

JournalK3.

Jahrgang 1 Heft 1 Juni 2005

Vertrauen: ein wichtiger Parameter für erfolgreiche Kommunikation

Walter Schwertl, Frankfurt*

1. Eine erste Annäherung

In letzter Zeit ist Vertrauen immer häufiger Gegenstand von betriebswirtschaftlichen, soziologischen und psychologischen Untersuchungen.¹ geworden.

Vertrauen in das Management, wird als wichtigste Qualität eines wertvollen Arbeitgebers angesehen. Dies hat weitreichende Konsequenzen (Göggelmann, Hauser 2004)². Vertrauen muss als Grundlage für jegliche Kooperation angesehen werden. (Beckert, Metzner et al. 1998). Vertrauenserosion stellt auf Grund der damit verbundenen destruktiven Dynamik eine große Gefahr für jede Form von Organisationen dar.

2. Einstweilige Festlegung

Im Folgenden wird Vertrauen als Kommunikationsleistung bzw. als fehlende Kommunikationsleistung definiert. Folgt man Hobbes (Hobbes 1984) in seinem Leviathan so wird Vertrauen immer dann nötig, wenn es zwischen Personen zu einem Austausch, also einem sozialen Vertrag kommt. Werden die auszutauschenden Güter oder Leistungen nicht gleichzeitig übergeben, wird Vertrauen benötigt, um die Zeit bis zur Verifizierung zu überbrücken. Die Vertragsgestaltung zwischen Beratern und ihren Kunden bedarf daher einer erheblichen Vorleistung an Vertrauen, vor allem auf der Seite des Kunden. Der Inhaber eines Unternehmens muss den Berater in die Schwierigkeiten des Unternehmens einweihen; er tut dies ohne große Sicherheit. Mitarbeiter eines Unternehmens können auf Grund der Komplexität und Informationsfülle die Abläufe über weite Strecken weder mental abbilden noch tatsächlich verfolgen. Das zerstrittene Paar muss sich offenbaren, ohne

an dieser Stelle Sicherheit zu haben, dass der Therapeut hilfreich sein wird. Gelingt der Aufbau von Vertrauen nicht, bricht Kommunikation zusammen und löst sich auf.

Was heißt Vertrauen und was bedeutet es nicht?

Hier gilt es zwischen *Vertrautheit*, *Zuversicht* (*confidence*) und *Vertrauen* (*trust*) zu unterscheiden (Luhmann 1989). Vertrautheit kann für all jene Umstände, Situationen und Gegebenheiten zugrunde gelegt werden, die ohne tiefer gehende weitere Abwägung bewältigbar sind. Wir müssen sie für viele Situationen unterstellen. Es wären sonst keinerlei Lebensbewältigungen und keinerlei (psychosoziale) Hilfen möglich, da diese wiederum Vertrauen voraussetzen würden.

Die relevante Leitdifferenz für Beratungssituationen verläuft daher nicht zwischen Vertrautheit und Vertrauen sondern zwischen Zuversicht und Vertrauen. Die vorgenommene Unterscheidung ist aber kein direkt beobachtbarer Wert, sondern das Resultat von Wahrnehmung und interner Bewertung dieser Wahrnehmung. Wir als Beobachter konstruieren unsere spezifische Form der Beobachtung in Folge von Wahrnehmung. Die vorgenommenen Überprüfungen, also auch die Unterscheidung in Vertrauen und Zuversicht liegen beim Beobachter. Über diese Konstruktionen des Beobachters fließt alles Wissen (z.B. über Vertragsgestaltung, Gestaltung eines Erstkontakts und alle Erwartungs- Erwartungen mit ein).³ Dies bedeutet nicht weniger, als dass alle Versuche, Vertrauen herzustellen, wieder herzustellen oder zu erhalten diesen Konstruktionsregeln unterworfen sind.

Zuversicht sehen wir als Normalfall an. Wir vernachlässigen die Möglichkeit der Enttäuschung, weil sie extrem selten passiert oder weil wir keine Alternative kennen. Wenn man sich zwischen verschiedenen Möglichkeiten entscheidet, bedeutet dies: Vertrauen gegenüber der gewählten Seite. Zum Beispiel werden dem gewählten Berater hilfreiche Leistungen zugeschrieben und in Folge wird Vertrauen (einstweilig!) gewährt. Hierbei wird deutlich, dass die Entscheidung die Akzeptanz eines Risikos bedeutet. Diese Risiken entstehen nur in Folge von Handlungen oder Ent-

¹ Die Webzugriffe sind im Jahr 2003 um ein Mehrfaches gestiegen.

