissen” über den Prototyp des “vertrauenswürdigen” bzw. des “vertrauensunwürdigen” Interaktionspartners in einem bestimmten Lebensbereich. Darüber hinaus umfasst die implizite Vertrauentheorie Vorstellungen darüber, wie man sich “solchen” Personen gegenüber zu verhalten hat. In einer konkreten Interaktionssituation werden also gewissermaßen personspezifische “Drehbücher” aktiviert, die dann das eigene Handeln in einer konkreten Interaktionssituation steuern.

((14)) Da Vertrauen eben kein reines Wahrnehmungsphänomen ist, sondern immer auch die Handlungsplanung prädestiniert, ist dies folgenreich: Wird eine Person oder Institution als vertrauenswürdig beurteilt, werden andere Handlungsmuster aktiviert als im gegenteiligen Fall; bereits in der ersten Interaktionssequenz werden die Weichen in Richtung einer

progressiven oder aber auch retrogressiven Vertrauensentwicklung gestellt. Die impliziten Vertrauentheorien variieren analog zur Vertrauendenz sowohl über verschiedene Lebensbereiche (ein Politiker beispielsweise sollte andere Verhaltensweisen und Eigenschaften als ein potentieller Lebenspartner aufweisen, um als vertrauenswürdig beurteilt zu werden), zum anderen aber unterscheiden sich die impliziten Vertrauentheorien von Individuen im Hinblick auf ein und denselben Lebensbereich.

((15)) Empirische Untersuchungen auf der Grundlage der differentiellen Vertrauentheorie zeigen nun in Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit einer Institution, dass sich eine vertrauenswürdige Institution durch *Bürgernähe* auszeichnen soll, sie soll Kontakte ermöglichen und sich für die Belange der Bürger einsetzen, indem sie eine *helfende Funktion* aufweist. Eine vertrauenswürdige Institution soll öffentliche Verantwortung wahrnehmen und sich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligen. Ebenfalls von Relevanz ist *moralischen Integrität*. Auch die einzelnen Repräsentanten der Institution sollen vertrauenswürdig sein – hier findet demnach auch in den Köpfen der Bürger eine Konfundierung zwischen personalem und systemischem Vertrauen statt.

((16)) Eine moderierende personale Variable im Hinblick auf die impliziten Vertrauentheorien stellt die kognitive Komplexität bzw. Differenzierungsfähigkeit dar (zur kognitiven Komplexität s. u.a. Mandl & Huber, 1978). So führen einfache kognitive Strukturen sehr schnell zu einer Art Schwarz-Weiß-Denken; eine solche mangelnde Differenzierung zeigt beispielsweise die öffentliche Diskussion um den Vertrauensschwund in die Politik (etwa “*Alle Politiker aller Parteien sind im Grunde schlecht.*”; Schweer, 2000a).

((17)) In der Zusammenschau der vorliegenden Befunde zum systemischen Vertrauen kann man nun die provokante These aufstellen: Je einflussreicher ein soziales System erlebt wird, um so weniger Vertrauenswürdigkeit wird diesem zugeschrieben. Das kontinuierlich schwindende Vertrauen in zentrale gesellschaftliche Institutionen kann nun damit verbunden sein, dass große Teile der Bevölkerung ihre eigene Lage (vor allem ihre ökonomische Lage) als immer schlechter beurteilen (s.a. Schweer, 2000b; Schweer & Thies, 1999). Viele Menschen sehen ihren Lebensstandard bedroht (u.a. durch Massenarbeitslosigkeit, steigende Inflationsraten, vermehrte Abgaben) und haben dadurch das Gefühl, politische Fehler auffangen zu müssen. Fällt dies dann zusammen mit Berichten über Diätenerhöhungen oder Spendenskandale, ist ein extrem ungünstiges soziales Klima vorprogrammiert, das nicht nur durch geringes und schwindendes Vertrauen, sondern vielfach sogar durch Misstrauen gekennzeichnet ist. Hinzu kommt, dass das öffentliche Vertrauen zwar vor allem durch die Verfehlungen einzelner zerstört wird (s.a. Mitchell, 1999), dann aber Generalisierungen auf andere Personen bzw. auf Institutionen insgesamt zur Folge hat.

((18)) Insbesondere im politischen Bereich werden nun solche Verhaltensweisen als besonders vertrauensgefährdend beurteilt, die finanzielle Belange tangieren. Wie die Ergebnisse einer eigenen Interviewstudie belegen (Schweer, 1997c), ist die Gefahr von Vertrauensverlusten auf die wirtschaftliche Si-

tuation fokussiert, wohingegen sich vertrauensfördernde Signale (die allerdings deutlich weniger wahrgenommen werden) auf alle innen- und außenpolitischen Ereignisse beziehen – gerade auf solche, die *nicht* finanzieller Art sind.

((19)) Analog zum personalen Vertrauen lässt sich von daher auch für das systemische Vertrauen festhalten, dass in den kognitiven Strukturen von Individuen jeweils Differenzierungen vorgenommen werden, Vertrauen also differentiell erlebt wird. Dies dürfte vor allem daran liegen, dass sich das Individuum den verschiedenen Einrichtungen des öffentlichen Lebens in unterschiedlicher Weise verbunden fühlt. Parteien und Regierungen beispielsweise sind Institutionen, welche den einzelnen zwar betreffen, mit denen bzw. mit deren Repräsentanten er aber oftmals keinen direkten Kontakt hat. Auf der anderen Seite stehen Institutionen wie die Gewerkschaften, denen viele Menschen aktiv beitreten, weil sie hier ihre konkreten Interessen vertreten glauben.

((20)) Für die Vertrauensforschung heißt dies also, dass eine psychologische Unterscheidung von Institutionen erfolgversprechender ist als beispielsweise eine, die sich an der Größe der Institution oder deren Finanzvolumen orientiert. So wird zwar wirtschaftlich orientierten Einrichtungen im Gesamturteil nur geringes Vertrauen entgegengebracht, dies schließt aber nicht aus, dass einzelne Personen sich solchen Einrichtungen sehr verbunden fühlen und ein entsprechend hohes Vertrauen in diese Einrichtungen erleben.

2. Organisationspsychologische Implikationen

((21)) Im Rahmen der Betrachtung systemischen Vertrauens sind nun aber nicht nur die bisher diskutierten gesamtgesellschaftlich relevanten Institutionen wie politische Parteien und Wohlfahrtsverbände von Bedeutung, ebenso relevant ist die Vielzahl profit-orientierter Institutionen und Unternehmen (im folgenden *Organisation* genannt). Die vorliegenden wissenschaftlichen Arbeiten zu dieser Thematik fokussieren denn auch unterschiedliche Aspekte. Folglich werden das innerbetriebliche Vertrauen, das Kundenvertrauen und - von zunehmender Bedeutung – das interorganisationale Vertrauen unterschieden.

2.1 Intraorganisationales Vertrauen

((22)) Es stellt sich die Frage, warum Vertrauen in wirtschaftlich orientierten Organisationen überhaupt relevant sein soll. Eine umfassende Antwort hierzu liefern Beckert, Metzner & Roehl (1998, S. 65): *“Warum sollte in Organisationen, die sich in letzter Zeit immer stärker an – zumeist kurzfristigen – ökonomischen Kalkülen ausrichten, Vertrauen eine zentrale Rolle eingeräumt werden? Die Antwort ist ebenso simpel wie folgenreich: Weil Vertrauen Kosten spart, seine Abwesenheit aber immense Kosten produziert, die sich nicht nur durch rote Zahlen präsentieren, sondern zunehmend auch in Einschränkungen der Arbeitsqualität.”* Für die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung gilt darüber hinaus, dass die vertrauensrelevanten Erwartungen – wie auch bei anderen sozialen Einstellungen – nicht nur auf der Wahrnehmungs-

ebene verhaftet bleiben, sondern diese vielmehr darüber hinaus auch im Verhalten der Interaktionspartner zueinander ihren Niederschlag finden: Die jeweiligen Erwartungen des Vorgesetzten sind mit spezifischen Handlungsmustern verknüpft, diese prädestinieren wiederum die Auftretenswahrscheinlichkeit bestimmter Handlungsmuster des Mitarbeiters. Im Falle eines positiven Kreislaufprozesses (wenn der Mitarbeiter also die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllt) werden diese wiederum verstärkt und so fort. Da analoge Prozesse nun auch auf Seiten des Mitarbeiters stattfinden, kommt es zu einer zirkulären Stabilisierung der gegenseitigen Erwartungen (s.a. Rosemann, 1972).

((23)) Graeff (1998) stellt in einer umfassenden Analyse ebenfalls das Vertrauen des Mitarbeiters in den Vorgesetzten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Er erläutert, dass sich Vertrauen meist als *“global belief”* darstellt, also als wechselseitiger Austauschprozess zwischen Organisation (repräsentiert durch den Vorgesetzten) und Vertrauendem. Das Vertrauen des Mitarbeiters einer Organisation führt in empirischen Studien nahezu immer zu positiven Effekten (u.a. Erhöhung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Verbundenheit mit dem Unternehmen, Verbesserung der Effizienz der Arbeitsabläufe; s. u.a. Butler, Cantrell & Flick, 1999; Kramer, 1999).

