

Vertrauensbildende Maßnahmen als notwendiger Bestandteil von gelingender Kooperation zwischen sozialen Systemen

Dr. Shiva Kambari, Frankfurt/M*

Die folgenden Ausführungen basieren zum einen auf meinen Forschungen zum Thema **Vertrauensbildende Maßnahmen in internationalen Beziehungen**¹. Zum anderen bildeten sie die Grundlage für einen Vortrag, den ich am 04.06.05 im Rahmen der „Academy Z 11“ des Instituts für systemische Theorie und Praxis, Frankfurt gehalten habe. Mir scheint es aber vertretbar, die ursprünglich auf Staaten bezogenen Thesen auf soziale Systeme im Luhmannschen Sinn insgesamt zu verbreitern. In der Folge ist dann auch stets von Organisationen die Rede, seien es Staaten, Wirtschaftsunternehmen, Verbände oder andere Institutionen.

1. Das Spannungsfeld von Vertrauen und Misstrauen

Das Wort **Vertrauen** oder besser das, was es beinhaltet, existiert seit Menschengedenken. In seinen realen Lebensbedingungen traten dem Menschen seit jeher **Feinde** gegenüber, die ihm nicht vertraut waren. Vorgänge und Aktionen waren für ihn undurchschaubar und damit unberechenbar. Die Menschen reagierten mit Angst und Misstrauen. Den **Feind** zum **Feinde** machte in vielen Fällen jedoch nur Unkenntnis und Unvermögen, adäquat auf die gegebenen Bedingungen zu reagieren, die Sorge um die eigene Existenz und Befürchtungen für die Realisierung eigener Interessen erzeugten Verunsicherungen. Im Gegenzug brauchte man aber auch immer ein gewisses Maß an Vertrauen als ein für das Leben notwendiges Element geben.

Den ersten Bericht über Vertrauensbildung in der Geschichte finden wir wohl in der Chronik des Xenophon über die persische Expedition vor 2400 Jahren. Das Misstrauen zwischen der aus Persien abziehenden griechischen Armee und der sie begleitenden persischen Armee versuchte der griechische Führer mit

folgenden Worten abzubauen: Ich sehe, dass Ihr unsere Bewegungen beobachtet, als ob wir Feinde wären und wir, dies sehend, beobachten eure ebenso. Dabei habe ich keinen Beweis gefunden, dass Ihr uns etwas Schlechtes antun wollt und ich bin auch sicher, dass wir nicht an so etwas denken, und deshalb habe ich mich entschlossen, mit Euch darüber zu reden. Ich weiß aus Erfahrung, dass man aus Misstrauen und Angst und aus Besorgnis als erster angreift, bevor man noch selbst angegriffen wird und jenen großen Schaden zufügt, die einem nicht schaden wollten².

Hab Vertrauen! Wir Menschen sind täglich in vielerlei Form, sei es direkt oder indirekt, mit dieser Anforderung konfrontiert. Vertrauen ist tatsächlich eine notwendige Anforderung und Bedingungen gesellschaftlicher Existenz. Luhmann schreibt in diesem Zusammenhang, dass Vertrauen im weitesten Sinne ein Zutrauen zu eigenen Erwartungen ist und einen elementaren Tatbestand des sozialen Lebens darstellt³. Darauf wird später noch einmal zurückzukommen sein.

Vor allem für komplexe gesellschaftliche Entwicklung ist Vertrauen unablässig. „Ohne Vertrauen sind nur sehr einfache, auf der Stelle abzuwickelnde Formen menschlicher Kooperation möglich, und selbst individuelles Handeln ist viel zu störrisch, als dass es ohne Vertrauen über den sicheren Augenblick hinaus geplant werden könnte. Vertrauen ist unentbehrlich, um das Handlungspotential eines sozialen Systems über diese elementaren Formen hinaus zu steigern“, schreibt Luhmann⁴ und weist damit dem Vertrauen eine wichtige Funktion für und im komplexen System von Beziehungen zu. Leicht nachvollziehbar wird dies, wenn man sich klar macht, dass in vielen gesellschaftlichen Prozessen der Austausch von Leistung und Gegenleistung nicht immer zeitgleich erfolgt. Das bedeutet, erst das Vertrauen macht das Gelingen solcherart Kooperationen möglich.

