

# Personal Entwickeln

## Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker

**Aktualisierungslieferung Nr. 295**  
**November 2023**

**Art.-Nr. 33316295**

Herausgegeben von

Astrid Orthey, München

Prof. Dr. Stephan Lasko, Innsbruck

Dr. Michael Schmid, Deisenhofen

Sehr geehrte Abonnetantin,

sehr geehrter Abonnent,

diese Aktualisierungslieferung enthält folgende neue Beiträge:

- Das Basler-Vertrauensmodell
- Individuelle Personalentwicklung durch Stärkenorientierung und Persönlichkeitsanalyse
- Vom Personalentwickler zum Pensionär – Wie die Transformation gelingen kann
- HR- und People Analytics: Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten von datengetriebenen analytischen Verfahren in der Personalentwicklung
- Hybride Veranstaltungen
- Stress-Rhetorik – wie man sich wehren kann

Mit freundlichen Grüßen

Der Verlag



**Deutscher  
Wirtschaftsdienst**

## 6.244 Das Basler-Vertrauensmodell

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie man Vertrauen sowohl als eine strukturelle Voraussetzung als auch eine individuelle Entscheidung definieren kann,
- warum Vertrauen weder unter Fremdheit noch unter Vertrautheit eine plausible Option ist,
- wie gemeinsames Handeln auch ohne Vertrauen funktionieren kann,
- wie sich der Weg von der Fremdheit über die Bekanntheit hin zur Vertrautheit vollzieht,
- welche vier Zutrauens-Strategien es gibt,
- warum personales Vertrauen voraussetzungsreich ist und einer moralischen Qualitätsbedarf und
- was man als Führungskraft sowohl auf organisationaler als auch persönlicher Ebene für Handlungsmöglichkeiten hat.

---

### Der Autor

**Prof. Dr. Olaf Geramanis**, leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Dozent FHNW, Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO). Jahrgang 1967, bis 2000 Offizier der Bundeswehr, ab 1999 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr München. Seit 2004 Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Muttenz. In der Weiterbildung und Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung unterwegs. Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik.

*Kontakt:* [www.organisationsdynamik.ch](http://www.organisationsdynamik.ch)

## Inhalt

1	Einleitung . . . . .	3
2	Entscheidungen zwischen Struktur und Prozess . . . . .	4
2.1	Das handlungstheoretische Mikro-Makro-Modell . . . . .	5
2.1.1	Der erste Erklärungsschritt – Logik der Situation . . . . .	6
2.1.2	Der zweite Erklärungsschritt – Logik der Selektion . . . . .	7
2.1.3	Der dritte Erklärungsschritt – die Logik der Aggregation. . . . .	8
3	Die Fremdheits-Kontroll-Kurve . . . . .	9
3.1	Handeln unter Fremdheit . . . . .	10
3.2	Entscheidungsmöglichkeiten: Kontrolle und Ignoranz. . . . .	12
4	Die Bekanntheits-Zutrauens-Kurve . . . . .	13
4.1	Handeln unter Bekanntheit: Vier Zutrauens-Strategien . . . . .	14
4.1.1	Kompetenz . . . . .	15
4.1.2	Integrität . . . . .	16
4.1.3	Erwartungskongruenz . . . . .	16
4.1.4	Bindung . . . . .	16
4.2	Entscheidungsmöglichkeiten: Zutrauen und Zweifel . . . . .	17
5	Die Vertrautheit-Vertrauens-Kurve . . . . .	18
5.1	Handeln unter Vertrautheit . . . . .	19
5.1.1	Institutionalisierte Beziehungen. . . . .	21
5.1.2	Dauerhaftigkeit . . . . .	21
5.1.3	Ressourcentausch. . . . .	21
5.1.4	Zugehörigkeit . . . . .	22
5.2	Entscheidungsmöglichkeiten: Vertrauen und Misstrauen . . . . .	23
5.2.1	Vertrauen ist nicht grenzenlose Offenheit . . . . .	23
5.2.2	Misstrauen benötigt Misstrauenswürdigkeit . . . . .	24
6	Fazit – Konsequenzen aus dem Modell. . . . .	25
7	Literatur . . . . .	26

## 1 Einleitung

*„Der Wissende braucht nicht zu vertrauen, der Unwissende kann vernünftigerweise nicht vertrauen.“*

*(Georg Simmel)*

Wir leben in einer ambivalenten Zeit. Einerseits sind Kontrolle und Kalkulierbarkeit zu wichtigen Faktoren unseres Daseins geworden, andererseits sehnen wir uns nach persönlicher Anerkennung und Wertschätzung sowie vertrauensvollen Beziehungen. Das Problem besteht darin, dass erst das Fehlen des einen die Bedingung der Möglichkeit des anderen darstellt. Einer Person zu vertrauen, bedeutet loslassen zu können und zugleich, in Abhängigkeit zu geraten, die eigene Autonomie zu verlieren und dabei selbst verloren zu gehen. Wer sich auf vertrauensvolle Kooperation einlässt, kann Synergien erfahren und läuft immer auch Gefahr, dass Erwartungen nicht erfüllt werden. Das kann sowohl persönliche Enttäuschung als auch handfeste Schädigung nach sich ziehen. Vertrauen wirkt anziehend – der Kontrollverlust kann Angst machen.

Wenn man schon nicht auf Vertrauen verzichten kann, so wäre es klüger, nur denjenigen zu vertrauen, die man gut kennt und die auch vertrauenswürdig sind. Allerdings führt dies zu einem Zirkelschluss: *„Wir vertrauen einander dann, wenn wir einander vertrauen können?!“* Dieser Zirkel lässt sich auflösen, indem wir Vertrauen als eine „riskante Entscheidung“ von Vertrauen im Sinne von Vertrautheit, als Beschreibung einer persönlich-familiären Beziehungsqualität unterscheiden. Die Frage „Vertraue ich meinem Mitarbeiter – ja oder nein?“ zielt auf etwas anderes ab als die Frage „Herrscht zwischen uns Vertrautheit, sind wir einander vertraut, haben wir affektive Nähe zueinander oder fühlen wir uns einander verpflichtet?“

Der grundlegende Unterschied zwischen Vertrauen und Vertrautheit besteht darin, dass Vertrautheit nicht als eine wählbare Entscheidung zur Disposition steht. Wir können uns weder dafür entscheiden, dass uns etwas vertraut ist, noch uns dagegen wehren, wenn uns etwas fremd ist. Stattdessen stellen Vertrautheit ebenso wie das Gegenteil der Fremdheit „unhintergehbare Tatsache des Lebens“ dar (Luhmann 1989).

Wenn ich nun vor der Entscheidung stehe, ob ich jemandem vertrauen will oder nicht, spielt die Frage nach dem Grad der Vertrautheit dennoch eine Rolle. Von Georg Simmel (1992/urspr. 1908) stammt das Diktum,

der Wissende brauche nicht zu vertrauen und der völlig Unwissende könne vernünftigerweise nicht vertrauen. Damit ist Vertrauen zwar eine individuell-vernünftige Entscheidung, sie wird allerdings nicht im luftleeren Raum getroffen, sondern ist voraussetzungsreich. Es braucht einen Zustand, der *zwischen* Wissen und Nichtwissen angesiedelt ist.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass sich die Vertrauenssituation erst dann erfassen lässt, wenn wir nicht einzig und allein auf die riskante Entscheidung oder den individuellen Mut fokussieren, sondern die situativen Voraussetzungen mitberücksichtigen. Im nächsten Kapitel wird es darum gehen, wie sich diese komplexe Entscheidungssituation in einem Modell darstellen lässt.

## 2 Entscheidungen zwischen Struktur und Prozess

Wir leben nicht nur in einer Zeit, in der Kontrolle eine wichtige Rolle spielt, sondern in der auch viele Rituale, Traditionen und Routinen abgeschafft wurden. Stattdessen sind Veränderung und Innovation zu den Treibern der neuen Arbeitswelt geworden. Was aber können wir tun, wenn Teams, Firmenzugehörigkeiten und Projekte ständig wechseln, wenn die Zeit für persönlichen Austausch fehlt und die althergebrachte Vertrautheit nicht mehr existiert? Inwiefern ist Vertrauen in einer fremden Welt überhaupt noch eine Option, oder ist Vertrauen unter Fremdheit nicht mehr als „blindes Vertrauen“?