2.2 Kundenvertrauen

((24)) Bittl (1997) definiert Kundenvertrauen wie folgt (S. 162): *“Es ist die ‘zukunftsbezogene, auf ein bestimmtes Unternehmen gerichtete Einstellung eines potentiellen Nachfragers, aus der heraus eine bestimmte Erwartungshaltung hinsichtlich der angestrebten Problemlösung durch dieses Unternehmen resultiert. Hierbei stellen ein potentieller Nachfrager das Vertrauenssubjekt, das ausgewählte Unternehmen und damit dessen produktspezifisches Problemlösungsangebot sowie die dabei involvierten Mitarbeiter die Vertrauensobjekte dar.’* Ferner werden *technisches Vertrauen* auf das Produkt, das erworben wird, und *soziales Vertrauen*, das auf den Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden bezogen ist, unterschieden. Nach Auffassung von Plötner (1995, S. 13) dient Vertrauen der Risikokompensation auf Seiten des Kunden. Das Risiko definiert er *“entsprechend der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre hier als ‘Gefahr der Fehlentscheidung’. [...] Vorausgesetzt, diese Gefahr überschreitet die subjektiv akzeptierte Toleranzschwelle eines Nachfragers, kann davon ausgegangen werden, dass dieser das Verlangen hat, das von ihm empfundene Risiko zu reduzieren.”*

((25)) Das Vertrauen zwischen Kunde und Organisation schlägt sich auch finanziell nieder. Swan, Bowers & Richardson (1999) resümieren in einer Metaanalyse zum Kundenvertrauen, dass sich Vertrauen moderierend sowohl auf die Einstellungen, die Handlungsabsichten und das tatsächliche Verhalten von Kunden auswirkt. Als besonders vertrauensfördernd gilt hierbei die Kunden- bzw. Marktorientierung des Anbieters (s.a. Baker, Simpson & Siguaw, 1999; Siguaw, Simpson & Baker, 1998). Dies dürfte vor allem deshalb gelten, da ein markt-orientiertes Vorgehen per definitionem die Wünsche des Kun-

den berücksichtigt, dieser sich also in seinen Bedürfnissen von der Organisation ernst genommen fühlt. Auf denselben psychologischen Mechanismus deuten die Befunde von Tax, Brown & Chandrashekar hin (1998): Kundenvertrauen wird insbesondere in kritischen, nicht alltäglichen Situationen relevant. Die Autoren eruieren insbesondere den Umgang der Organisation mit Beschwerden und Fehlern als zentral für eine progressive oder aber auch retrogressive Vertrauensentwicklung. Diesbezügliche Zufriedenheit des Kunden führt direkt zu erhöhtem Vertrauen und einer steigenden Verbundenheit mit dem Unternehmen. Unzufriedenheit hingegen kann bis zu einem gewissen Teil durch vorangegangene vertrauensfördernde Maßnahmen kompensiert werden – dies bedeutet aber auch, dass im Falle fehlenden Vertrauens keine Kompensationsmöglichkeit besteht. Kundenvertrauen bietet ferner einen Marktvorteil in bezug auf die globale Konkurrenz. So genießt der Anbieter, dem vertraut wird, einen zeitlichen Vorsprung vor anderen Anbietern, denn der Aufbau von Vertrauen ist ein langwieriger Prozess (Plötner, 1995). Im Wahrnehmungsfeld des Kunden wird derjenige Anbieter als der bessere erscheinen, der vertrauenswürdig ist.

2.3 Interorganisationales Vertrauen

((26)) Die ökonomische Situation wird immer komplexer, der Rahmen für wirtschaftliche Beziehungen ist ein globaler geworden. Angesichts dieser Entwicklungen ist Vertrauen in ein oder mehrere Partnerunternehmen zur zwingenden Notwendigkeit geworden, Überwachung und Sanktionierungen reichen nicht (mehr) aus (als Stichwort mögen hier "Just-in-Time"-Geschäfte gelten, s.a. Graeff, 1998). Vertrauen ist also ein wichtiger Faktor im Austausch *zwischen* Organisationen, und zwar sowohl auf der interorganisationalen Ebene (Transaktionskosten usw.) als auch auf der interpersonalen Ebene (s.a. Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

((27)) Das Vertrauen zwischen Organisationen wird zwar analog zum intraorganisationalen Vertrauen als wesentlicher wirtschaftlicher Faktor begriffen (u.a. Brass & Krackhardt, 1999), allerdings wird diese Komponente bislang kaum klaren Analysen unterzogen. Letztendlich handelt es sich beim interorganisationalen Vertrauen um eine spezielle Form des personalen Vertrauens, da Organisationen über einzelne Repräsentanten miteinander interagieren. Auch hier gilt der persönliche Kontakt als entscheidend. Beckert, Metzner & Roehl (1998) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung des Zeitfaktors und grenzen Vertrauen von Hoffnung ab. Vertrauen baut sich nur langsam auf. Schließt eine Firma aber mit einer anderen ein riskantes Geschäft ab, ohne diese Zeit gehabt zu haben, dann *hofft* sie, dass der Kooperationspartner das scheinbare Vertrauen nicht enttäuscht. Konträr argumentieren in dieser Hinsicht McKnight, Cummings & Chervany (1998). Sie sind der Auffassung, dass *gerade* am Anfang einer neuen Geschäftsbeziehung Vertrauen einen hohen Stellenwert besitzt.

((28)) Verhandlungen zwischen Organisationen finden natürlich nicht ausschließlich auf der Basis von Vertrauen statt. Das & Teng (1998) sprechen in dieser Hinsicht von einer Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle. Der jeweilige Ver-

handlungspartner *kann* Kontrollmaßnahmen einsetzen und ggf. Sanktionen realisieren. Diese Machtposition kann sich allerdings in Bezug auf die Vertrauensperspektive negativ auswirken: Das faktische Vorhandensein von Sanktionsmaßnahmen – unabhängig davon, ob der Verhandlungspartner deren Einsatz überhaupt in Erwägung zieht, kann die Vertrauensgenese negativ beeinflussen. In dieser Hinsicht zeigen DeDreu, Giebels & Van de Vliet (1998), dass sich die Möglichkeit zur Sanktionierung ungünstig auf das Vertrauen eines Verhandlungspartners auswirken kann. Dies gilt aber nur, wenn dieser eine kooperative Strategie verfolgt. Die Autoren erklären dies dadurch, dass eine hohe punitive Macht des Verhandlungspartners zu Konfliktvermeidung und dadurch zu einem geringeren Vertrauen auf Seiten des Kooperierenden führt. Der kooperierende Partner, der einen Vertrauensvorschuss gewährt, wird im Grunde enttäuscht, so dass alternative Handlungsmuster (vor allem mangelnde Informationsweitergabe) zu Tage treten. Dies dürfte vor allem in der Verletzung der Norm der Reziprozität begründet liegen.

3. Implementierung von Vertrauen: Vertrauen als Organisationsprinzip

((29)) Aufgrund der komplexen Determiniertheit des Vertrauens in Institutionen bzw. Organisationen ist ein mehrdimensionales Vorgehen, welches intraorganisationalen und extraorganisationalen Bedingungen berücksichtigt, notwendig, um Vertrauen zu implementieren (s.a. Schweer & Thies, 2001). Es resultiert ein komplexes Bedingungsgefüge aus personalem und organisationalem Vertrauen (es handelt sich hier um ein idealtypisches Modell, die Gewichtungen können je nach Schwerpunkt der Organisation variieren; s. Abb. 1).

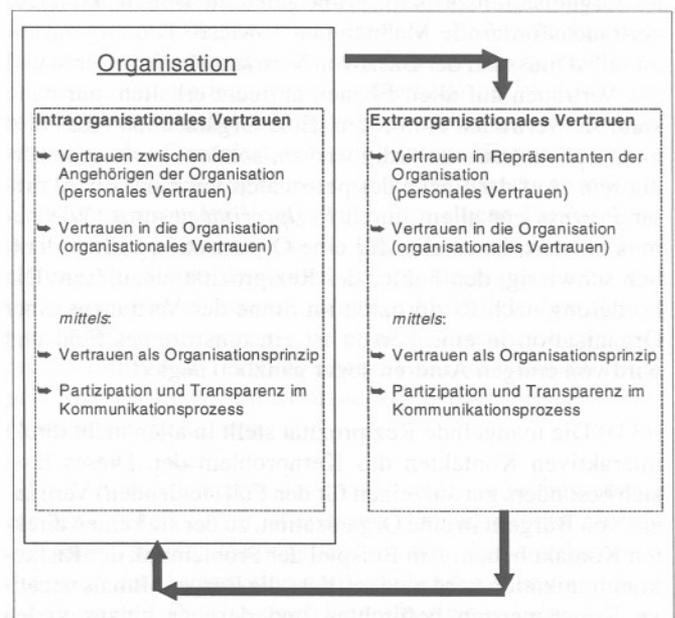


Abb. 1: Mehrdimensionale Synthese personalen und organisationales Vertrauens

((30)) Im Rahmen des Implementierungsprozesses sind das *vertrauensrelevante Selbstbild* der Organisation und der Transfer dieses Selbstbildes nach innen und außen durch

Transparenz und Partizipation im Kommunikationsprozess zu beachten.