Auf der anderen Seite ist es eine allgemein menschliche Erfahrung, dass wir die vielfältigen Ereignisse unserer komplexen Umwelt

¹ Kambari, Sh., 1990

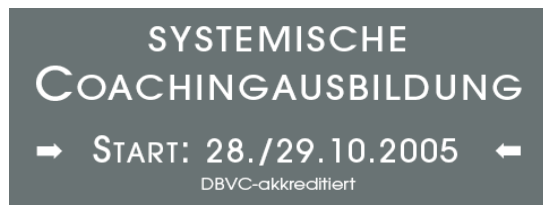
² Xenophon: The Persian Expedition. London 1972, S. 123

³ Vgl. Luhmann, 1989, S. 1

⁴ Luhmann, 1989, S. 29

nicht immer voraussagen können und wir, die existierenden Interessenwidersprüche dieser Umwelt zur Kenntnis nehmend, unsere Existenz trotz dieser Widersprüche sichern müssen. Die Widersprüchlichkeit und Unsicherheit des Lebens haben daher ein dem Vertrauen entgegen gesetztes Phänomen - das **Misstrauen** – hervorgebracht, was dazu da ist, dass wir das Risiko gesellschaftlicher Interaktionen realer kalkulieren⁵.

Was aber liegt dem Misstrauen zugrunde? Ist Misstrauen das Gegenstück zu Vertrauen? Über diese Frage gehen die Meinungen weit auseinander. Einige sehen in Misstrauen den Ausdruck eines der Unsicherheit zugrunde liegenden Gefühls - der Angst⁶. Sie argumentieren, dass die Angst die Urreaktion sei, die die Erhaltung unseres Lebens sichert.



Infos unter www.k3-frankfurt.de

Meines Erachtens sind die Angst und ihr Einfluss auf Entwicklung und Herausbildung gesellschaftlicher Strukturen durchaus von besonderer Bedeutung für die Entwicklung des Vertrauensklimas in jeder menschlichen und gesellschaftlichen Interaktion. Denn sie spielt eine gewichtige Rolle bei der Bestimmung eigener Interessen, Sicherheitskonzepte und Handlungen und bei der Herstellung eines realistischen Gleichgewichts zwischen Vertrauen und Misstrauen in den Beziehungen von Menschen, Gruppen, Organisationen und Staaten. So war (anscheinend paradoxerweise) das Misstrauen zwischen den Blöcken NATO und Warschauer Pakt zumindest für Europa einst durchaus ein Sicherheitsfaktor.

Daraus folgt, dass, wenn man auch die Wichtigkeit von Vertrauen betont, die Existenz von Misstrauen und Unsicherheit keinesfalls negiert werden muss, man sich allerdings bemühen sollte, die negativen Folgen desselben zu begrenzen und damit die positive Seite, das Vertrauen, zu verstärken. Es geht also nicht einfach um Schritte zu immer geringerem Misstrauen und zu immer mehr Vertrauen, sondern um ein für das Leben günstiges Gleichgewicht zwischen diesen beiden.

Nur in seinem Wechselverhältnis zum Misstrauen prägt Vertrauen dann entscheidend

⁵ Busse, S. / Schierwagen, C., 1988, S. 11

⁶ Ledergerber, K., 1976, 19

die Qualität und den Stand sozialer Beziehungen. Die Kategorie Vertrauen besitzt in diesem Sinne eine immer existierende, wenn auch lange Zeit nicht erkannte, Indikatorfunktion. Vertrauen wechselt seine Form, schwankt, nimmt zu oder schwindet, wird aber nie endgültig sein. Jedes **Vertrauensklima** oder jede **Vertrauenskrise** ist immer nur relativ. Ein gewisser Grad an Vertrauen und eben auch an Misstrauen ist immer vorhanden und dies beeinflusst andere Handlungen und Prozesse.