Das nachfolgende Vertrauensmodell entstand in enger Anlehnung an das Coleman'sche Mikro-Makro-Modell (1991). Es stellt die Entscheidung, ob und unter welchen Umständen man einer anderen Person vertrauen kann oder nicht, aus einer handlungstheoretischen Perspektive dar. Dazu wird in einem Dreischritt diagnostiziert und rekonstruiert,

- (1) in welcher Ausgangssituation sich eine Person befindet und welche Wahlmöglichkeiten sich daraus ergeben;
- (2) welche individuellen Entscheidungen infolgedessen wahrscheinlich sind: also ob die Person vertrauen wird oder nicht.

Und (3), inwiefern sich aus den individuellen Entscheidungen wiederum veränderte Ausgangssituationen ergeben.

## 2.1 Das handlungstheoretische Mikro-Makro-Modell

Das mehrstufige Vertrauens-Modell basiert auf der Annahme, dass es zwei unterschiedliche Ebenen gibt: die Mikroebene der individuell handelnden Personen – also die ganz konkrete Frage, ob ich mich im laufenden Prozess dafür oder dagegen entscheide zu vertrauen – und die Makroebene der sozialen Handlungssituation – die strukturellen Gegebenheiten: ob es sich um eine vertraute oder fremde Situation handelt.

Interessant wird es immer dann, wenn es um die Übergänge zwischen den Ebenen geht, also etwa um die Frage, wie sich die Makrosituation auf das Handeln auswirkt und wie das derartige Handeln auf der Mikroebene seinerseits auf die Situation zurückwirkt. Die Besonderheit dieser Vorgehensweise besteht darin, die Kultur eines Systems (einer Gruppe, einer Abteilung, eines Unternehmens) nicht als fix gegeben vorauszusetzen, sondern letztlich über das Verhalten der darin handelnden Personen zu erklären: Auch wenn es beispielsweise im ersten Moment so scheinen mag, als ob „die Vertrautheit der Familie“ oder auch „die Vertrautheit des Arbeitsteams“ a priori vorgegeben ist und als eine Konstante das Verhalten der Mitglieder bestimmt, so lässt sich diese Vertrautheit ebenso als das Ergebnis vieler individueller Entscheidungen rekonstruieren.

Die Frage nach der Vorgehensweise in unserem Fall lautet nicht „Wie implementiere ich *strukturell* eine Vertrauenskultur in einem Team?“, sondern es gilt, aus der Perspektive der handelnden Personen zu rekonstruieren, warum genau es sinnvoll, plausibel oder nachvollziehbar ist, dass sich die Personen in diesem Kontext einander vertrauen oder warum gegebenenfalls nicht. Davon ausgehend lässt sich prüfen, was die Personen benötigen, um ggf. ihre Meinung zu ändern.

Für diesen prototypischen Verlauf liefert James Coleman (1991) die nach ihm benannte „Coleman’schen Badewanne“. Das Modell umfasst im Kern drei Erklärungsschritte und zwei Analyseebenen.

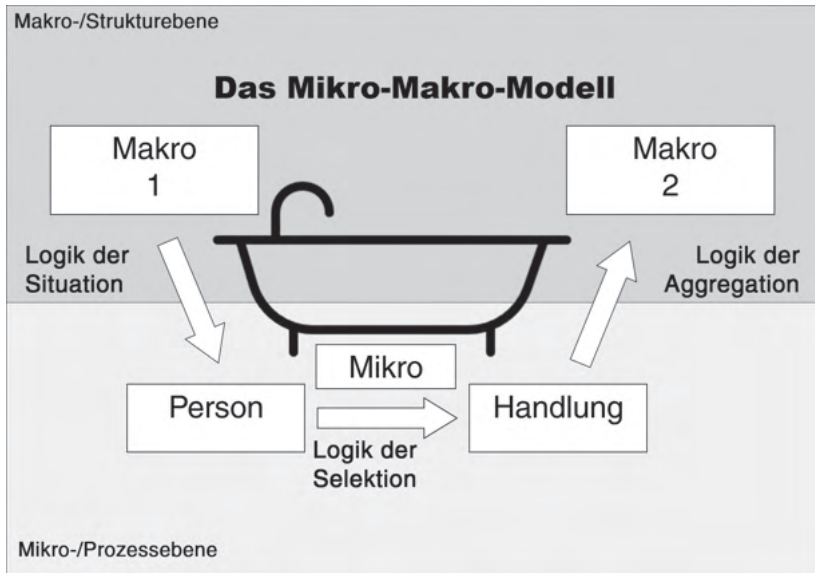


Abb. 1: Das Mikro-Makro-Modell

### 2.1.1 Der erste Erklärungsschritt – Logik der Situation

Personen leben immer schon in einer bestimmten Lebenswelt. Das fängt mit der Familie an, aus der wir kommen, aber es kann ebenso gut die Gesellschaft, ein bestimmtes Unternehmen oder eine Abteilung gemeint sein. Alle diese Zusammenhänge, denen wir als Personen gegenüberstehen, bilden in den Augen der handelnden Personen „unvermeidbare Tatsachen des Lebens“. Der erste Erklärungsschritt besteht nun darin, die Strukturebene beziehungsweise die vorhandene soziale Situation („Makro 1“) mit der Handlungsebene („Mikro 1“) zu verbinden. In unserem Fall wären Vertrautheit bzw. Fremdheit die „Makro-1-Situationen“, innerhalb derer sich bestimmte Handlungsmöglichkeiten auftun („Mikro 1“).

Dieser Übergang lässt sich mithilfe der folgenden Fragestellungen rekonstruieren, die zugleich auch als diagnostische Fragen in Settings von Coaching, Team- oder Organisationsentwicklung genutzt werden können:

1. *Von welcher Ausgangssituation gehen wir aus?*

Welche relevanten Situationsfaktoren liegen vor? Wie eng oder weit sind die Grenzen? Wie gestaltet sich die Verteilung von materiellen Ressourcen, von Ansehen, Normen, Positionen oder dergleichen mehr?

2. *Welche Bewertungen nehmen die Personen angesichts dessen vor?*

Wie sind die Wahrnehmungen und Deutungen dessen, was die Personen erleben? Welche Wirkungen und Handlungsalternativen erscheinen als wahrscheinlich? Welche Belohnungen oder Sanktionen stehen in Aussicht?

### 2.1.2 Der zweite Erklärungsschritt – Logik der Selektion

Im zweiten Schritt wird aus dem dargestellten Möglichkeitsraum schlussgefolgert, für welche Handlung sich die Personen wohl entscheiden werden. Anders gefragt: Warum handeln die Personen so, wie sie handeln? Hierfür unterstellen wir die folgenden zwei Motivationen:

#### **Handlungsprinzip 1: „Personen handeln intentional – sie verfolgen eigene Interessen“**

Wir gehen davon aus, dass die handelnden Personen ihre *Intentionen* kennen und dass sich darin ihre *Eigeninteressen* widerspiegeln. Sie sind dazu motiviert, ihre Intentionen zu realisieren (Anerkennung, Zufriedenheit, Gerechtigkeit, Konsum, Spaß usw.) und wollen ein subjektiv zufriedenstellendes Anspruchsniveau erreichen.

#### **Handlungsprinzip 2: „Personen entscheiden rational“**

Wir gehen ferner davon aus, dass Menschen rational handeln. Rational meint dabei nicht „von Grund auf vernünftig“. Es bedeutet, dass die Personen um ihre Intentionen wissen, und dass sie diese auch bewusst zum Erfolg führen wollen. Dabei beziehen sie in ihre Entscheidungen die Erwartungen der anderen sowie Annahmen über die entsprechenden Effekte ihres eigenen Tuns ein. In diesem Sinne ist individuell absichtsvoll geplantes Handeln „rational“.