((31)) Eine Organisation, die Vertrauen als Organisationsprinzip realisiert, ist ein dynamisches, prozessorientiertes System; jeder Mitarbeiter der Vertrauensorganisation wird als autonom handelndes, sich selbst kontrollierendes Individuum betrachtet. Die Struktur der Organisation ist dezentralistisch, Prinzipien mit hoher Arbeitsteilung werden nicht verfolgt: Partizipation ist ein Kernelement der Organisation, die den Mitarbeitern zugeordneten Handlungsspielräume sind hoch. Analog argumentiert Ripperger (1998, S. 271), sie sieht Vertrauensorganisationen als Organisationsform der Zukunft: *„Gerade in modernen Organisationsformen wie virtuellen Unternehmen oder Netzwerken, deren Erfolg wesentlich auf der Potenzierung eigener Ressourcen durch Kooperation beruht, wird der Vertrauensmechanismus als Organisationsprinzip zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine Ökonomie des Vertrauens kann zum Verständnis der Funktionsweise und zur Effizienz dieser modernen Organisationsformen einen wesentlichen Beitrag leisten.“*

((32)) In der vorliegenden wissenschaftlichen Literatur finden sich nur sehr wenige Einlassungen zur *konkreten* Förderung organisationalen Vertrauens. Dies liegt zum einen daran, dass es per se keine Patentrezepte geben kann, zum anderen muss ein gezielter Aufbau von Vertrauen als Organisationsprinzip an den konkreten Bedürfnissen einer spezifischen Organisation ansetzen. Vom Ist-Zustand ist ein schrittweises zukunftsorientiertes Fortschreiten erforderlich, so dass eine allgemein gültige Konkretisierungsform schwerlich zu finden ist. Diese gelingt dann lediglich auf einer allgemeinen bzw. abstrakten Ebene. Ist Vertrauen aber kein fundamentales Organisationsprinzip, erübrigen sich weitere konkrete vertrauensfördernde Maßnahmen sowieso: Die Organisation selbst muss auf der Basis von Vertrauen funktionieren und das Vertrauen auf allen Ebenen aufrecht erhalten, nur dann kann sie Vertrauen einfordern. Eine Organisation muss also nicht nur vertrauenswürdig *wirken*, sondern vertrauenswürdig *sein*. Auf der Ebene des personalen Vertrauens wird dieser Prozess vor allem durch *Reziprozität* gestützt. Wie bereits erörtert, ist es aber für eine Organisation außerordentlich schwierig, den Faktor der Reziprozität einzulösen: Die Forderung nach Reziprozität im Sinne des Vertrauens einer Organisation in eine Person ist ein umstrittenes Feld und wird von einigen Autoren sogar gänzlich negiert.

((33)) Die mangelnde Reziprozität stellt in allen nicht direkt interaktiven Kontakten das Kernproblem dar. Dieses lässt sich besonders gut aufzeigen für den Fall (fehlenden) Vertrauens von Bürgern in eine Organisation, zu der sie keinen direkten Kontakt haben: Am Beispiel der Problematik der Risikokommunikation wird evident, dass die Bürger oftmals negative Konsequenzen befürchten und darüber hinaus vielen Technologieunternehmen unlautere Absichten im Sinne der Inkaufnahme von Schädigungen unterstellen. Hier zeigt sich – um mit der Terminologie Oswalds (1994) zu sprechen – weniger eine Problematik mangelnden Kompetenz-, sondern vielmehr mangelnden Absichtsvertrauens.

((34)) Ein solches Beispiel verdeutlicht ferner die oftmals

falsch verstandene Kompetenzgarantie durch vermittelnde Institutionen als genuin *vertrauensförderndes* Merkmal (beispielsweise Gremien wie die Ärztekammer, die steuern, wer überhaupt Arzt werden kann). Derartige Strategien vermögen lediglich die Bedeutung von Vertrauen zu verringern, da Kontrollmechanismen eingeführt sind. Letztendlich kann ein solches Vorgehen aber auch zu einer misstrauischen Grundhaltung solchen Organisationen gegenüber führen oder – wie Shapiro (1987, S. 635) pointiert – folgende Frage aufwerfen: *“Who guards the guardians?”*

((35)) Die Kompensation der mangelnden Reziprozitätsmöglichkeit kann folglich nur durch eine stärkere Orientierung an moralisch-ethischen Werten und Normen erfolgen, die dann auch nach innen und außen transparent gemacht werden. Es muss erkennbar werden, dass die Organisation sich *intern* mit solchen jenseits von Naturwissenschaft und Ökonomie verorteten Fragen beschäftigt und eine von außen erkennbare *“Philosophie“*, also einen ethischen Kodex (Preisendörfer, 1995) aufbaut.

((36)) Eine solche ethisch-moralische Grundhaltung muss sich vor dem Hintergrund des gesamtgesellschaftlichen Systems vollziehen und innerhalb des gesellschaftlichen Diskurses stattfinden. Eine Organisation, die sich als vertrauenswürdig erweisen will, muss sich langfristig auch tatsächlich für gesellschaftliche Belange einsetzen. Eine Organisation, die dies nicht tut, kann kein Vertrauen erwerben (s.a. Becker, 1993). Letztendlich geht es hier also um fundamentale Gerechtigkeitsprinzipien, nicht zuletzt auch um den Einsatz *für* die Gesellschaft, aus deren Reihen sich die Organisation konstituiert.

((37)) Hosmer, (1995, S. 399) umschreibt die Vertrauensgenese auf einer ethisch-moralischen Grundlage wie folgt: *“Trust ist the result of ‘right’, ‘just’ and ‘fair’ behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon the ethical principles of analysis – that recognizes and protects the rights and interests of others within society. ... Trust is the expectation by one person, group or firm of ethically justifiable behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analyses – on the part of the other person, group or firm in a joint endeavor or economic exchange.”* An dieser Stelle wird bereits evident, dass sich Gerechtigkeit als Facette des Vertrauens prinzipiell auf alle Institutionen bzw. Organisationen übertragen lässt. Diese Argumentationslinie wird erhärtet durch die Befunde von van den Bos, Wilke-Henk & Lind (1998): Sie konnten (allerdings auf der personalen Ebene) zeigen, dass im Falle fehlender Informationen über die Vertrauenswürdigkeit Entscheidungen auf ihre prozedurale Gerechtigkeit hin überprüft werden. Die wahrgenommene Gerechtigkeit prädeterminiert in Folge das Vertrauensurteil.

((38)) In die gleiche Richtung weisen die Ergebnisse von Pearce, Bigley & Branyiczki (1998): Soziale Gerechtigkeit innerhalb einer Institution fördert sowohl die Verbundenheit des einzelnen mit der Organisation als auch das Vertrauen zwischen den Angehörigen der Organisation. Zu einer stärkeren Berücksichtigung von Moral und ethischen Entscheidungen in Organisationen gehört aber auch die Erhöhung bzw.

Ermütigung des moralischen Urteils der Mitarbeiter (MacLagan, 1998); hier ergibt sich sozusagen ein durchaus wünschenswerter Nebeneffekt, da soziale Austauschprozesse nicht nur auf der *personalen*, sondern auch auf einer *gesellschaftlichen* Ebene stattfinden.

3.1 Spezifische Aspekte der Förderung intraorganisationalen Vertrauens

((39)) Vertrauensbeziehungen sind im organisationalen Kontext nicht zwangsläufig durch affektive Beziehungen und intensive Emotionen geprägt, vielmehr stehen Zuverlässigkeit und Unterstützung im Vordergrund (s.a. Schweer, 1996a). Analog dazu bestehen realisierte Vertrauenshandlungen vor allem aus einer ehrlichen Kommunikation und Informationsweitergabe. Auch das Interesse am Gegenüber sowie die Akzeptanz von Problemen des Interaktionspartners sind hier relevant. Ebenso zeigt sich Vertrauen an der Übertragung von Verantwortung sowie in einem gewissen Maß an Kontrollverzicht.

((40)) Die am häufigsten untersuchte Vertrauensbeziehung im organisationalen Kontext ist die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung; ihr wird gleichzeitig der höchste Stellenwert eingeräumt. Konsens besteht nun dahingehend, dass der Vorgesetzte aufgrund seiner ranghöheren Position den ersten Schritt in Richtung auf eine Vertrauensbeziehung tun muss, da er im Falle des Missbrauchs von Vertrauen aufgrund der höheren Machtressourcen ein deutlich geringeres Risiko trägt als der Mitarbeiter aufgrund seiner rangniedrigeren Position (Schweer, 1998; s.a. Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Nach dem Motto "*Vertrauen schafft Vertrauen*" hat der Vorgesetzte hierdurch aber auch die Funktion eines vertrauensvollen Modells (s. bereits Bandura, 1979).