2. Die Bedeutung von Macht für die Vertrauensbildung

Organisationen, die eine Kooperation oder Partnerschaft eingehen wollen, sind oftmals weder gleich groß noch gleich stark. Das daraus resultierende Machtgefälle spielt in diesem Zusammenhang aber eine wesentliche Rolle. Die Unterschiede in der Macht zwischen Organisationen sowie der Wunsch nach immer größerer Macht können zu einem Hindernis für den Aufbau von Vertrauen werden, es sei denn Vertrauen ist gar nicht das Ziel, wohl aber das Ausspielen eigener, größerer Macht⁷. Es besteht also eine sehr sensible Beziehung zwischen Macht und Vertrauen: Die Macht einer Organisation erlaubt ihr, sich selbst und auch anderen zu vertrauen. Einer Organisation, die die Macht oder eine Vorstellung von dieser Macht zur Verteidigung und Realisierung ihrer Interessen hat, fällt es für gewöhnlich leichter zu vertrauen. Da aber diese Macht anderen als bedrohlich erscheinen oder sie tatsächlich bedrohen kann, ist nicht auszuschließen, dass sie letztlich einen gegenläufigen Prozess, nämlich Bedrohungsangst und Misstrauen in Gang setzt. Ihre geringere Macht lässt es daher für die Kleinen sinnvoll erscheinen, sorgsamer mit ihrem Vertrauen umzugehen⁸. Die Gefährdung von Vertrauen durch Macht ist darum leichter zu überwinden, wenn gemeinsame Interessen, Einsicht in gemeinsame Probleme und die Akzeptanz grundlegender Rechte und Normen die Notwendigkeit eines Gleichgewichts deutlich werden lassen.

3. Notwendige Bedingungen für Vertrauensbildung

In der englischen Sprache unterscheidet man zwischen **Trust** und **Confidence**.

⁷ So im Falle einer feindlichen Übernahme.

⁸ Bierhoff schreibt: „Wenn die Frage der Verwundbarkeit der eigenen Person in der Interaktion aufkommt, dann sollte sich ... ein negativer Schluss (die eigene Person erscheint als bedroht) ergeben. Wenn man fortlaufend mit einem Interaktionspartner zu tun hat, der über größere Mittel verfügt als man selbst, wird man danach für die Frage sensibilisiert, ob einem diese mächtige Person schaden könnte, wenn sie manipulative Absichten verfolgen würde.“ 1983, S. 9

Trust wird in Bezug auf Wesen verwandt, die man gerne hat, ohne unbedingt einen Beweis für die Berechtigung dieser Zuneigung zu haben und ohne einer Gegenreaktion sicher zu sein. Trust ist ein Element der Liebe und der Suche nach Sicherheit ohne nachvollziehbaren Grund. Deshalb: In God we trust!

Confidence hat man dagegen zu jemandem oder zu etwas, weil man ihn bzw. es kennt und sein Wesen begreift. Sie ist ein Resultat des Verstandes, der Kenntnis und kalkulierbarer Sicherheit und hat damit mehr das **Sich-vertraut-machen**, das **Einander-näher-bringen** zum Inhalt. Confidence, beruhend auf Erfahrungen aus den gegenseitigen Beziehungen und auf Kenntnissen von- und übereinander, ist deshalb ein adäquater und den Realitäten besser Rechnung tragender Terminus für das, was wir hier unter Vertrauen verstehen wollen.