² Innerhalb der Managementlehre könnte der Pursuit of Happiness Approach (Hauptzweck von Organisationen sei es die Menschen zufrieden und glücklich zu machen) durch sinnvolle Investitionen in die Entwicklung – Förderung – Erhaltung von Vertrauen ersetzt werden.

³ Hier ist die Debatte des (Radikalen) Konstruktivismus berührt. Ich verweise auf die Zusammenfassung von Schmidt, S. J. (2000). "Kalte Faszination."

scheidungen, sie existieren nicht für sich alleine. Allerdings beinhaltet die Risikoverweigerung ebenfalls ein Risiko. Man kann dann zwar nicht den falschen Berater wählen, hat aber das Risiko des Verzichtes zu tragen. Nichtentscheidung, die Verfolgung mehrerer Wege (z.B. zwei Berater parallel) sind hier aber denkbar. In der Beurteilung einer Startoperation steht kein Referenzwert zur Verfügung, gelingt der Vertrauensaufbau nicht, wird es zu keiner Zusammenarbeit kommen. Zu jedem späteren Zeitpunkt fließen die bis dahin gemachten Erfahrungen in die Bewertungen des Prozesses mit ein. Individuelle Erfahrungen und kulturelle Besonderheiten fließen ein und erzeugen Varianzen. Zuversicht oder Vertrautheit können sich daher trotz vieler *Vertrauensbeweise* auflösen. Es handelt sich um diskrete Werte (Bateson 1976). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass zuviel oder zuwenig davon schädlich ist. Dies wären fehlendes Vertrauen und Zuversicht auf der einen Seite und naives Vertrauen und damit Schutzlosigkeit auf der anderen Seite.

3. Vertrauen als Parameter kommunikativer Kompetenz

Zuversicht und Vertrauen bilden ein Koordinatensystem zur Interpretation von Kommunikationsakten. Aktanten (Berater, Führungskräfte usw.) können es kaum vermeiden, Fehler auch zu Lasten ihrer Mitakteure zu machen. Die entscheidende Frage lautet, welche Bedeutungen diesen Fehlern zugeschrieben wird. Dies ist wiederum abhängig von Zuversicht und Vertrauen. Paradoxe Weise wird aber Vertrauen immer dann zum Inhalt von Kommunikation, wenn es ein Defizit zu regulieren gilt. Die Kernkompetenz guter Berater ist daher als eine besondere Befähigung im Dickicht von Kommunikation verstehbar. Reden wir von Kommunikation, so meinen wir aber nicht Begriffe wie Sender, Empfänger und Transport der Information. Kommunikation ist kein Postpaket, das von einem Sender entgegengenommen und einem Empfänger übergeben wird. Die Bedeutung des Gesagten bleibt beim Sender. Der Empfänger wiederum liest die Information mit seinen individuellen Bedeutungszuweisungen. Diese werden durch Vertrauen *oder* Zuversicht geformt. Was die angesprochene Person versteht, ist von der sprechenden Person nicht kontrollierbar. Das bedeutet, Verstehen ist das Ergebnis von Konsensbildung der Beteiligten. Verstehen ist Teil von Kommunikation und das damit verbundene *Wie* korreliert mit Vertrauen. Dieses aber entwickelt der Empfänger und nicht der Urheber einer Mitteilung. Die Entscheidung, ob Vertrauen gewährt wird ist daher nicht verhandelbar. Beratungsprozesse beginnen mit Verhandlungen über Inhalte eines zukünftigen Bera-

tungsprozess, der gewünschte Veränderungen herbeiführen soll. Wir können hierfür ein gewisses Maß an Zuversicht unterstellen (sonst würde es nicht zur Anfangsoperation kommen). Dieser Prozess kann nur unter der Bedingung doppelter Kontingenz (Luhmann 1984) gelingen. Die Intransparenz und die fehlende Vertrautheit lassen im günstigsten Falle Zuversicht (confidence), also einstweilige Bejahung des Risikos zu. Der weitere Prozess wird darüber entscheiden, ob Zuversicht erhalten bleibt, bestätigt oder vergrößert wird. Angebote an Kommunikationen sind daher dann adäquat, wenn es gelingt Zuversicht oder später Vertrauensbildung zu fördern. SJ Schmidt (Schmidt 2000) spricht von einer Bedingung zur Überwindung des Nadelohrs. Förderung, Aufbau und Erhalt von Zuversicht und Vertrauen ist als weiterer Parameter kommunikativer Kompetenz (Schwertl 2001) zu verstehen.