So „technisch“ sich diese Handlungsprinzipien anhören mögen, so ethisch sind sie in ihrer Anwendung: Erst wenn wir den handelnden Personen eine



Absicht und einen eigenen Willen unterstellen, wird die Handlung zu einer Entscheidung. Und erst die Entscheidung macht die Handlung individuell zurechenbar und verantwortlich. Auf unser Modell bezogen, wird es um die Frage gehen, mithilfe welcher Erklärung es rational ist, dass die Personen sich dazu entscheiden, einander zu vertrauen.

### 2.1.3 Der dritte Erklärungsschritt – die Logik der Aggregation

Wenn sich nun mehrere Teammitglieder jeweils individuell für eine bestimmte Handlung entschieden haben, wie verknüpfen sich dann all diese zweckgerichteten Handlungen wiederum zu einem Ganzen? Mit dem dritten Erklärungsschritt werden die zuvor getroffenen Einzelhandlungen in soziale oder kollektive Sachverhalte überführt, das heißt in Phänomene der Strukturebene. Das ist allerdings eine extrem komplexe Angelegenheit. Als Beispiel: Wie viele Personen müssen sich innerhalb eines Vereins *für* Vertrauen entscheiden, damit sich die Stimmung in Richtung Vertrautheit verändert?

So konsequent und logisch sich diese dritte Fragestellung anhören mag, eine logische Schrittfolge, wie genau man von der Ebene der Handlungen wieder zurück zum Ganzen kommt, gibt es schlichtweg nicht. Allein die Beschreibung oder Aufsummierung einzelner Verhaltensweisen liefert keine hinreichende Erklärung dafür, dass es sich wiederum um einen erstrebenswerten Gesamtzusammenhang handelt. Die zahlenmäßige Aggregation von Einzelverhalten allein liefert keine Erklärung für ein Gesamtphänomen. Was diesen dritten Schritt angeht, kann das Modell keine sichere Vorhersage treffen, sondern nur in der Retrospektive schlussfolgern, wie es dazu gekommen sein könnte.

Dieser Dreischritt ist nicht als statisches Modell gedacht. In dem Moment, in dem sich die Situation „Makro 2“ aufgrund einer bestimmten Anzahl von Einzelentscheidungen etabliert hat, steht sie anderen Personen erneut als „Logik der Situation“ gegenüber und so fort. Die „Coleman’sche Badewanne“ wird nicht nur ein einziges Mal „durchmessen“, sondern der Prozess wiederholt sich ständig und parallel, und alle beteiligten Personen „durchmessen“ gleichzeitig ihre jeweils „eigenen Entscheidungs-Badewannen“ immer wieder aufs Neue.

In den nun folgenden Abschnitten geht es darum, die (Makro-)Strukturmerkmale von Vertrauen und Fremdheit gegenüber den (Mikro-)Handlungs- und Entscheidungsmomenten zu definieren und abzugrenzen.

Dabei gilt es, im Sinne des Modells, zunächst die Situationsbedingungen zu identifizieren, das heißt die Spielräume, in denen Vertrauen oder andere Entscheidungsmöglichkeiten ins Spiel kommen, und dann auf die Entscheidungsmomente zu fokussieren.

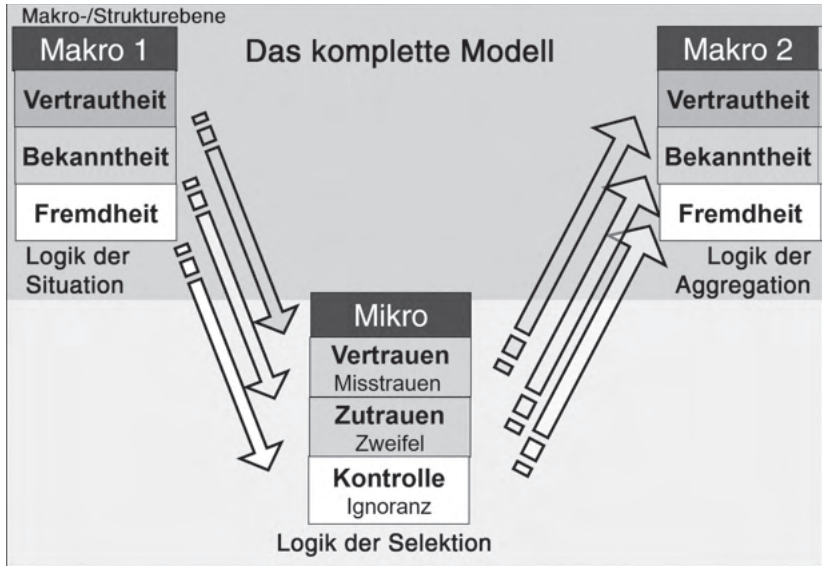


Abb. 2: Das komplette Vertrauensmodell

### 3 Die Fremdheits-Kontroll-Kurve

„Als ich zehn war, brachte mir mein Vater bei, nie mit Fremden zu reden.

*Wir haben seither nicht mehr miteinander gesprochen.“*

*(Prince Richard)*

Wie zu Beginn festgestellt, führen die Veränderungen in der Arbeitswelt generell zu einer Erhöhung von Komplexität und Ungewissheit. In projektförmig organisierten Arbeitsprozessen sind offene Verläufe eher die Regel als die Ausnahme. Ebenso arbeiten die beteiligten Personen in solchen Zusammenhängen tendenziell weniger eng und langfristig zusammen als in traditionellen Organisationen. Zusätzlich nehmen die Routinen und Gewissheiten, wie sie für die stabileren, hierarchisch-

bürokratischen Strukturen typisch waren, ab oder fehlen ganz. Je virtueller im Zeitalter der Digitalisierung unsere räumlichen Erfahrungen werden, desto größer wird der Mangel an festen ortsgebundenen Konstellationen. Eine solche Ortlosigkeit kann, neben aller Komplexität, zusätzlich Gefühle der Entwurzelung oder Desorientierung – das heißt Fremdheit – auslösen.

Ob mir eine andere Person fremd ist oder nicht, liegt wie erwähnt außerhalb meines Entscheidungsspielraums. Ich kann mich entscheiden, sie anzusprechen oder sie absichtlich zu ignorieren. Ob es mir dadurch gelingt, dass sich die Beziehung entfremdet, ist nicht garantiert, schon gar nicht, wenn es, wie im Zitat zu diesem Abschnitt, den eigenen Vater betrifft. Blut ist bekanntlich dicker als Wasser. Andererseits kann es durchaus passieren, dass uns etwas befremdet oder wir plötzlich in die Fremdheit fallen, weil eine Situation gänzlich unseren Erwartungen widerspricht.

### 3.1 Handeln unter Fremdheit

Schauen wir auf den ersten Schritt, beziehungsweise den ersten Übergang:

1. Vor welcher Ausgangssituation stehen die Personen?
2. Welche Bewertungen nehmen sie angesichts dessen vor?

Einem Fremden kann man nicht vertrauen, sagt Niklas Luhmann (1989) und begründet das damit, dass an Fremdheit nicht mit etwas Bekanntem angeschlossen werden kann. Wir können nur schwer Bezüge zu etwas völlig Unbekanntem herstellen. Als Fremder steht man einer weitgehend unbekanntem Welt gegenüber, in der noch alles möglich ist – alles, was uns attraktiv erscheinen mag, aber natürlich auch alles, was uns Angst einjagen könnte. Das macht die Situation komplex. Diese Komplexität lässt sich so lange nicht beherrschen, als man kein Wissen darüber hat, was in dieser Welt alles üblich ist und „sich gehört“: Gibt man sich zur Begrüßung die Hand, umarmt und küsst man sich, oder darf man sich nur in ausreichendem Abstand höflich zunicken? In einer fremden Welt weiß der Fremde noch nichts über deren Routinen und Rituale, und damit kann er sie auch nicht erkennen. Dies ist mit dem Satz gemeint: „Man sieht nur das, was man kennt.“ Das, was man nicht kennt, kommt einem als Situationsparameter gar nicht erst in den Sinn.