Kenntnis ist ein wichtiges Element des Vertrauens in Beziehungen zwischen Organisationen und das in doppelter Hinsicht: Zum ersten müssen Organisationen sich selbst kennen lernen, ihre Ziele, ihre Bedürfnisse und ihre Bereitschaft, sie zu erreichen bzw. zu befriedigen. Zum zweiten sollen sie ihre Gegenüber - deren Geschichte, Besonderheiten und Interessen - zu verstehen suchen. Durch ein Mehr an Kenntnissen voneinander werden natürlich nicht die Unterschiede beseitigt: sie können aber bewusster akzeptiert und respektiert werden. Dabei gilt es, alte Vorurteile abzubauen, um sich selbst ein möglichst reales Bild der anderen Seite zu verschaffen. Gleichzeitig sollten Organisationen ihr Gegenüber bei seinem Versuch, sie zu verstehen, ermutigen und unterstützen, ihm ihrerseits ihre eigenen Besonderheiten und Charakterzüge und ihre Ideologien nahe bringen. Was aus der Vernachlässigung solcher Bemühungen resultieren kann, zeigt sich auf nationaler Ebene in einer völlig fehlgeschlagenen Integrationspolitik von Mitbürgern anderer Kulturkreise und international in einem sich immer mehr verschärfenden Kulturkampf zwischen Okzident und Orient. Neugier aufeinander und größere Kenntnis übereinander tragen hingegen zu einer Erweiterung des Wissens über andere Akteure und gesellschaftliche Bedingungen bei und führen dazu, vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse den neuen Erkenntnissen entsprechend zu korrigieren und die Risiken für Fehleinschätzungen zu vermindern.

Einige Autoren verweisen über den Aspekt der Kenntnis von einander auch auf den Aspekt einer **positiven Erwartungshaltung** als Element des Vertrauens⁹. In diesem Zusammenhang sollte aber nicht vergessen werden, dass eine positive Erwartungshaltung

in der Regel auch eines Grundes bedarf¹⁰. Die Basis für eine solche Haltung gegenüber dem Partner dürfte aber vor allem in den Erfahrungen und in Kenntnissen zu suchen sein. Vielleicht ist es darum sinnvoller von **Berechenbarkeit**, **Vorhersehbarkeit** und **Gewissheit** zu sprechen¹¹. Auch diese sind eng mit Erfahrungen und Kenntnissen verbunden, abhängig von Beobachtungen, Zugang zu Informationen und deren (subjektiver) Bewertung. Sie stellen keine starren Größen dar und sind auch nicht endgültig erreichbar oder gegeben. Dennoch müssen Partner - oder solche, die es werden wollen - sich darauf verlassen können, dass vertragliche Absprachen sowohl innerhalb einer Organisation als auch bei Kooperationen zwischen Organisationen verlässlich sind, sonst kann kein Vertrauen wachsen.

ISTUP Frankfurt

Fordern Sie kostenlos unser vollständiges Fortbildungs- und Veranstaltungsprogramm 2006 an unter www.istup-ffm.de

Vertrauensbildende Maßnahmen werden darüber hinaus durch drei weitere, für die Entscheidungen und Handlungen sozialer Systeme grundlegende Faktoren bestimmt, nämlich die **Bedrohungsangst**, die **Verhaltensregeln** und die **Interessenrealisierung**¹².

Hinter der **Bedrohungsangst** stecken alle Ängste und Unsicherheiten in Bezug auf die eigene Existenz und Souveränität sowie alles, was diese bedroht. Die Bedrohungsangst ist eine immer existierende Sperre für zu viel Vertrauen und eine ständige Mahnung zu Misstrauen.

Die **Verhaltensregeln** sind dagegen alle Regeln, die sich durch Erfahrungen gebildet haben. Sie stammen aus der Geschichte der Organisationen und der Entwicklung der Beziehungen zu anderen Organisationen und bilden den Rahmen ihres Verhaltens.