+++ NEU NEU NEU +++

K3 Beratergruppe bietet die Weiterbildung Systemisches Coaching an! Infos unter www.k3-frankfurt.de

4. Controlling von Zuversicht und Vertrauen – ein Widerspruch ?

Vertrauen hat große Relevanz im Zeitalter der Globalisierung, telekooperativer Geschäftsbeziehungen, großer Joint Ventures, Kartellbildungen, riesiger nicht fassbarer Supraorganisationen und zunehmenden Wettbewerbs im psychosozialen Bereich. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, wenn Versuche gemacht werden, Zuversicht und Vertrauen in Kennzahlen zu pressen, um sie messbar zu machen (Hirsch B. 2004). Im Lichte des bisher Gesagten würden Kennzahlen jedoch nur den Grad der fehlenden Zuversicht bzw. des Vertrauen abbilden. Es wäre nicht auszuschließen, dass jener Personenkreis, dessen Vertrauens- und Zuversichtsquotient errechnet wird, darauf mit weiterem Entzug von Vertrauen und Zuversicht reagiert. Dies würde die Vertrauenserrosion nur beschleunigen. Wenn die mit viel Aufwand erhobenen Kennzahlen nicht zum Gegenstand von Kommunikation werden, bleiben sie ohnehin nutzlos, werden sie jedoch mit den relevanten Partnern erörtert, ist damit Kontrolle und nicht Vertrauen kommuniziert. Es werden Akte der Entkräftigung, der Erörterung von Ursachen und gegenseitigen Beschuldigung provoziert und damit weitere Rückbildung von Vertrauen provoziert. Dies bedeutet:
Willst Du Misstrauen, so messe Vertrauen!

5. Ideen zur Förderung von Zuversicht und Vertrauen

Vertrauen ist eine Art Geschenk, das man zwar gerne dauerhaft hätte, aber nur manchmal bekommt und das schnell wieder entzogen wird. Es gibt keine Möglichkeit, Vertrauen zu fordern oder einzuklagen. Trotz aller Skepsis, hinsichtlich der Gestaltbarkeit gilt es Interaktionsangebote zu benennen, denen man Kraft zur Vertrauensbildung zuschreibt. Kausalitäten sind jedoch nicht zu erwarten, es kann sich nur um Wahrscheinlichkeiten handeln. Viele Interaktionsstrategien finden sich in Zusammenhang mit Kooperationsforschung wieder (Deissler, Keller et al. 1966; Axelrod 1984; Zwingmann, Schwertl et al. 1998; Deissler and Gergen 2004).

5.1. Widerspruchsfähig sein

Widerspruchsfähigkeit bedeutet, dass Lernen aus Widersprüchen, mit denen man sich auseinandersetzen muss, erfolgt. Wird ein solcher Widerspruch durch nicht widerspruchsfähige Aussagen⁴ vermieden, ist lernen nicht möglich (Häder & Häder 2000). Dies bedeutet, Kunden erleben sich als auf sich selbst zurück geworfen. In der Vertragsgestaltung und damit im Aufbau von Vertrauen ist jeglicher (therapeutischer) Reduktionismus dieser Art kritisch zu befragen. Der Berater wäre nicht befragbar und somit auch nicht widerspruchsfähig. Kunden können in Folge von grenzenloser Empathie, routinemäßigem Herunterbeten von Verstehensformeln Skepsis, Misstrauen anstatt Zuversicht entwickeln. Allzu große Güte, übertriebene Zuschreibung von Fähigkeiten bringt Kunden schnell dazu, Ernsthaftigkeit anzuzweifeln bzw. Strategien dahinter zu vermuten. Vertrauen baut sich, wenn überhaupt, in Dialogen auf. Wird diese Interaktionsabfolge durch extreme Rücknahme des Experten konzipiert entsteht Asymmetrie.