Insofern ist es nicht rational einem Fremden zu vertrauen, es sei denn, man lässt sich in kindlichem Gottvertrauen und einer gewissen Blindheit darauf ein oder es ist die letzte Möglichkeit, die einem bleibt. Der Vorwurf der Blindheit bezieht sich auf den Anteil des Nicht-Wissens bzw. Nicht-Erkennens – also der Fremdheit, auf die man sich einlässt. Aus derselben Logik heraus kann man von Fremden auch nicht enttäuscht werden. Worin sollte man sich denn getäuscht haben, wo man doch noch nichts wusste, über das man vernünftigerweise hätte Erwartungen ausbilden können? Das muss allerdings nicht heißen, dass man mit Fremden nicht zusammenarbeiten kann. Man darf von ihnen nur nichts anderes erwarten, als dass man von ihnen alles erwarten kann – Positives wie Negatives: Es existiert noch keine Beziehung, keine Bekanntschaft, keine Verbindlichkeit, keine Loyalität zwischen den Personen. Ist dennoch eine „verlässliche Kooperation“ unter vollkommener Fremdheit möglich?

Aus dieser „Not“ haben die klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorien eine Tugend gemacht und den „Homo oeconomicus“ erfunden. Dieser modellhafte Mensch ist (1) weitgehend frei von erzieherischer Prägung und nicht langfristig durch Gesellschaftsnormen bestimmt. Er kalkuliert (2) ausschließlich rational und überlegt, was seinem Eigeninteresse dient und wie er seinen Nutzen maximieren kann. Er hat (3) keinerlei Erwartung an seine Mitmenschen, außer der einen, dass alle anderen ebenso egoistisch und nutzenorientiert handeln wie er. Dieser Mensch ist frei von jeglichen sozialen Beziehungen.

Um mit Fremden kooperieren zu können, müssen wir uns fragen, welche Optionen oder Maßnahmen geeignet sind, das Handeln eines Homo oeconomicus zu beeinflussen. Die Antwort lautet: „Kontrolle und Anreiz“. Kontrolle bedeutet, Arbeitsleistungen durch Zwang, ökonomischen Druck oder bürokratische Regeln zu kontrollieren. Dies war und ist ein sehr funktionales Mittel. Ein Großteil der industriellen Arbeit funktioniert über diese Form von Kontrolle: Zeitkontrolle, Wareneingangskontrolle, Kommissionierkontrolle, Stückzahlkontrolle, Packkontrolle, Warenausgangskontrolle. Aber auch im Zeichen der Qualitätssicherung (DIN ISO; Audits; Akkreditierung; Zertifizierung usw.) wird auf Formen kleinteiliger Kontrollen zurückgegriffen. Das Hauptproblem der Kontrolllogik besteht darin, dass Kontrolle nur das Kontrollierbare kontrolliert. Ob eine bestimmte Stückzahl produziert oder eine bestimmte Anzahl von Räumen in der vorgegebenen Zeit gereinigt wurde, kann kontrolliert

werden; ob ein Ergebnis innovativ und kreativ ist oder ob die Mitarbeitenden loyal sind und sich mit vollem Einsatz engagieren, entzieht sich einer klassischen Kontrolllogik.<sup>1</sup>

Eine zweite Möglichkeit, die Absichten meines Gegenübers unter Kontrolle zu bringen, ist es, „Individuelle Anreize“ zu schaffen. Konkret heißt das, die Köder auszulegen, mit dem man eine fremde Person über ihre egoistisch-ökonomischen Interessen „steuern“ kann. Nehmen wir als Beispiel folgendes Szenario: Eine Person bekommt kein fixes Gehalt – weil dies ja bedeuten würde, dass der Arbeitgeber kontrollieren muss, ob die Arbeitsleistung tatsächlich erbracht wurde. Stattdessen wird sie ausschließlich nach ihren erbrachten Leistungen bezahlt (konkrete Verkäufe oder Vertragsabschlüsse). Arbeitet sie viel, erhält sie viel – arbeitet sie wenig, erhält sie wenig. Ist der Arbeitgeber seinerseits unabhängig von diesen Leistungen, ist sein Risiko, hintergangen zu werden, minimal, weil sich die Person bei Faulheit vor allem selbst schädigt.

Kooperationsprobleme unter Fremdheit allein durch individuelle Anreize lösen zu wollen, insbesondere durch Geld, blendet die soziale Beziehung weitgehend aus. Die Motivation der Personen, sich mit anderen sozial abzustimmen, wird ignoriert. In dieser Logik individualisieren jegliche Formen von Leistungsprämien radikal. Sie appellieren an die individuelle Gier, noch mehr für sich selbst gewinnen zu wollen. Auf diese Weise funktionieren und erhalten sich alle Entrepreneur- und Intrapreneur-Systeme.

### **3.2 Entscheidungsmöglichkeiten: Kontrolle und Ignoranz**

Wenn wir uns via Kontrolle auf das Modell des Homo oeconomicus einlassen, ist die Beziehungsdimension ausgeblendet. Ein häufiges Missverständnis besteht nun darin zu glauben, dass bereits der bloße Verzicht auf Kontrolle unmittelbar etwas mit Vertrauen zu tun haben müsste und dass Vertrauen einfach das Gegenteil von Kontrolle sei. Das bloße Ausbleiben oder das bewusste Nicht-Durchführen von Kontrolle allein ändert jedoch nichts am Zustand der Fremdheit. Wenn Personen kleinteilig kontrolliert werden und die Kontrolle dann plötzlich ausbleibt, ändert sich in der Beziehungsqualität nichts am Zustand der Fremdheit (im Sinne der Logik der Situation). Strukturvertriebs- oder Franchise-Systeme ebenso wie die komplette Gig Economy setzen auf diese Formen weitge-

---

1 Hierzu zählen die „üblichen“ Kontrolldefizite, die unter den Begriffen: „moral hazard“, „shirking on the job“ und „principal agent“ bekannt sind.

hender „Beziehungsunabhängigkeit“ und ignorieren damit vertrauensvolle Kooperationen; stattdessen können die Franchise- oder Gig-Geber ihre Franchise- oder Gig-Nehmer weitgehend sich selbst überlassen.

Somit bestehen zwei plausible Handlungsmöglichkeiten unter Fremdheit: Entweder muss die Situation und/oder das Gegenüber kontrolliert werden; oder das, was er oder sie tut, kann mir gleichgültig sein, weil es mir entweder nichts bedeutet oder weil die Handlungen meines Gegenübers keinen unmittelbaren Einfluss auf mich haben. Damit ist Ignoranz die andere Handlungsoption.

Wenn wir nochmals kurz zurück auf das Beispiel der „Implementierung einer Vertrauensorganisation“ kommen, so wird allein das Ausbleiben von Kontrolle auf der personalen Ebene nicht automatisch als Vertrauenssignal angesehen. Im Gegenteil, wenn sich die Organisation in ihren Strukturen bislang durch Fremdheit im Sinne von „Kontakt-, Kommunikations- und Beziehungsarmut“ ausgezeichnet hat, dann konnte zumindest das Ausüben von Kontrolle von den kontrollierten Personen als eine Form von Kontaktaufnahme gewertet werden: „Immerhin interessiert sich meine Vorgesetzte für mich, wenn es auch nur in Form von Kontrolle ist.“ Wenn nicht einmal mehr dies stattfindet, dann wird dieses Ausbleiben von Kontrolle aller Voraussicht nach als Ignoranz bewertet.

Verbleiben die Personen – Vorgesetzte wie Untergeben – in dieser Handlungslogik, wird sich auch an der Gesamtsituation (Makro 2) nichts verändern: Fremdheit gebiert Fremdheit. Man denke nur an das lorioteske Zerrbild deutschen Beamtentums, bei dem Menschen über Jahre hinweg gemeinsam im selben Raum arbeiten, sich konsequent siezen, ohne sich jemals persönlich näherzukommen.