((41)) Um aber nun Vertrauen durch den Vorgesetzten realisieren zu können, muss dieser aber auch bereit sein, Vertrauen zu schenken. Um dies zu gewährleisten (wenngleich hier natürlich aufgrund der individuellen Lerngeschichte verschiedene Faktoren relevant sind), kann es zunächst unabdingbar sein, die Vorgesetzten im Rahmen von Trainings von den positiven Korrelaten vertrauensvoller Beziehungen zu überzeugen; gleiches gilt im übrigen auch für die Organisationsspitze. In den Alltagstheorien vieler Organisationsangehöriger finden sich Barrieren, die einer vertrauensvollen Beziehung zu den Mitarbeitern im Wege stehen.

3.2 Spezifische Aspekte der gezielten Förderung extraorganisationalen Vertrauens

((42)) Organisationen bedürfen nicht nur des Vertrauens von innen, sondern auch des Vertrauens von außen, extraorganisationales Vertrauen wirkt dann wieder auf das intraorganisationale Vertrauen zurück, so dass ein sich selbst stabilisierender Kreislaufprozess entsteht. Im wesentlichen lassen sich hierbei das Kundenvertrauen und das öffentliche Vertrauen, also das Vertrauen der Bürger in eine Organisation bzw. Institution sowie das interorganisationale Vertrauen voneinander unterscheiden. Die interorganisationale Vertrauensförderung wird bislang jedoch kaum explizit thematisiert. Die diesbezüg-

lich relevanten Prozesse verlaufen allerdings zumeist analog zum personalen oder zum Kundenvertrauen: Andere Organisationen treten als Kunden heran, oder aber es werden gemeinsame Geschäfte über personale Kontakte abgewickelt.

((43)) Um Kundenvertrauen zu evozieren, ist ein langfristige angelegter Vertrauensaufbau notwendig. Vertrauensfördernde Maßnahmen sollten sich darüber hinaus immer auf spezifische Zielgruppen beziehen. Dies bedeutet aber auch, dass eine deutliche Heterogenität der Ansprüche vorliegt. Ferner bedarf der langfristige Aufbau des Vertrauens zum Kunden einen intensiven Dialog nach *innen*. Ein positives Image der Organisation bei den eigenen Mitarbeitern wirkt sich nicht nur auf das Ansehen der Firma im privaten Umfeld der Mitarbeiter aus, sondern färbt gleichermaßen auf die Beurteilung der Produkte ab (Arendt, 1993).

((44)) Der bisherigen Argumentationslinie folgend, kann eine Organisation nun versuchen, ihre Reputation im Rahmen öffentlicher Kampagnen zu verbessern. Ein solcher Ansatz fruchtet aber nur dann, wenn es darum geht, einen bereits erworbenen Vertrauensbonus aufrechtzuerhalten. Mittels derartiger Kampagnen gelingt es aber kaum, Einstellungsänderungen herbeizuführen – dies wäre aufgrund einschlägiger sozialpsychologischer Befunde zur Einstellungsänderung auch nicht zu erwarten (s. u.a. Stahlberg & Frey, 1988). Einstellungsänderungen, und dies gilt auch für die ersten Schritte im Hinblick auf eine vertrauensvolle Beziehung, sind am ehesten über die direkte Interaktion im Sinne eines persönlichen Kontakts herbeizuführen. So zeigen Befunde aus dem Umwelt- und Gesundheitsbereich (u.a. Schweer, 1996c, 1997d), dass Einstellungsänderungen besonders dann auftreten, wenn sie direkt über konkrete Personen (unterstützt durch Informationsmaterial usw.) initiiert werden. Von daher ist es also stets sinnvoll, konkrete Personen als Ansprechpartner einzusetzen, um den Bürgern den Kontakt zur betreffenden Organisation zu erleichtern. Die Methode der Wahl ist oftmals der Versuch, die Vertrauensgenese über einzelne Repräsentanten der Organisation zu initiieren. Hierzu bedarf es aber *vertrauenswürdiger* Repräsentanten, denen es gelingt, nicht nur personales Vertrauen in ihre eigene Person, sondern auch das Vertrauen in die Organisation selbst zu evozieren. Auf Seiten des einzelnen Repräsentanten sind von daher zwei Grundvoraussetzungen erforderlich: Der Repräsentant muss sich seiner Organisation *verbunden* und *verpflichtet* fühlen und er muss über die *kommunikativen Kompetenzen* verfügen, um vertrauensfördernde Signale überhaupt setzen zu können.

((45)) Zentral ist hierbei der erste Aspekt als Voraussetzung für den zweiten, dieser ist erlernbar. Organisationen müssen ihre Repräsentanten dahingehend schulen, dass sie glaubwürdig die in der Organisation vorherrschenden Werte und Normen vertreten. Dies lässt sich längerfristig nur dadurch erzielen, dass der Repräsentant von den Werten und Normen eben auch überzeugt ist – hier liegt eine zentrale Schnittstelle zum intraorganisationalen Vertrauen. Es gilt also, diejenigen Bedingungen zu berücksichtigen, unter denen sich ein Repräsentant seiner Organisation verbunden fühlt und "seiner" Organisation auch selbst Vertrauen entgegen bringt. Wer selbst kein Vertrauen erlebt, wird auch nur schwerlich Vertrauen evo-

zieren können. Als Moderatorvariable ist an dieser Stelle die hierarchische Stellung des Repräsentanten zu berücksichtigen: Vor allem die Angehörigen der Führungsetagen und in noch stärkerem Maße diejenigen, die medial präsent sind, sollten als Verhaltensmodelle die Grundsätze ihrer Organisation vertreten.

((46)) Innerhalb der organisationspsychologischen Forschung gibt es eine Reihe von Ansätzen und Managementstrategien, um eine solche Verbundenheit zu erzielen und vor allem auch zu demonstrieren; als Schlagwort sei in diesem Zusammenhang vor allem auf "Corporate Identity"-Strategien verwiesen, deren Umsetzung aber nur dann erfolgreich ist, wenn derartige Strategien nicht auf äußerlichen Merkmalen wie Kleidung und Briefpapier verhaftet bleiben, sondern tatsächlich ein Bestandteil der Selbstbilder der Organisationsangehörigen geworden sind (u.a. Birkigt & Stadler, 1980; Greene, Walls & Schrest, 1994).

((47)) Ein weiterer zentraler vertrauensfördernder Aspekt liegt in der Informationspolitik einer Organisation. Gerade wenn es um das Vertrauen von außen geht, bedarf es einer *transparenten* Informationspolitik. Vertrauensförderung vollzieht sich nicht nur durch Verweise auf die eigenen Stärken, sondern vor allem auch durch das Eingestehen von Schwächen (Arendt, 1993, S. 14): *"Die in der Vergangenheit überstrapazierte Formel der PR 'Tue Gutes und rede darüber' ist in der heutigen Zeit nicht mehr ausreichend. Vielmehr gilt es, insbesondere dann zu informieren und zu kommunizieren, wenn es nur wenig Gutes zu berichten gibt. Hier ist die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, gegenseitiges Verstehen und Vertrauen für Entscheidungen zu erzeugen, insbesondere dann, wenn sie unpopulär oder unerwartet sind."*

((48)) Eine *ausschließliche* Information der Öffentlichkeit im Falle von Fehlern ist in dieser Hinsicht allerdings kontraindiziert, dies war bzw. ist ein Kardinalproblem der Risikokommunikation (Wiedemann, 1992, S. 9): *"Risiko-Kommunikation ist erzwungene Kommunikation, die nicht der Logik von Unternehmen entspricht."* Ein solches rein reaktives Vorgehen appelliert im Grunde genommen an das Misstrauen der Bevölkerung. Ein Weg aus einem solchen Dilemma besteht in einer konsequenten und ritualisierten Informationspolitik, die verschiedene Kommunikationskanäle nutzt, sich also nicht nur auf z.B. schriftliche Information stützt.

((49)) Organisationen, die sich aktiv um das Vertrauen von außen bemühen, stehen aber nun auch vor dem bereits erörterten Dilemma, zunächst nicht in der Lage zu sein, vertrauensfördernde Signale auszusenden, so dass eine permanente und glaubwürdige Präsentation der eigenen Vertrauenswürdigkeit unabdingbar ist. Die Organisation muss im Grunde genommen immer wieder den Beweis antreten, dass sie tatsächlich auf der Basis von Vertrauen funktioniert, sich also dem Vertrauen als Organisationsprinzip verschrieben hat.

((50)) Letztendlich kann hierzu nur der bereits mehrfach angesprochene Aspekt der Vermittlung eigener Werte und moralisch-ethischer Grundüberzeugungen fruchtbar sein, gleichwohl dieser Aspekt in Bezug auf die Förderung extraorganisationalen Vertrauens nach wie vor viel zu selten Beach-

tung findet. Das Dilemma in der Kommunikation über ethisch-moralische Grundüberzeugungen liegt aber nun darin, dass für die meisten gesellschaftspolitisch relevanten Fragestellungen konkurrierende Werte und Normen existieren (z.B. die Abtreibungsfrage oder die Diskussion um die Gleichstellung homosexueller Lebensgemeinschaften). Ein Bürger, welcher sich zur Organisation durch eine konträre Wertegewichtung auszeichnet und sich in dieser Überzeugung von der Organisation nicht ernstgenommen fühlt, kann kein Vertrauen aufbauen.