Zusätzlich gibt es eine große Anzahl an Beratungs- oder Managementleistungen, die ausdrücklich auf stabiler Expertise beruhen. Dies dem Kunden strategisch zu verweigern bietet gerade das nicht, was es verspricht, nämlich Kundenorientierung.

Die stabilste Form von Respekt und Verständnis besteht darin, berechenbar zu sein.

5.2. Die Perspektive der Kunden einnehmen.

Organisation von Vertrauen beginnt mit dem konsequenten Versuch, von den Interessen des Kunden aus zu denken. Dies bedeutet,

⁴ Nicht widerspruchsfähige Aussagen sind Allgemeinplätze, die argumentativ nicht attackierbar sind. z.B. kann der Behauptung, vor anderen Menschen Respekt zu haben, ist gut, kaum widersprochen werden.

die Startoperation nicht bei sich (*Ich denke, mein Kunde braucht ...*) sondern beim Kunden zu beginnen (*Der Kunde sagt ...*).

Es erfolgt eine Konzentration darauf, darüber zu sprechen, worüber man sich geeinigt hat zu sprechen. Gedankliche, weltanschauliche Haltungen der Anbieter (und jede Art von Missionierung) haben hinter das Interesse des Kunden zurückzutreten. Dies mag für verschiedene Beratungsleistungen eine Banalität sein, wird aber immer dann schwierig, wenn der Kunde das Erwartungsklischee der Berater nicht bedient oder durch ihm zugeprochene Eigenarten unter Generalverdacht stehen. Erziehungsmanöver, weltanschauliche Bekehrungsversuche werden schnell als Vertragsverletzung verstanden und mit Vertrauensentzug beantwortet.

5.3. Vertragstreu sein

Zwischen Beratern und ihren Kunden werden Verträge geschlossen. Diese Verträge haben eine juristische Bedeutung, und sie haben eine Kommunikationsbedeutung. Die juristische Seite bezieht sich auf eine formale Absicherung und das damit verbundene Vertragsmanagement.

Die Kommunikationsebene bezieht sich auf Zuversicht und Vertrauen. Begriffe wie: Wort halten, Ehrenwort, Wortbrüchigkeit sind Ausdruck davon. Förderung von Vertrauen ist Vertragsgestaltung und damit Form und nicht Inhalt von Beratungsleistungen. Das Vertragswerk basiert daher weitgehend auf Einhaltung von Absprachen und Erwartungen. Weder die Umwelt (Justiz) noch das jeweilige Expertentum, sondern das gemeinsame Wissen über den Prozess, die getroffenen Vereinbarungen und die Form der Gültigkeit und des Aushandelns sind bei Bedarf Schiedsrichter (Schmidt 2000).⁵

5.4. Auf Bedeutungsaufweichungen verzichten

Die Kunst psychosoziale Berater besteht häufig darin, fest zementierte Bedeutungen und Zuschreibungen von Ereignissen ihrer Kunden aufzuweichen. Neue Sichtweisen werden möglich und Lösungen können gefunden werden. Diese Technik eignet sich nicht zur Vertragsgestaltung und auch nicht zur Prozesssteuerung. Hier gilt es Klarheit, Eindeutigkeit und damit Berechenbarkeit anzubieten.

Die Sprache der Vertragsgestaltung und damit Kommunikationsakte, die mit Vertrauen zu tun haben, müssen Zweideutigkeit und Aufweichungen vermeiden. Hier entstünde

⁵ Es bleibt aus Platzgründen einer weiteren Arbeit (Schwertl 2005) vorbehalten, den enormen Vertrauensverlust (und damit letztlich wirtschaftlichen Verlust!) in Organisationen durch Vertragsuntreue, dazustellen.

schnell der Verdacht der Wortbrüchigkeit und damit Entzug von Vertrauen.