#### 4 Die Bekanntheits-Zutrauens-Kurve

*Mancher, der sich vor dem Gericht Gottes zu sehr gefürchtet hat, wird sich in der Ewigkeit ein klein wenig schämen müssen, dass er dem Herrn nicht noch mehr Gnade zugetraut hat.*

*(Johann Albrecht Bengel)*

Experimentelle Untersuchungen (weltweit) zeigen, dass auch in anonymen und einmaligen Kooperationsrunden zu einem hohen Anteil aktiv vertraut und dass dieses Vertrauen in der Regel keineswegs enttäuscht und ausgebeutet wird (vgl. Fehr et al. 2002, Falk 2003). Wes-

halb das so ist, ist noch nicht abschließend geklärt. Für unsere Modellierung bedeutet es, dass Veränderungen auf der individuellen Handlungsebene möglich sind – weil sich Personen auch „anders“ und damit entgegen der vorherrschenden Handlungsregel verhalten und sich trotz Fremdheit auf das Gegenüber einlassen. Was genau „passiert da“? Wenn es denn stimmt, dass man sich nicht unmittelbar mit jemand anderem „vertraut machen“ kann, kann man sich sehr wohl gegenseitig „bekannt machen“. Hat Vertrautheit etwas mit „sich trauen“ und „jemandem trauen“ zu tun, so geht es bei der Bekanntheit etwas distanzierter um „Kennen“ und „Kennenlernen“. Sich gegenseitig „bekannt machen“, wäre ein erster Schritt in Richtung Bekanntheit. Die individuell „passende“ Entscheidungsoption dazu wäre das „Zutrauen“.<sup>2</sup>

Nehmen wir einmal an, in einem Unternehmen soll eine vakante Stelle besetzt werden. Die Entscheidung, jemanden einzustellen, wird möglicherweise in einer Personalabteilung getroffen. Dort gibt es Kriterien und Anforderungsprofile, nach denen die Bewerbungsunterlagen gesichtet werden. Anschließend finden Bewerbungsgespräche und ggf. weitere Einstellungstests statt. Sich blind auf die nächstbeste Person zu verlassen und lediglich darauf zu hoffen, dass der oder die Neue auch gut sein wird, widerspräche einer guten Personalarbeit.

Da die meisten Bewerbungen zunächst fremd sind, existiert ein Informations-Problem und damit ein Risiko auf Seiten des Unternehmens: Hält die Person, was sie verspricht, oder hat man sich für die falsche entschieden? Die riskante Vorleistung seitens des Unternehmens besteht darin, die eine Bewerberin anstelle der anderen einzustellen und einzuarbeiten. Doch obgleich das Gegenüber fremd ist, können sich im Laufe der Bewerbung bestimmte Punkte herauskristallisieren, die es rechtfertigen, dass man den Job der einen Bewerberin eher „zutraut“ als der anderen.

#### **4.1 Handeln unter Bekanntheit: Vier Zutrauens-Strategien**

Um einer anderen Person etwas Bestimmtes zuzutrauen, muss ich keine lange Geschichte mit ihr persönlich haben. Ich muss auch nicht immer gleich ihren Charakter und ihre Integrität überprüfen. Stattdessen besteht die Möglichkeit, sich mithilfe von „Zutrauens-Markern“ dem

---

2 Im Englischen vergleichbar unterschieden in „confidence“ und „trust“.

Gegenüber bekannt zu machen, das heißt, die Aufmerksamkeit auf bestimmte „objektive“ bzw. „nachvollziehbare Kriterien“ zu verlegen.

Dies kann in Form von vier Zutrauens-Strategien stattfinden, diese lauten: (1) Kompetenz, (2) Integrität, (3) Erwartungskongruenz, (4) Bindung. Die Strategien eins und zwei versuchen das Zutrauen in der Vergangenheit zu verankern, drei und vier in der Zukunft. Wir bleiben beim Beispiel des Bewerbungsgesprächs:



Abb. 3: Zutrauens-Strategie und Zutrauens-Marker

### 4.1.1 Kompetenz

Der Klassiker der Zutrauens-Strategie besteht darin, dem Prüfungskomitee klarzumachen, dass ich aufgrund meiner Kompetenz und Qualifikation genau derjenige bin, der gebraucht wird, um die Stelle zu besetzen. Nichts liegt näher, als mir, der ich ja ein Experte bin, zuzutrauen, dass ich die Aufgabe am besten meistern werde. All das lässt sich anhand von „objektiven“ Schulnoten, Zeugnissen, Zertifikaten, Ausbildungsnachweisen, Empfehlungen und Praktikumserfahrungen nachweisen, die in der Vergangenheit erworben wurden.



### 4.1.2 Integrität

Diese Strategie zielt vor allem darauf ab, mich als wahrhaftig oder besser als integer darzustellen. Es geht dabei weniger um mein Können, als vielmehr darum hervorzukehren, wie viele Leute sich zuvor bereits auf mich verlassen haben, für mich bürgen, die „Hand für mich ins Feuer legen“, mir als Referenz dienen, ein gutes Wort für mich einlegen, mir eine Empfehlung geschrieben haben. Bei dieser Strategie stehen die Glaubwürdigkeit und Reputation im Vordergrund, die sich eine Person erarbeitet hat.

### 4.1.3 Erwartungskongruenz

Wenn ich schon nicht mit meiner Vergangenheit punkten kann, dann kann ich zumindest signalisieren, dass es zukünftig genug gute Gründe gibt, dass ich dem mir entgegengebrachten Zutrauen gerecht werde. Startups bzw. das TV-Format „Höhle der Löwen“ lebt davon, dass die Bewerber:innen aufzeigen, dass sie felsenfest von ihren Idee überzeugt sind und auch niemand sie in Zukunft davon wird abbringen können. Sollte ein Investor „zufällig“ dieselben Interessen verfolgen, dann passen beide Seiten ohnehin gut zusammenpassen. Es gibt also eine eindeutige Übereinstimmung der gegenseitigen Erwartungen bzgl. Eigenschaften, Handlungsweisen und Werten und das vermeintliche Risiko ist offensichtlich gering.

### 4.1.4 Bindung

Bei dieser Strategie mache ich deutlich, dass Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Langfristigkeit in der Zukunft für mich eine hohe Bedeutung haben. Bindung bedeutet für mich mehr als „individuelle Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ um jeden Preis. Dies kann ich dadurch signalisieren, dass ich für meinen neuen Job extra meinen Wohnort verlege oder mich ganz konkret auf bestimmte Zeiten „verpflichte“: als Soldat auf Zeit in der Armee oder Fremdenlegion oder lebenslang in einem Kloster.

Wenn es Möglichkeiten gibt, sich einander bekannt zu machen, dann ist Zutrauen als ein „begrenztetes Vertrauen“ eine plausible Option. Von einem „Bekanntem“ weiß man, was man ihm zutrauen kann und was nicht. Das Zutrauen bezieht sich auf das „Erkennbare“, das zwischen zwei Personen sichtbar und weitgehend besprechbar gemacht werden kann.

## 4.2 Entscheidungsmöglichkeiten: Zutrauen und Zweifel

Das Gegenteil von Zutrauen – um im Modell zu bleiben – zeigt sich in derselben Handlungslogik: Es sind dies die Zweifel, die man am Gegenüber haben kann. Wenn nach einem Vorstellungsgespräch bezweifelt wird, ob eine bestimmte Person geeignet ist, so bezieht es sich zumeist auf das, was über sie aufgrund des Dossiers beziehungsweise des Gesprächs bekannt wurde. Zweifel heißt dann, dieses „Erkennbare“ infrage zu stellen.

Man muss schon ein wenig wissen, um es in Zweifel ziehen zu können. Andererseits entlastet es aber auch, von jemandem in Zweifel gezogen zu werden, der kaum etwas von einem weiß. Solche Zweifel müssen nicht ernsthaft verfolgt werden. Insofern kann man bestimmte Dinge an- oder bezweifeln, ohne gleich die ganze Person oder Beziehung infrage zu stellen.