((51)) Ethisch-moralische Überzeugungen in ihrer reziprozitätskompensierenden Funktion manifestieren sich vor allem an dem Aspekt der prozeduralen Gerechtigkeit; diese gilt es also zu kommunizieren. In dieser Hinsicht argumentieren Kunreuther, Slovic & MacGregor (2000), dass es bei der konkreten Einführung neuer Technologien auf die Güte der Kommunikation mit allen beteiligten Parteien (in diesem Fall einer Kommune) sowie auf das auf diese Weise entstehende Vertrauen ankommt. Es muss zunächst ein Konsens dahingehend gefunden werden, dass der gegenwärtige Status Quo so nicht aufrecht zu erhalten ist. Ein solcher Konsens lässt sich vergleichsweise leicht herstellen, entscheidender ist denn auch die glaubwürdige Vermittlung prozeduraler Gerechtigkeit. Alle Beteiligten müssen davon überzeugt sein, dass die anstehenden Veränderungen auch und vor allem unter Prinzipien der *Gerechtigkeit* erfolgen werden.

4. Fazit

((52)) Systemisches Vertrauen ist in ein komplexes Bedingungsgefüge aus intra- und extraorganisationalem Vertrauen eingebunden. Gleichzeitig zeigt sich eine hohe Konfundierung mit Aspekten personalen Vertrauens. Keine Organisation ist in der heutigen Zeit in der Lage, ohne Vertrauen zu bestehen. Vertrauen bietet eine Reihe erheblicher Vorteile, auch in marktwirtschaftlicher Hinsicht.

((53)) Organisationales Vertrauen ist schwer zu erringen, im Gegensatz zur Evozierung ausschließlich personalen Vertrauens steht die Organisation vor dem Problem, zunächst keine Vertrauenshandlungen realisieren zu können, da sie zwei zentrale Merkmale des Vertrauens, nämlich die Interaktion und die Reziprozität nicht automatisch zur Verfügung hat. Insbesondere die Kompensation mangelnder Reziprozität ist ein Kardinalproblem vertrauensfördernder Maßnahmen. Das Erfordernis, mangelnde Reziprozität kompensieren zu müssen sowie die in empirischen Untersuchungen zu den impliziten Vertrauentheorien wiederholt gefundenen vertrauensrelevanten Erwartungen der Bevölkerung verweisen auf die Bedeutung einer ethisch-moralischen Grundhaltung als Ausgangspunkt vertrauensfördernder Maßnahmen nach innen *und* außen.

((54)) Eine Organisation kann sich der Werte-Diskussion nicht entziehen, sie steht vor der Frage, *welche* ethisch-moralischen Grundhaltungen sie vertritt. Es muss aber auch ein ehrlicher Dialog darüber stattfinden, welcher Stellenwert dem Vertrauen überhaupt beigemessen wird. Vertrauen lässt sich nicht durch singuläre Maßnahmen erzielen, langfristig

kann Vertrauen nur dann evoziert werden, wenn die Organisation selbst nach dem Vertrauensprinzip konstruiert ist. Dies bedarf ggf. einer Veränderung der Unternehmens- und Personalpolitik. Jede Organisation muss also die Entscheidung treffen, ob sie überhaupt bereit ist, den erforderlichen Preis für das Organisationsprinzip Vertrauen und die damit verbundenen positiven Resultate zu zahlen.

Literatur

- Arendt, G. (Hrsg.; 1993). PR der Spitzenklasse: die Kunst, Vertrauen zu schaffen. Landsberg.
- Auhagen, A.E. & Salisch, M.v. (Hrsg.; 1993). Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen.
- Baker, T.L., Simpson, P.M. & Siguaw, J.A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 50-57.
- Bandura, A. (1979). Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart.
- Becker, U. (1993). Risikowahrnehmung der Öffentlichkeit und neue Konzepte unternehmerischer Risikokommunikation. In: Bayerische Rück (Hrsg.). Risiko ist ein Konstrukt. München.
- Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. In: *Organisationsentwicklung*, 3, 56-66.
- Birkigt, K. & Stadler, J. (1980). Corporate Identity. München.
- Bittl, A. (1997). Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln. Eine grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft. Wiesbaden.
- Boon, S.D. & Holmes, J.G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In: Hinde, R.A. & Groebel, J. (Eds.). *Cooperation and prosocial behavior*. Cambridge.
- Brass, D.J. & Krackhardt, D. (1999). The social capital of twenty-first-century leaders. In: Hunt, J.G. & Dodge, G.E. (Eds.). *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations* (Monographs in leadership and management, Vol. 1.). Stanford.
- Butler, J.K., Cantrell, R.S & Flick, R.J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. In: *Organization Development Journal*, 17, 13-28.
- Das, T.K. & Teng, B.S (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. In: *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- DeDreu, C.K.W., Giebels, E. & Van de Vliet, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. In: *Journal of Applied Psychology*, 83, 408-422.
- Gouldner, A.W. (1984). Reziprozität und Autonomie. Frankfurt / M.
- Graeff, P. (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin.
- Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing - The key to external marketing success. In: *Journal of Services Marketing*, 4, 5-13.
- Haas, D.F. & Deseran, F.A. (1981). Trust and symbolic exchange. In: *Social Psychology Quarterly*, 44, 3-13.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. In: *Academy of Management Journal*, 20, 379-403.
- Koller, M. (1988). Risk as a determinant of trust. In: *Basic and Applied Social Psychology*, 9, 265-276.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. In: *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kunreuther, H., Slovic, P. & MacGregor, D. (05.07.2000). Risk perception and trust: Challenges for facility siting. <http://www.fplc.edu/risk/vol7/spring/kunreuth.htm>.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1995). Trust in relationships. A model of development and decline. In: Bunker, B.B. & Rubin, J.Z. (Eds.). *Conflict, cooperation and justice. Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen*. Stuttgart.
- MacLagan, P. (1998). *Management and morality: A developmental perspective*. London.
- Mandl, H. & Huber, G.L. (1978). *Kognitive Komplexität*. Göttingen.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. In: *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- Mitchell, C.E. (1999). Violating the public trust: The ethical and moral obligations of government officials. In: *Public Personnel Management*, 28, 27-38.
- Neu, D. (1991). Trust, contracting, and the prospectus process. In: *Accounting, Organization and Society*, 16, 243-256.
- Oswald, M.E. (1994). Vertrauen - eine Analyse aus psychologischer Sicht. In: Hof, H. (Hrsg.). *Verhaltensgrundlagen des Rechts - zum Beispiel Vertrauen*. Baden-Baden.
- Pearce, J.L., Bigley, G.A. & Branyiczki, I. (1998). Procedural justice as modernism: Placing industrial / organisational psychology in context. In: *Applied Psychology: An International Review*, 47, 371-396.
- Plötner, O. (1995). *Das Vertrauen des Kunden. Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*. Wiesbaden.
- Preisendörfer, P. (1995). Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24, 263-272.
- Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen.
- Rosemann, B. (1972). *Vorgesetzte und Mitarbeiter: Rollenerwartungen und interpersonales Verhalten*. Mainz.
- Rosenberg, M.J. & Hovland, C.I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In: Rosenberg, M.J. et al. (Eds.). *Attitude organization and change*. New Haven.
- Schweer, M.K.W. (1996a). *Vertrauen in der pädagogischen Beziehung*. Bern.
- Schweer, M.K.W. (1996b). Subjektive Theorien interpersonales Vertrauens in der pädagogischen Beziehung. In: *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 16, 300-314.
- Schweer, M.K.W. (1996c). Das Vertrauen in Umweltschutzmaßnahmen. Eine Bestandsaufnahme aus pädagogisch-psychologischer Sicht. In: Knoll, J.H. (Hrsg.). *Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung*, 24.
- Schweer, M.K.W. (1997a). Eine differentielle Theorie interpersonales Vertrauens - Überlegungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. In: *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 44, 2-12.
- Schweer, M.K.W. (1997b). Bedingungen interpersonales Vertrauens zum Lehrer: Implizite Vertrauentheorie, Situationswahrnehmung und Vertrauensaufbau bei Schülern. In: *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 44, 143-151.
- Schweer, M.K.W. (1997c). Der "vertrauenswürdige" Politiker im Urteil der Wähler. In: Schwer, M.K.W. (Hrsg.). *Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens*. Neuwied.
- Schweer, M.K.W. (1997d). Vertrauen in gesundheitsbildende Maßnahmen. Bedürfnisweckung und Bedarfsdeckung. In: Knoll, J.H. (Hrsg.). *Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung*, 25.
- Schweer, M.K.W. (1998). Vertrauen - Eine Basiskomponente erfolgreicher Mitarbeiterführung. In: *Verwaltungspraxis*, 44, 298-302.
- Schweer, M.K.W. (1998). Vertrauen - Eine Basiskomponente erfolgreicher Mitarbeiterführung. In: *Verwaltungspraxis*, 44, 298-302.
- Schweer, M.K.W. (2000a). Politisches Vertrauen: Theoretische Ansätze und empirische Befunde. In: Schwer, M.K.W. (Hrsg.). *Politische Vertrauenskrise in Deutschland: eine Bestandsaufnahme*. Münster.
- Schweer, M.K.W. (Hrsg.; 2000b). *Politische Vertrauenskrise in Deutschland: eine Bestandsaufnahme*. Münster.
- Schweer, M.K.W. & Thies, B. (1999). *Vertrauen - Die unterschätzte Kraft*. Zürich.
- Schweer, M.K.W. & Thies, B. (2001). *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Beziehungen* (im Druck).
- Shapiro, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. In: *American Journal of Sociology*, 93, 623-658.