5.5. Vertrauen, wenn es die Zeichen erlauben

Ernst von Glaserfeld sagt: Konstruktivismus ist reine Epistemologie. Etwas später (S.410): Wir kommen grundsätzlich über Trial und Error nicht hinaus. Wir müssen so tun, als ob wir die Zeichen der Interaktionsprozesse valide lesen könnten. Es gilt also sicher zustellen, dass die Zeichen zur Verfügung stehen (z.B. Regeln), diese gelesen werden und die Anderen erfahren, dass man das Regelwerk kennt. Weiters ist (ohne Drohgebärden!) klar zu kommunizieren, dass Vertrauen als absolut unverzichtbares Gut angesehen wird. Nur indem auf Vertrauen bestanden wird, können Andere mit Zuversicht davon ausgehen, dass genau dies eine wichtige Rolle spielt. Wenn die Zuversicht und das Vertrauen unserer Kunden wichtig sind, gilt es dies zu verdeutlichen und kompromisslos darauf zu bestehen. Wer bei diesem Teil des Aushandelns nicht gesehen wird, bleibt hinsichtlich der Frage, wie er es mit Zuversicht und Vertrauen hält, im Dunkeln.

6. Eine notwendige abschließende Ergänzung

Zuversicht und Vertrauen wurden als moralarme Begriffe entwickelt. Wittgenstein geht in seinem *Tractatus logico-philosophicus* (1918) davon aus, „dass sich die Ethik nicht aussprechen lässt“ (Satz 6.421), Von Foerster schlägt deshalb vor, Moral nur implizit zu handhaben. Dies läuft auf das Zurücknehmen der Unterscheidung von moralisch vs. unmoralisch hinaus. Vielleicht ist Moralität etwas, was wir für uns nicht selbst beanspruchen können, sondern etwas, das uns von anderen zuerkannt wird. Jedenfalls kann sie ein Stolperstein, ein Nährboden für den Zusammenbruch von Vertrauen sein. Moral ist durch ausgewiesene Professionalität zu ersetzen und dies bedeutet letztlich Regeln der Handhabung verbindlich und widerspruchsfähig festzulegen und zu verdeutlichen. Wir fragen zu oft, was richtig und zu selten, was hilfreich ist.

Literaturangaben

- Axelrod, R. (1984). Die Evolution der Kooperation, Scientia Nova, Oldenbourg.
Bateson, G. (1976). Ökologie des Geistes. Frankfurt, Suhrkamp.
Beckert, J., Metzner, A. et al. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist.

Organisationsentwicklung 4 / 98: 56 - 66.

- Deissler, K.; Gergen, K. (2004). Die Wertschätzende Organisation. Bielefeld, transcript verlag.
Deissler, K., Keller, et al. (1966). Kooperative Gesprächsmoderation. Risiko - Dialog. R. Königswieser et. al. Köln, Deutscher Instituts Verlag: 249 - 276.
Foerster, v. H. (1998). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. DIE ZEIT. Hamburg: 41 -42.
Göggelmann, U., Hauser, F. (2004). Deutschlands beste Arbeitgeber. München, Finanzbuchverlag.
Häder, M., Häder, S. (2000). Die Delphi Methode als Gegenstand methodischer Forschung. Wiesbaden.
Hirsch, B. W. J., Bacher, A. (2004). Messung von Vertrauenswürdigkeit - das Beispiel der dm - drogerie markt. Zeitschrift Führung + Organisation 74. JG: 196 - 2002.
Hobbes, T. (1984). Leviathan.
Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt, Suhrkamp.
Luhmann, N. (1989). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft UTB.
Schmidt, S.J. (2000). Kommunikationen über Kommunikation über integrierte Unternehmenskommunikation. Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. M. Bruhn, S.J. Schmidt, J. Tropp. Wiesbaden, Gabler: 123 - 141.
Schmidt, S. J. (2000). Kalte Faszination.
Schwertl, W. (2000). Kunstfehler - kein Thema für systemische Praxis. Kontext.
Schwertl, W. (2001). Kommunikative Kompetenz. Best Patterns, Erfolgsmuster für zukunftsfähiges Management. Bergmann & Meurer. Neuwied und Kriftel, Luchterhand: 313 - 327.
Schwertl, W. (2001). Kommunikative Kompetenz. Best Pattern. Meurer & Bergmann. Neuwied, Luchterhand: 313 - 327.
Zwingmann, E., Schwertl, W. et al. (1998). Management von Dissens. Frankfurt a. Main, Campus.

*Walter Schwertl, Dr.phil., Dipl. Psych, Gründer des Institut für systemische Theorie und Praxis Frankfurt (ISTUP), Seit 1999 geschäftsführender Partner von K3 Beratergruppe Frankfurt, Senior Coach DBVC, Arbeitsschwerpunkte: Berater für interne Kommunikation von Organisationen, Familienunternehmen, Coach, Autor zahlreicher Publikationen.