Auf der Ebene der Bekanntheit läuft die Interaktion zwischen zwei Personen auf einer eher kognitiven und distanzierten aber durchaus tragfähigen Sachebene ab. Insbesondere in Organisationen ist ein solches Miteinander von Vorteil. Die Personen begegnen sich gegenseitig vor allem in Form ihrer organisationalen Rollen, die ein gegenseitiges Zutrauen erleichtern. Organisationale Rollen können spezifiziert und sichtbar gemacht werden. Sie können von der Rollenträgern übernommen werden. Und wenn etwas nicht funktioniert, kann man das Rollenverhalten anzweifeln, ohne zugleich die ganze Person zu hinterfragen. Insofern ist nicht Zutrauen gut und Zweifel schlecht, sondern es sind wichtige Korrektive, um die Bilder, die man von sich nach außen sichtbar macht, immer wieder auf Tragfähigkeit kontrolliert: Ist mein damals erworbenes Wissen heute noch etwas wert? Würden dieselben Personen von früher auch heute noch für mich bürgen? Bin ich tatsächlich noch „committet“ oder nur zu bequem zu gehen? Etc.

Insofern ist man nicht davor gefeit, sich einander zu viel zuzutrauen, wie das Beispiel der Flugzeugkatastrophe „Flug KLM 4805“ am 27. März 1977 zeigt: Auf Teneriffa kollidierten zwei Boeing 747 auf der Startbahn und gingen in Flammen auf. 583 Menschen verloren dabei ihr Leben. Der Kapitän Veldhuyzen van Zanten (50 Jahre) traf die fatale Entscheidung zum Start, ohne die Freigabe abzuwarten. Sein Erste Offizier Klaas Meurs (32 Jahre), der keineswegs unerfahren war, erkannte diesen Fehler, aber stoppt den Kapitän nicht. Sehr verkürzt lässt sich

zusammenfassen, dass der Erste Offizier es sich nicht vorstellen konnte, dass der so erfahrenen Kapitän nicht wusste, was er tut. Van Zanten war u. a. Chef des Piloten-Trainings. In dieser Funktion hatte er auch Meurs den Checkflug für die Fluglizenz auf der Boeing 747 abgenommen. Wie sollte man auf die Idee kommen, eine solche Koryphäe in Zweifel zu ziehen ...

## 5 Die Vertrautheits-Vertrauens-Kurve

*Vertrauen besteht darin, zu empfinden, dass man sich selbst zum Trotz, dem anderen überlassen hat, was nur für einen selbst bestimmt war.*

*(frei nach Paul Valéry)*

Wie im Bereich der „Zutrauens-Entscheidungen“ gesehen, ist es zweckmäßig die Person, die das Zutrauen „vergibt“ und damit ein Risiko eingeht, von derjenigen zu unterscheiden, die das Zutrauen „nimmt“. Wobei es oftmals nicht eindeutig ist, wer jetzt genau welches Risiko eingeht. Nehmen wir als Beispiel einen Veränderungsprozess: Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende gehen währenddessen Risiken ein. Je mehr beide Seiten einander zutrauen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Risiken auch gemeinsam getragen werden. Dies ist dann der Fall, wenn Mitarbeitende ihren Führungskräften zutrauen, dass die Automatisierung bestimmter Arbeitsabläufe nicht zum Verlust von Arbeitsplätzen führt oder dazu, dass durch das Sammeln von Daten (z. B. durch Leistungs- und Zeiterfassungssysteme, Messenger-Nachrichten, GPS-Daten) Persönlichkeitsrechte verletzt werden. Wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Zutrauen schenken, gehen sie offenbar davon aus, dass diese den Veränderungsprozess mit ihren Kompetenzen unterstützen. Das Zutrauen der Führungskraft in die Mitarbeitenden fördert das Gefühl der Sicherheit in Bezug auf die Arbeit und den Arbeitsplatz und erhöht gleichzeitig deren Autonomieerleben. Aus Sicht der Führungskraft ermöglicht das Zutrauen die Koordination komplexer organisatorischer Handlungen, zu denen sie ohne eine positive Erwartungshaltung an die Mitarbeitenden nicht imstande wäre.

Wenn Personen sich in dieser Art gegenseitig etwas zutrauen, kann sich daraus ein Kreislauf aus Erwartung, Aufmerksamkeit, Bestätigung und Beruhigung entwickeln. Wenn dieses „Sich-aufeinander-Einlassen“ nicht mehr nur ein rein funktionaler Ablauf ist, dann spielen auch Affekte wie Freude, Stolz, Angst und Hoffnung mit hinein. Diese Affekte regu-

lieren nicht nur die Zutrauens-Beziehung – sie entstehen in ihr und durch sie. Die Personen tun nicht nur etwas gemeinsam, sondern sie beobachten auch, „dass“ sie das tun und „wie“ sie das tun. Über die Zeit hinweg kann dadurch Wärme oder Freude im Sinne einer höheren kooperativen Ordnung entstehen. Die Personen bilden Motivationen und Erwartungen aneinander aus, wissen um diese Erwartungen und werden versuchen, sie angemessen zu realisieren. Ist ein solcher Zustand noch der der Bekanntheit oder ist das schon Vertrautheit?

### 5.1 Handeln unter Vertrautheit

Religion und Tradition waren lange Zeit die Institutionen, die auf der Makroebene für Vertrautheit sorgten. Sie deuteten, was wahr oder unwahr, gerecht oder ungerecht war. Die Komplexität der Welt wurde so weit reduziert, dass sie für die Einzelnen erfassbar und bearbeitbar war. Eine solche Vertrautheit regelte das Zusammenleben und schuf dadurch den „Kitt vormoderner Sozialordnungen“, wie Anthony Giddens (1996: 122) sagt. In einer solchen Welt brauchte es allerdings kein „Vertrauen“. Zumindest nicht in unserem heutigen Verständnis, in dem wir Vertrauen als riskante Entscheidung ansehen, bei der man sich nie ganz sicher ist. Damals herrschte Gewissheit!

So ist das deutsche Wort „Vertrauen“ erst seit dem 16. Jahrhundert bekannt; es geht auf das gotische „trauan“ zurück. Das Wort „trauen“ wiederum gehört zu der Wortgruppe um „treu“, „stark“ und „fest“. Im Griechischen steht dafür πίστις (*pistis*, „Glaube“), im Lateinischen *fides* (Treue). So steht im antiken und mittelalterlichen Gebrauch Vertrauen im Spannungsfeld von Treu und Glauben, Gehorsam und Loyalität. Das ist dann auch der Stoff, aus dem die Tragödien sind – die Heldinnen und Helden des Altertums (Antigone, Ödipus) waren nicht deswegen „tragisch“, weil sie sich falsch entschieden haben, sondern weil sie gar keine Wahlmöglichkeiten hatten, ihrem vorbestimmten Schicksal zu entgehen. So etwas wie „individuelle Wahlhandlungen“ konkreter Personen spielte nur insoweit eine Rolle, als sie in das Ganze eingebunden und für das Ganze dienlich sind.

Nicht mehr Egoismus, wie beim Homo oeconomicus unter Fremdheit ist der Leitgedanke, sondern Altruismus im Sinne von Sittlichkeit. Der „Homo sociologicus“ (Dahrendorf 2006) ist das übersozialisierte gesellschaftliche Wesen: Man ist anerkannt durch das, was man für die Gemeinschaft tut,

und soweit man die Normen und Gesetze erfüllt. Wer dieser heiligen Ordnung nicht folgt oder sie gar infrage stellt, ist nicht lediglich ein Ignorant oder eine Zweiflerin. Derartige Zweifel entfaltet ihre zersetzende Kraft dadurch, dass sie die Dinge von Grund auf infrage stellen. An der vertrauten Situation zu zweifeln, bedeutet, dem ganzen System zu misstrauen, „treulos“ und „ungläubig“ zu sein – und dadurch die Ordnung zu bedrohen.