Siguaw, J.A., Simpson, P.M. & Baker, T.L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. In: *Journal of Marketing*, 62, 99-111.

Simmel, G. (1950). *The sociology of G. Simmel*. New York.

Stahlberg, D. & Frey, D. (1988). Attitudes I: Structure, measurement and functions. In: Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J.-P. & Stephenson, G.M. (Eds.). *Introduction to social psychology* (pp. 142-166). Oxford.

Swan, J.E.; Bowers, M.R. & Richardson, L.D. (1999). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. In: *Journal of Business Research*, 44, 93-107.

Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. In: *Journal of Marketing*, 62, 60-76.

van den Bos, K., Wilke-Henk, A.M. & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.

Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie*. Ein Lehrbuch. Weinheim.

Westerbarkey, J. (1991). *Das Geheimnis*. Zur funktionalen Ambivalenz von Kommunikationsstrukturen. Opladen.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998): Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. In: *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

Wiedemann, P.M. (1992). Risiko-Kommunikation von Unternehmen, Kontexte, Rahmen und Abwehrmechanismen. In: *Arbeiten zur Risiko-Kommunikation der Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik*, 35.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. In: *Organization Science*, 9, 141-159.

Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. In: *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Adresse

Prof. Dr. Martin Schweer, Hochschule Vechta, Institut für Erziehungswissenschaft, Zentrum für Vertrauensforschung, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie, Driverstr. 22, D-49377 Vechta

Kritik

Bürokratische Strukturen stützen Vertrauen

Maja Apelt

((1)) Schweer geht es in seinem Aufsatz um die Analyse des systemischen Vertrauens vor dem Hintergrund der Erkenntnisse zum personellen Vertrauen. Sein Ziel ist, konkrete Ansatzpunkte zur Förderung des systemischen Vertrauens zu entwickeln ((2)). Insgesamt vermittelt der Autor aber den Eindruck, dass ihm die wünschenswerten Nebeneffekte auf gesellschaftlicher Ebene ((38)) besonders am Herzen liegen. Der damit einhergehenden starken moralischen Aufladung des Vertrauens bringe ich jedoch einiges Misstrauen entgegen. Kritisch beleuchten möchte ich zum einen das Verhältnis von Vertrauen zu Macht und Kontrolle ((22, 23, 28, 34, 39, 41)) und zum anderen die negative Besetzung des Misstrauens.

Insofern würde ich auch die Ansatzpunkte zur Förderung von Vertrauen um einige Punkte zumindest ergänzen wollen.

((2)) Kurz noch einmal zum Begriff: Mit Zündorf (1986:41) möchte ich Vertrauen als „*antizipierte, retardierte und risikoreiche Tauschbeziehung*“ bestimmen: Ich helfe meinem Freund in der Vorstellung, dass er mir irgendwann ebenso helfen würde. Vertrauen stellt ein eher erfolgsorientiert und instrumentell ausgerichtetes soziales Handeln dar. Vertrauen beruht auf Vertrautheit, der relativen Konstanz der Erfahrungen aus der Vergangenheit. Vertrautheit kann gegenüber konkreten Personen, Organisationen oder Situationen oder im Sinne einer sozial konstruierten Typizität bestehen, d.h. die Personen, Organisationen oder Situationen sind zwar in ihrer speziellen Identität unvertraut, können aber einem vertrauten Typus zugeordnet werden. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit bestimmen den Einsatz und Erfolg von Vertrauen.

((3)) Schweer problematisiert das schwindende Vertrauen in zentrale gesellschaftliche Institutionen, vielfach sei das soziale Klima „*sogar durch Misstrauen gekennzeichnet*“ ((17)). Genauso behauptet er, dass Kontrollmechanismen die Bedeutung von Vertrauen verringern ((34)). Gehört aber nicht zu einem funktionierenden demokratischen System ein ordentliches Maß an Misstrauen gegenüber politischen Institutionen? Ein politisches System, das nur auf Vertrauen basiert, läuft Gefahr, undemokratisch zu werden. Dem Klüngel und der Korruption werden Tür und Tor geöffnet. Insofern sollte man umgekehrt die Möglichkeit der Kontrolle, des Widerspruchs und des Misstrauens als eine Voraussetzung von Vertrauen begreifen.

((4)) Schweer schreibt, dass Vertrauensorganisationen dezentralistisch seien, „*Prinzipien mit hoher Arbeitsteilung nicht verfolgt werden: Partizipation ist ein Kernelement der Organisation ...*“ ((31)). Dahinter steckt der Gedanke, dass bürokratische Organisationen dem Vertrauen widersprechen. Richtig ist, dass das Verhältnis von Bürokratie und Vertrauen ambivalent ist. In bürokratischen Organisationen handeln die Akteure nach festen Regeln, Vorschriften und Anweisungen entsprechend ihren Positionen und Rollen. Macht ist in der Bürokratie strukturell verankert und hierarchisch verteilt. Das persönliche Vertrauen in die Amtsperson (als Kunde oder Kollege) soll durch eine generelle Erwartensversicherung (Systemvertrauen) durch das Amt ersetzt werden: Vertrauen in Positionen und Rollen statt Vertrauen in Personen: „*Das Vertrauen bezieht sich dann nicht mehr auf die Identität bekannter Personen, sondern auf die Identität sozialer Systeme, die in bestimmten Grenzen durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen garantiert ist (...). Grundlage und Gegenstand dieses Vertrauens sind die sozialen Prozesse der Formalisierung, Generalisierung, Abstraktion und Trennung von Erwartungen*“ (Luhmann, 1976: 72f.). Luhmann betont immer wieder, dass eine der besonderen Leistungen formaler (bürokratischer) Organisationen in der Entwicklung generalisierten Vertrauens liegt. „*An die Stelle des persönlichen und partikularen Vertrauens ist ein generalisiertes Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Systems getreten*“ (Luhmann 1976: 190). Dies hat einige Vorteile, aber auch Nachteile.

((5)) Durch die Umleitung von persönlichem Vertrauen in Systemvertrauen gelingt in bürokratischen Organisationen die af-

Vertrauen, also Vertrauen gegenüber einer Person oder Personengruppen, sondern um Vertrauen gegenüber Situationen. Dies ist meines Erachtens – auch im Rahmen von personalem oder systemischem Vertrauen – eine grundlegende, wenn nicht *die* grundlegende vertrauensrelevante Einheit. Personen oder Systeme sind natürlich meist an Situationen beteiligt. Drittens, es wird ausdrücklich keine Erwartung und Kontrolle ausgeübt, weil diese Merkmale echtem Vertrauen gerade entgegenstehen.

Die vertrauensarme Gesellschaft

((9)) Legt man die von mir herausgearbeitete Bedeutung von Vertrauen als absolutem Phänomen zugrunde, so wird klar: Wir leben in einem vertrauensarmen gesellschaftlichen System. Das gilt für die gesamtgesellschaftliche Ebene ebenso wie für Teilsysteme etwa in Form von Arbeitsorganisationen. Vertrauen wird als relativ erlebt, eben so, wie von Martin K. W. Schweer und anderen Vertrauensforschern konzipiert und empirisch gefunden, als relativ in Bezug auf das Verhalten anderer und auf die eigenen Erwartungen und Kontrollwünsche. In unserem gesellschaftlichen System verlassen wir uns im Zweifelsfalle lieber auf Kontrolle, Macht, Einflussnahme, Geld, Gewalt und eigennützige Bestrebungen als auf Strategien, die auf Nächstenliebe und Gewaltlosigkeit basieren. Ein großer Anteil der aktuellen wissenschaftlichen Psychologie ist darin durchaus ein Spiegel: Konzepte wie Kontrolle (zusammenfassend Schwarzer, 1993) oder Ansätze wie die Evolutionspsychologie (z. B. Buss & Schmitt, 1993) haben Hochkonjunktur.

((10)) Aber es wundert ja gar nicht, dass unser Vertrauen so gering ist: Ein System, das Vertrauen erwartet, muss ethisch-moralisch so aufgebaut sein, dass man vertrauen kann. Das fordert Schweer ganz folgerichtig ((36)). Nur: Es gibt nicht das fremde System, das die anderen sind. Das System sind wir alle, jeder einzelne von uns. Das gilt für ökonomische ebenso wie für gesamtgesellschaftliche Fragen. Würden Sie jemandem vertrauen, der in erster Linie an sein eigenes Wohl denkt? Ich nicht. Würden Sie auf ein politisches System vertrauen, das auf Gewalt mit Gegengewalt und Vergeltung regiert? Würden Sie medizinischer, psychologischer oder technologischer Forschung vertrauen, deren Repräsentanten oft vornehmlich an eigener Karriere und Selbstdarstellung interessiert sind? Würden Sie ökonomischen Organisationen vertrauen, die sich – oft zu Recht – darauf eingestellt haben, dass ihre Kunden selbst unehrlich handeln wie im Falle von Versicherungsbetrug? Sind Ihre eigenen Absichten und Handlungen immer lauter, ehrlich, zuverlässig, nicht auf den eigenen Vorteil bedacht, nicht neidisch oder missgünstig? Würden Sie sich selbst immer vertrauen?