Aus welchem „Stoff“ ist diese Vertrautheit „gefertigt“, was sind die Bauteile? Dieser „Stoff“ soll in Anlehnung an Bourdieu (1983) und Coleman (1991) als „Soziales Kapital“ bezeichnet werden.



Abb. 4: Das „Fass des Sozialen Kapitals“

Nach Bourdieu ist das Soziale Kapital „die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“ (Bourdieu 1983: 190). Wenn wir die einzelnen Elemente dieser Definition genauer betrachten, lassen sich vier „Zutaten“ für das Soziale Kapital benennen: (1) institutionalisierte Beziehungen, (2) Dauerhaftigkeit, (3) Ressourcentausch und (4) Zugehörigkeit. Das Interessante sowohl an der Vertrautheit als auch den Zutaten liegt darin, dass sie nicht „an sich“ gut und erstrebenswert sind.

Gemäß dem Diktum „man hat die Fehler seiner Tugenden“ verhalten sich auch diese Zutaten ambivalent.

### 5.1.1 Institutionalisierte Beziehungen

Was bedeutet es, wenn Beziehungen institutionalisiert sind? Ein schönes Beispiel ist der Begriff „Institution Ehe“ – dieser sagt etwas darüber aus, wie sich Gesellschaften geeinigt haben, das Zusammensein eines Paares unter eine (gesetzlich fundierte) Regelmäßigkeit zu stellen. Gleichsam wie in der Religion geben Beziehungen, die zu Institutionen geworden sind und die sich darin widerspiegelnden Rollen, Antworten auf existenzielle Fragen: Warum bestehen wir und wie gestalten wir unser Zusammenleben? Die Beziehungsstruktur ist nicht mehr zufällig, sondern in großen Teilen vorgegeben, erwartbar und restriktiv.

Die Personen müssen schauen, ob und wie sie diese Rollen bekleiden und die Beziehungen leben wollen. Man wählt oder erhält eine Rolle und macht sich gegenüber seiner Umwelt „erwartbar“. Rollen begrenzen einen Spielraum der Möglichkeiten, aber erst durch diese Begrenzung wird es möglich, gemeinsam ein Gefühl der Vertrautheit aufzubauen.

### 5.1.2 Dauerhaftigkeit

Wie lange dauert eine Dauer? Wo fängt sie an, wo hört sie auf? Diese Fragen zielen am Wesen vorbei. Die Dauer bezeichnet etwas Fortwährendes; sie hat keine Begrenzung, da sie sonst nur eine Frist wäre. Familiäre Bande zeichnen sich durch eine genealogische Dauerhaftigkeit aus. In Bourdieus Definition heißt es: Soziales Kapital ist verbunden mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von Beziehungen. Dauerhaftigkeit kann dann empfunden werden, wenn zeitliche Begrenzung keine Rolle spielt. Es darf keinen Schlusspunkt geben. Demgegenüber machen alle Befristungen es schwer, sich auf dieses Gefühl einzulassen: Zeitarbeit, Werkverträge, befristete Arbeitsverträge erschweren die Entwicklung von Vertrautheit. Ein Leben in Befristungen ist ein Leben in Vorläufigkeit. Zugleich steht Dauer aber auch für Unveränderlichkeit und Inflexibilität.

### 5.1.3 Ressourcentausch

Max Frisch sagt in seinem „Stiller“: „In dem Augenblick, wo zwei Partner glauben, einander sicher zu sein, haben sie sich meistens schon

verloren.“ Auch Sicherheit ist ein zweischneidiges Schwert, sie kann als Verlässlichkeit aber auch bloße Gewohnheit und erstarrte Routine angesehen werden. Soll demgegenüber soziales Kapital lebendig bleiben, so muss es umgesetzt, gebraucht und gepflegt werden. Es kann nur durch fortgesetzte Handlungen des gegenseitigen Gebens und Nehmens für die Zukunft erhalten werden. Soziales Kapital nutzt sich nicht ab, wenn es in Gebrauch ist, sondern es wird entwertet, wenn es als leblose Konstante missverstanden wird.

#### 5.1.4 Zugehörigkeit

Es gibt viele Aufnahme-rituale, um den formellen Beginn einer Zugehörigkeit zu signalisieren: Taufe, Jugendweihe, Einstands-Apéro, Einarbeitung, Gelöbnis, Vereidigung usw. Diese Zeremonien helfen als „äußere“ Rituale, aber sie schaffen nicht per se das innere „Gefühl der Zugehörigkeit“. In ein Beziehungsnetz integriert zu sein, bedeutet, dass man sich selbst zugehörig fühlt und bereit ist, die dort herrschenden Spielregeln zu akzeptieren. Nicht alles kann jederzeit anders gemacht werden. Gemeinsamkeit, Gegenseitigkeit und Anbindung sind nötig.

Vertrautheit als Ganzes besteht aus diesen Zutaten, aber es gibt kein Rezept. Der Prozess ist nicht mechanisch implementierbar oder formalisierbar. Im Gegenteil, ein zu gewollt „kumpelhafter“, „vertrauter“, „vertraulicher“ Umgang dürfte eher Zweifel wecken. Nicht Nähe und Aktivität um jeden Preis erzeugen soziales Kapital, es ist ein kluges Maß zwischen Nähe und Distanz, zwischen Dauer und Wechsel notwendig. Es gilt, wechselseitig Grenzen zu respektieren und Grenzen zu setzen. „Früher“ nannte man das „Takt“ und das entsprechende Vermögen „Taktgefühl“.

Bekanntheit ebenso wie Vertrautheit entwickeln sich als ein rekursiver Prozess, das heißt, die Personen handeln und überprüfen immer wieder neu, mit welchen Ideen, Diagnosen, Kompetenzen und Ressourcen sie unter welchen Umständen welche Erfahrungen machen. Je häufiger sie dies tun und je besser es ihnen gelingt, desto mehr füllt sich das „Fass des sozialen Kapitals“. Je stärker wiederum die Vertrautheit wird, desto eher läuft sie Gefahr, dass es auch „zu vertraut“ werden kann, weil sich zu viele Routinen und Gewohnheiten etabliert haben. Herrscht bspw. in

einem Team eine gute Vertrautheit<sup>3</sup> kann es das Gruppenmitglieder zur Partizipation und zum „Beitrag des Eigenen“ motivieren. Doch zu viel Behagen und Sicherheitsgefühl kann auch lähmend für geistige Beweglichkeit sein und träge machen – man hat die Fehler seiner Tugenden.

## 5.2 Entscheidungsmöglichkeiten: Vertrauen und Misstrauen

Vielleicht kam dem Einen oder der Anderen beim Lesen der Gedanke, dass das bislang ja alles ganz interessant sein mag, aber wo bleibt denn das „Besondere“, das „Warme“, das „Sehnsuchtshafte“ des Vertrauens? Niklas Luhmann bezeichnet Vertrauen als eine „Wärmemetapher“. Aber wo steckt denn diese Wärme?

Wenn zwei Personen gemeinsam so viel Soziales Kapital erworben haben, dass eine gute Vertrautheit zwischen ihnen herrscht, dann müssen sie sich nicht mehr ihre Kompetenzen oder Reputationen beweisen, sondern sie können sich wesentlich „persönlicher“ oder auch „tiefer“ aufeinander einlassen.

Sich einem Gegenüber mit seiner ganzen Person „anzuvertrauen“, ist weit mehr als das Resultat einer kalkulierenden Entscheidung. Sich derart einer anderen Person hinzugeben, ist ein emergentes und emotional besetztes Resultat einer gemeinsamen Erfahrung. Ein solches Vertrauen ist kein kurzfristig wählbares Mittel, um bestimmte Zwecke zu erreichen. Stattdessen geht es um die moralische Qualität der Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit sowie um die Anerkennung von Integrität. Seinem Gegenüber persönlich zu vertrauen, ist der Glaube an seine oder ihre Vertrauenswürdigkeit – im Vertrauen darauf, dass das Gegenüber mein Vertrauen nicht enttäuschen und ausbeuten wird. Auf derselben Ebene spielen Freundschaft, Liebe und Intimität<sup>4</sup> mit rein.

### 5.2.1 Vertrauen ist nicht grenzenlose Offenheit

Eine oft kolportierte Idealvorstellung von Vertrauen ist der Wunsch nach grenzenloser Offenheit, totaler Kommunikation sowie nach absoluter Aufrichtigkeit ganz gleich, worum es geht. Ein solches Verständnis zeugt viel eher von einem kontrollierenden (Kalkulations-)Wunsch, dass

3 Dieser Form der Vertrautheit hat viel Übereinstimmung mit dem Konzept der „Psychologischen Sicherheit“.

4 Das Wort „Intimus“ wird seit der Antike verwendet, und zwar mit der Bedeutung im Deutschen seit dem 16. Jh. „Busenfreund“, engster Vertrauter.



man die Beziehung umso mehr stärkt, je ungebremster man über sich selbst erzählt: „Ich sage dir ALLES über mich, aber dann solltest du auch ALLES über dich sagen. Und ich muss die Gewissheit haben, dass du dich ebenso zeigst, damit mein Vertrauen gerechtfertigt ist, um mich zu zeigen.“ Sennett hat in diesem Sinn vor der „Tyrannei der Intimität“ und der „destruktiven Gemeinschaft“ gewarnt. Die ostentative Entblößung der eigenen Seele hat wenig mit lebendigem Vertrauen zu tun, sondern bürdet zunächst dem Gegenüber eine enorme Last im Sinne einer zu entgeltenden Bringschuld auf.

Stattdessen verträgt Vertrauen „Schutzonen der Unaufrichtigkeit“ (Luhmann 1982: 211) gegen den totalitären Anspruch nach Offenheit und Authentizität, und gegen die bloße Pose authentisch zu sein. Wenn sich zwei Personen einander vertrauen, sollten sie ehrlich sein in dem, was sie sagen, aber sie müssen nicht alles sagen. Die Dynamik des Vertrauens besteht gerade nicht darin, sich aus Beweisgründen alles Erdenkliche zu sagen. Vertrauen braucht ebenso Diskretion, Undeutlichkeit und Fantasie. So könnte sich die Formulierung anders anhören: „Du brauchst dem, was ich dir jetzt sage, nicht zuzustimmen. Mir ist es aber wichtig, dass du es weißt. Ich schätze die Freundschaft zu dir und bin gern mit dir zusammen, aber ich will auch, dass du weißt, wer ich bin, und ich halte es auch aus, wenn du anders bist.“

### **5.2.2 Misstrauen benötigt Misstrauenswürdigkeit**

Wenn ich in einem Zustand dieser gegenseitigen Vertrautheit bin und feststelle, dass ich nicht mehr nur hier und da „kleine Zweifel“ habe, sondern beginne meinem Gegenüber zu misstrauen, dann bezieht sich dieses Misstrauen nicht mehr nur auf die „sichtbare Performance“, sondern das Misstrauen überzieht die ganze Person. Jemandem zu sagen: „Ich misstrau dir!“ stellt nicht nur die komplette Integrität infrage, sondern ebenso das bislang gemeinsam aufgebaute Soziale Kapital. Als ob das „Fass des Sozialen Kapitals“ ein Leck bekommen hätte, zersetzt das Misstrauen alle positiven Unterstellungen und verkehrt sie ins Negative. Die Entscheidung zu misstrauen, ist dabei ebenso emotional gefärbt wie die zu vertrauen, allerdings dreht sich die Misstrauensspirale schneller – vom mutmaßlichen Blitzkrieg haben wir schon gehört; den Blitzfrieden gibt nicht.

## 6 Fazit – Konsequenzen aus dem Modell

*„Mein Mögliches verlässt mich nie.“*

*(Paul Valéry)*

Ziel dieses Artikels zum Basler-Vertrauensmodells ist es, Antworten auf die Frage zu finden, wie zwei oder mehr Personen es schaffen, Erwartungen auszubilden, die letztlich zu einer vertrauensvollen Kooperation führen. Mithilfe des Modells können sowohl die individuellen Möglichkeiten und Motivationen als auch die strukturellen Situationsbedingungen in ihrem „So-Sein“ bzw. „So-geworden-Sein“ in den Blick genommen werden.

Ebenso ist es möglich, organisationale Rahmenbedingungen auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen und zu schauen, ob sie für das Entstehen von personalem Vertrauen geeignet sind. Dies könnte beispielhaft wie folgt aussehen: Eine Organisation sollte möglichst viele Strukturen schaffen, in denen kompetente, wohlwollende und integrale Handlungen ermöglicht, wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Dazu gehören zum Beispiel institutionalisierte Angebote der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung (z. B. Fortbildungen und gesicherte Aufstiegschancen), Angebote zur Verwirklichung einer guten Work-Life-Balance (z. B. familienfreundliche Arbeitszeiten, betriebsinterne Kindergärten und Sportangebote), Mechanismen der Selbstkontrolle und -evaluation (z. B. 360-Grad-Feedback, Ideenmanagement bzw. Vorschlagswesen) sowie die Verankerung dieser Werte im organisationalen Leitbild und vieles mehr. Entscheidend für den Erfolg solcher organisationalen Strukturen ist, dass diese nicht nur formal existieren, sondern offensichtlich und verlässlich gelebt werden. Nur so kann die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit langfristig Bestand haben.

Wenn wir nun den Blick auf die Ebene der individuellen Entscheidungen richten, so könnten verschiedene Verhaltenssignale von Bedeutung sein: Werden Entscheidungen konsistent und transparent getroffen, das heißt, stimmen Vorhersehbarkeit, Verlässlichkeit und die Offenheit von Kommunikationen miteinander überein? Werden Zusagen eingehalten, wird dies auch von anderen so gefordert, und werden mögliche Verfehlungen geahndet? Werden Loyalität und faires Handeln als wichtige Werte kommuniziert, sodass nicht die Meinung vorherrscht, die Ehrlichen seien die Dummen? Nimmt man sich Zeit für andere, ist präsent und ansprechbar, und besteht Glaubwürdigkeit darin, dass man sagt, was man tut, und tut, was man sagt?

Zutrauen und Vertrauen sind Möglichkeiten, über Kooperation Zukunft zu erschließen, ohne die Zukunft selbst festzulegen. Sowohl Zutrauen als auch Vertrauen sind Beziehungskategorien, die ohne gegenseitige Verantwortung nicht denkbar sind; beide spielen sich zwischen Fremdheit und Vertrautheit ab und müssen immer wieder aufs Neue entschieden werden. Das macht Vertrauen ebenso wie Zutrauen zu einer äußerst anspruchsvollen Angelegenheit, bei der man sich bis zuletzt nie ganz sicher sein kann – denn „unser Mögliches verlässt uns nie ...“

## 7 Literatur

- Bourdieu P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Coleman J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1. Oldenbourg, München
- Dahrendorf R. (2006): Homo Sociologicus – Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Falk A. (2003): Fairness und Intentionen. Wider das konsequentialistische Weltbild der Ökonomik. In: Held M., Kubon-Gilke G., Sturm R. (Hrsg): Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Jahrbuch 2: Experimente in der Ökonomik. Marburg, Metropolis, S 69–85
- Fehr E., Fischbacher U., Gächter S. (2002): Strong Reciprocity, Human Cooperation and the Enforcement of Social Norms. Human Nature 13:1–25
- Giddens A: (1996): Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: Beck U., Giddens A., Scott L.: Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse. Suhrkamp, Frankfurt/M
- Götz K. (Hrsg): (2006) Vertrauen in Organisationen. Hampp, München/Mering
- Luhmann N. (1982): Liebe als Passion, Frankfurt
- Luhmann N. (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Enke, Stuttgart
- Luhmann N. (2001): Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. In: Simmel G. 1992 [1908]: Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Suhrkamp, Frankfurt/M