Zur Basis von Vertrauen

((11)) Damit ist für mich klar: Die Basis für Vertrauen liegt in uns selbst. Nicht vom anderen sollen wir erwarten, dass er sich vertrauenswürdig gibt. Von uns selbst sollen wir dies fordern. Und zwar konsequent. Nicht nur ab und zu, wenn es gerade mal passt. Für mich gelten dabei als Orientierung die

Aussagen Jesu in der Bergpredigt (Deidenbach, 1990). Aber, wie dort gesagt, geht es nicht um Lippenbekenntnisse, sondern um die tatsächliche Umsetzung (Matthäus 7, 11). Damit können wir Schritte in Richtung auf echtes Vertrauen machen.

Literatur

- Bierhoff, H.-W. (2000). Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Kohlhammer.
- Buss, D. M. & Schmitt, H. D. P., (1993). Sexual strategies theory: an evolutionary perspective of human mating. *Psychological Review*, 100, 204-232.
- Deidenbach, H. (1990). Zur Psychologie der Bergpredigt. Frankfurt/Main: Geist und Psyche Fischer.
- Die Heilige Schrift. Elberfelder Bibel, revidierte Fassung. (1995). Wuppertal: Brockhaus.
- Schwarzer, R. (1993). Stress, Angst und Handlungsregulation (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schweer, M. K. W. & Thies, B. (in Druck). Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Beziehungen. Bern: Huber.

Adresse

PD Dr. Ann Elisabeth Auhagen, Studiengang Psychologie, Sozialpsychologie und Methoden der Psychologie, Freie Universität Berlin, Habelschwerdter Allee 45, D-14195 Berlin, auhagen@zedat.fu-berlin.de

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist nötig

Michael Baurmann

((1)) Schweer behauptet, daß sich ein Vertrauen in Institutionen im Vergleich zu einem Vertrauen in Personen nur schwer erringen lasse und auch weniger intensiv als personales Vertrauen sei ((7, 53)). Ich glaube, daß diese Behauptung als generelle Aussage empirisch falsch ist und daß man es theoretisch auch überzeugend erklären kann, warum sich ein Vertrauen in Institutionen unter bestimmten Bedingungen leichter entwickelt als ein Vertrauen in Personen. Aus diesem Grunde erscheint auch die Erklärung Schweers für die angeblichen Schwierigkeiten bei dem Aufbau eines „systemischen“ Vertrauens, nämlich die „nur schwerlich realisierbare Reziprozität“ ((7)), wenig einleuchtend. Drei Beispiele:

((2)) Es ist leichter, der Institution der demokratischen Wahl zu vertrauen als der persönlichen Integrität von Politikern. Es ist leichter, der Institution des Marktes zu vertrauen als dem Wohlwollen einzelner Marktteilnehmer. Es ist leichter, dem Rechtssystem als Garanten des Umweltschutzes zu vertrauen als dem ungeregelten Handeln der Individuen. Diese Liste ließe sich ohne Schwierigkeiten verlängern. Was ist der Grund dafür, daß wir in bestimmten Kontexten eher bereit sind, Institutionen anstatt Individuen zu vertrauen?

((3)) Eine traditionelle Antwort – die heute vor allem von der Institutionenökonomie und Public Choice vorgebracht wird – verweist auf Institutionen als Instrumenten der Verhaltenssteuerung und als Anreizsysteme, die unerwünschte Handlungsweisen verhindern können: Politische Macht verführt zu Machtmißbrauch, die Institution der demokratischen Wahl erzeugt

Anreize, die dieser Versuchung entgegenwirken. Wirtschaftliches Handeln ist motiviert durch Eigeninteresse, erst die Institution des Marktes sorgt für eine Aggregation dieses Handelns zu unser aller Wohl. Öffentliche Güter wie eine saubere Umwelt eröffnen Gelegenheiten zum Trittbrettfahren, rechtlich sanktionierte Regeln machen ein solches Verhalten weniger wahrscheinlich. In dieser Sichtweise erscheinen Institutionen also geradezu als Ergebnis eines Mangels an personalem Vertrauen und als Versuch, diesen Mangel durch ein „systemisches“ Vertrauen zu kompensieren.

((4)) Die traditionelle Antwort, nach der sich ein Vertrauen in Institutionen auf ihre Eigenschaft als wirksame Anreizsysteme stützen kann, ist nicht falsch. Sie macht plausibel, wie ein begründetes Mißtrauen gegenüber dem Handeln von Individuen durch institutionelle Mechanismen überwunden werden kann. Die Antwort ist aber nicht erschöpfend. Sie thematisiert nicht die spezifische Beziehung, die zwischen einem institutionellen und einem personalen Vertrauen existiert. Eine genauere Betrachtung zeigt nämlich, daß die Vertrauenswürdigkeit von Institutionen mit der persönlichen Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitglieder verbunden bleibt. Das Vertrauen in eine Institution hängt in bestimmter Weise von einem Vertrauen in Personen ab. Dieser Zusammenhang wird von Schweer zwar angesprochen ((2)), aber nicht im einzelnen analysiert (grundlegend hierzu: Lahno 2002).

((5)) Es gibt zwei Gründe, warum ein Vertrauen in Institutionen mit einem personalen Vertrauen verbunden bleibt: Institutionen sind als Anreizsysteme in der Regel *unvollständig* und prinzipiell *unselbständig*. Auf die notorische Unvollständigkeit von Institutionen hat bereits Durkheim exemplarisch anhand der Unvollständigkeit von Verträgen hingewiesen: Ein Vertrag kann nicht alle Eventualitäten regeln, da nicht alle Eventualitäten vorhersehbar sind. Das Maß des Vertrauens in eine vertragliche Beziehung ist deshalb nicht unabhängig von einem Vertrauen in die „nicht-vertragliche“ Motivation der Vertragspartner, Probleme auch dann einvernehmlich und fair zu lösen, wenn sie durch den Inhalt des Vertrages nicht geregelt sind. Unvollständigkeit spielt freilich nicht nur bei der Institution des Vertrages und nicht nur im Hinblick auf unvorhersehbare Eventualitäten eine Rolle. Institutionelle Anreizsysteme können auch unvollständig sein, weil Mitglieder von Institutionen diskretionäre Entscheidungs- und Ermessensspielräume besitzen, Kontrollen und Hierarchien lückenhaft sind, Leistungsmessungen intrinsische Motivation und subjektive Einstellungen nicht erfassen können, Informationsasymmetrien zwischen Prinzipalen und Agenten nicht aufhebbar sind oder Anreize perverse Effekte produzieren. In dem Maße, in dem Institutionen als Anreizsysteme unvollständig bleiben, sind ihre Funktionsfähigkeit und Effizienz auf die persönliche Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitglieder angewiesen: Sie sind dann davon abhängig, daß ihre Mitglieder aufgrund von – extrinsischen oder intrinsischen – Anreizen, die nicht von der Institution selber produziert worden sind, ihren Beitrag zu den Zielen der Institution leisten.

((6)) Institutionen sind darüber hinaus prinzipiell unselbständig. So kann zwar zum Beispiel eine funktionierende Institution der Gewaltenteilung wirksame Anreize erzeugen, die einem Mißbrauch von Machtpositionen entgegenwirken. Diese

Institution kann aber nicht selber ihre Funktionsfähigkeit garantieren und aus eigener Kraft dafür sorgen, daß sich die Inhaber der Gewalten auch in der vorgeschriebenen Weise an ihre Kompetenzen halten und etwa die Urteile des Verfassungsgerichts von den Mitgliedern der Exekutive respektiert werden. In gleicher Weise mag zwar eine demokratische Wahl Anreize für eine gute Politik produzieren, sie kann aber nicht gleichzeitig sicherstellen, daß die Politiker die Institution der Wahl selber akzeptieren und bei einer Abwahl ihr Amt auch tatsächlich zur Verfügung stellen. Mit anderen Worten: Institutionen können zwar wirksame Anreizsysteme bilden, sie können aber nicht auch noch die Anreize mitproduzieren, die sie selber als Institution erhalten. Insofern müssen die Bestandsbedingungen einer Institution letzten Endes von Außen gewährleistet werden. Auch in dieser Hinsicht muß ein Vertrauen in eine Institution auf der persönlichen Vertrauenswürdigkeit zumindest derjenigen ihrer Mitglieder oder Interessenten beruhen, die Schlüsselstellungen für die Stabilität der institutionellen Rahmenordnung einnehmen (ausführlich: Baurmann 1996).

((7)) Aus der Tatsache, daß ein Vertrauen in Institutionen grundsätzlich mit der persönlichen Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitglieder verknüpft bleibt, folgt allerdings nicht, daß man die Rolle von Institutionen als Kompensationsinstrumenten für fehlendes persönliches Vertrauen wieder grundsätzlich in Frage stellen müßte und sich ein institutionelles Vertrauen auf die Reichweite eines rein persönlichen Vertrauens reduzieren ließe. Institutionen können nämlich vertrauenswürdige Personen in einer Weise einbinden, daß ein Vertrauen in die Institution größer sein wird als die „Summe“ des personalen Vertrauens in ihre vertrauenswürdigen Mitglieder. Man kann beispielsweise zu Recht bezweifeln, daß in einer bloßen Ansammlung von Menschen schon wenige vertrauenswürdige Personen ausreichend sind, um unerwünschte Verhaltensweisen in der Gruppe auszuschließen. Ganz anders sieht es dagegen aus, wenn die wenigen vertrauenswürdigen Personen mit wirksam institutionalisierten Kontroll- und Sanktionskompetenzen ausgestattet werden. Allgemein betrachtet sind vor allem drei Mechanismen relevant, wenn es um eine solche institutionelle „Vergrößerung“ personalen Vertrauens geht (vgl. Brennan/Hamlin 2000):

((8)) *Auswahlmechanismen*: Institutionen können Verfahren entwickeln, um vertrauenswürdige Personen als Mitglieder zu gewinnen bzw. nicht-vertrauenswürdige Mitglieder aus der Institution zu entfernen. Personenwahl in der repräsentativen Demokratie oder Eignungstests von Unternehmen können in dieser Weise interpretiert werden.

((9)) *Allokationsmechanismen*: Innerhalb einer Institution können vertrauenswürdige Personen auf den Positionen eingesetzt werden, auf denen Vertrauenswürdigkeit besonders wichtig und/oder besonders effizient ist. So ist eine Institution besonders verletzlich in Bereichen, in denen an Mitglieder Entscheidungskompetenzen delegiert werden müssen, andererseits gibt es Positionen, auf denen vertrauenswürdige Personen in Kontroll- oder Richterfunktionen wirksame verhaltenssteuernde Anreize für andere produzieren können.

((10)) *Verstärkungsmechanismen*: Eine Institution kann die Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitglieder stabilisieren und för-

dern, indem sie entsprechende Eigenschaften und Einstellungen gezielt honoriert. Vertrauenswürdige Personen können besonders zufriedenstellende Tätigkeiten und Aufgaben erhalten, die mit einem hohen Maß an Prestige und Eigenständigkeit oder der Partizipation an wichtigen Entscheidungen verbunden sind (vgl. Frey 1997).

((11)) Selbst wenn es also zutrifft, daß es ein Vertrauen in Institutionen unabhängig von einem personalen Vertrauen in die Mitglieder der Institutionen nicht geben kann, ändert das nichts an der Tatsache, daß Institutionen durch ihre „Vergrößerungs“-Mechanismen der Auswahl, Allokation und Förderung vertrauenswürdiger Personen Probleme auf der Ebene personalen Vertrauens überwinden können und man ihnen unter bestimmten Bedingungen deshalb leichter vertrauen kann als einzelnen Individuen. Das setzt in der Tat voraus, daß die Institution selber bis zu einem gewissen Grade nach dem Vertrauensprinzip konstruiert sein muß ((54)), wengleich man dabei nicht aus den Augen verlieren darf, daß sich einige Institutionen – wie etwa exemplarisch das Rechtssystem – auf der Basis der Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitglieder gerade als wirksame Anreizsysteme konstituieren. Als zu pauschal erscheint hingegen die Auffassung von Schweer ((35, 50)), daß vor allem eine „stärkere Orientierung an moralisch-ethischen Werten und Normen“ dem Vertrauen in eine Institution förderlich ist. Erstens kann eine zu starke Orientierung an moralischen Prinzipien bei bestimmten Institutionen sogar zu einem Mißtrauen in ihre Funktionsfähigkeit beitragen (in Frankfurt ist ein alteingesessenes Kaufhaus durch die zu große Spenderfreudigkeit seines Eigentümers in den Ruin getrieben worden), zweitens geht es weniger um die Propagierung von Werten und Normen als vielmehr um die Institutionalisierung wirksamer Mechanismen, durch die die Vertrauenswürdigkeit der Mitglieder einer Institution gesichert und gefördert sowie gezielt eingesetzt wird. Sind solche Mechanismen und ihre Funktionsfähigkeit für Außenstehende erkennbar, dann ist man zur Sicherung des Vertrauens in eine Institution auch nicht allein auf eine „direkte Interaktion im Sinne eines persönlichen Kontakts“ ((44)) angewiesen – eine Bedingung, die in modernen Gesellschaften für viele Institutionen ohnehin kaum erfüllbar ist.

((12)) Die notwendige Verbindung zwischen personalem und institutionellem Vertrauen hat die offensichtliche, aber gravierende Konsequenz, daß Institutionen nicht ohne eine Basis persönlicher Vertrauenswürdigkeit aus dem „Nichts“ geschaffen werden können. Mit Institutionen läßt sich zwar personales Vertrauen „vergrößern“, aber wo nichts zu vergrößern ist, kann man auch unter dem besten Vergrößerungsglas nichts sehen. Institutionen können auch als Anreizsysteme nur dann erfolgreich und stabil sein, wenn sie vertrauenswürdige Personen als Mitglieder haben, die diese Anreize gemäß den Zielen der Institution realisieren oder die – wie bei dem Markt – die Rahmenbedingungen garantieren, unter denen eine „unsichtbare Hand“ die gewünschten Anreize produzieren kann. Wenn ein Fundament an persönlichem Vertrauen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe oder Gesellschaft fehlt, dann ist es ein Illusion, daß man diesem Mangel durch klug konzipierte Institutionen grundsätzlich abhelfen könnte. Letzten Endes sind alle unsere Institutionen auf dem Sand persönlicher Vertrauenswürdigkeit gebaut – und das gilt insbesondere für die

wichtigsten von ihnen wie die Institutionen von Staat und Recht (vgl. Baumann 1996).

Literatur

- Baumann, Michael (1996). *Der Markt der Tugend. Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft.* Tübingen.
 Brennan, Geoffrey/Alan Hamlin (2000). *Democratic Devices and Desires.* Cambridge.
 Frey, Bruno S. (1997). *Markt und Motivation.* München.
 Lahno, Bernd (2002). *Vertrauen.* Paderborn (im Erscheinen).

Adresse

Prof. Dr. Michael Baumann, Universität Düsseldorf, Sozialwissenschaftliches Institut, Universitätsstr. 1, D-40225 Düsseldorf

Vertrauen – Ein Blick aus der Innenperspektive der Psychologie

Gerold Behrens

1. Zum Vertrauensbegriff

((1)) Vertrauen ist nahezu allgegenwärtig: Wir vertrauen dem Freund ein Geheimnis an, dem Babysitter unser Kind, der Bank unser Geld. Wir buchen Reisen um die halbe Welt – aus dem Katalog. Wir vertrauen darauf, daß der Arzt uns richtig behandelt, unsere Versicherung ihren Leistungsversprechen nachkommt und der Geschäftspartner sich an die üblichen kaufmännischen Regeln hält. Vertrauen ist geradezu ein konstitutives Merkmal sozialer Gruppen wie Familien und Freundschaften. Aber auch in ökonomischen Austauschbeziehungen spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle und seine Bedeutung wächst.

((2)) Schweer (1) weist richtig darauf hin, daß dieser Begriff nahezu inflationär gebraucht wird. Dabei ist häufig nicht ganz klar, was damit gemeint ist. Auch in der wissenschaftlichen Literatur hat man Schwierigkeiten mit der Präzisierung des Vertrauensbegriffes. Umso überraschender ist es, daß Schweer, der sich in zahlreichen Veröffentlichungen intensiv mit dem Phänomen Vertrauen auseinandergesetzt hat, den Begriff Vertrauen definitorisch einfach durch ein zwar gut operationalisiertes, aber inhaltlich doch sehr unbestimmtes, weil sehr allgemeines Verhaltenskonstrukt ersetzt (4): „Systemisches Vertrauen läßt sich analog zum personalen Vertrauen als eine soziale Einstellung begreifen“ (im Sinne von Rosenberg/Hovland, 1960). Die Einstellung spiegelt Vertrauen wider, mißt dieses Konstrukt aber nicht (vgl. zur Messung z.B. Petermann, 1996, S. 19 ff.) und hat hierfür auch keinen Erklärungswert.

((3)) Gibt es im Rahmen der von Schweer gestellten Fragestellung einen anderen inhaltlichen Ausgangspunkt zur Erläuterung und Fundierung von Vertrauen? Schweer weist auf die zentrale Bedeutung des personalen Vertrauens hin (3, 27), d.h., Personen haben eine zentrale Bedeutung beim Thema Vertrauen. Daran möchte ich anknüpfen und hervorheben, daß Vertrauen letztlich stets in Personen durch psychologische Prozesse