Die **Interessenrealisierung** bezieht sich darauf, dass jede Organisation seine Ziele zu erreichen sucht und bestrebt ist, die Befriedigung seiner Bedürfnisse und die Sicherung seiner Entwicklung entsprechend zu erreichen und dafür in den jeweiligen Beziehungen zu anderen Organisationen möglichst viel Flexibilität zu zeigen. Die Interessenrealisierung findet ihre Grenzen in der Bedrohungsangst und den Verhaltensregeln und bringt zugleich Veränderungen in diesen hervor. So kann der Wunsch, eigene Interessen zu verfolgen dann auch dazu führen, dass eine Organisation mit

¹⁰ Vg. Schwertl, W., 2005, S. 4

¹¹ Vgl. Zeimer / Meier, 1986, S. 313

¹² Vgl. Fetscher; Brauch, 1986

⁹ Vgl.: Zeimer, / Meier, 1986 S. 384

weniger Macht Vertrauen zu einer mit größerer Macht entwickeln muss. Auf dieser Basis laufen die meisten Fusionen von Unternehmen und Institutionen ab. Ideal wäre es also, wenn ein absolutes - und damit unerreichbares Gleichgewicht zwischen diesen drei Faktoren hervorgebracht werden könnte.

4. Fazit

Die Anerkennung der unterschiedlichen Interessen von Organisationen - und ihres Rechts, diese zu realisieren - ist eine Voraussetzung für jede Form von Vertrauensbildung. Wichtig für Vertrauensbildung ist aber auch die Offenbarung eigener Interessen und Ziele durch Erklärungen und Versprechungen und die Herstellung von politischer Transparenz, auch wenn dies nur durch Worte sein kann und erst mit der Zeit durch Taten bewiesen werden muss. „Die Möglichkeit der Vertrauensbildung setzt zuallererst voraus, dass ein gemeinsamer 'politischer Wille' existiert, die gemeinsamen Interessen höher als die Entgegengesetzten zu stellen, dass zudem die politische Einsicht besteht, dass ein möglicher Schaden, der dem jeweils anderen zugefügt werden könnte, zugleich für die eigene Seite unerträglich wäre. Die Bekundung dieses Willens und der Einsicht schafft aber noch kein Vertrauen, vielmehr müssen sie in Handlungen umgesetzt werden, in eine Realität, die dies für beide Seiten glaubhaft und nachprüfbar macht“¹³. Diese Handlungen erfordern aber bestimmte Bedingungen, die ihre Durchführung leichter machen können. Darunter fallen die Anerkennung von allgemeinem menschlichen Interessen, die Akzeptanz zumindest einer auf internationaler Ebene zunehmenden Interdependenz, die Bereitschaft zur Suche nach gemeinsamen Handlungsebenen und das Interesse am Demokratisierungsprozess in den Beziehungen¹⁴.

Vertrauensbildend ist eine Vorgehensweise, die auf der Grundlage der Prinzipien der Gleichheit und der Nichteinmischung, dem Gewaltverbot, der Vertragstreue und der Souveränität der Organisationen basiert. Dies wird dort besonders deutlich, wo souveräne Staaten einander ihre Rechte im Interesse gemeinsamer Sicherheit und eines friedlichen Nebeneinanders zu begrenzen erlauben und für sich selbst in der internationalen Gemeinschaft Pflichten festlegen.

Vertrauensbildende Maßnahmen sind spezifische, vereinbarte Schritte, die dem Prozess der Vertrauensbildung in den Beziehungen zwischen Organisationen dienen und ihn befördern.

Literaturangaben:

- Bierhoff, H., Vertrauen und soziale Interaktion, Marburg, 1983
- Busse, S. / Schierwagen, C., Vertrauen - Eine Dimension von Friedensfähigkeit, in: Beiträge zur psychologischen Friedensforschung, KMU Leipzig, 1988
- Fetscher; Brauch, H. G., Vertrauensbildende Maßnahmen (VEM) und Konferenz über Vertrauens- und Sicherheitsbildende Maßnahmen und Abrüstungen Europa (KSZE), in: Brauch, H. G. (Hrsg.): Vertrauensbildende Maßnahmen und europäische Abrüstungskonferenz. Gerlingen 1986, S. 27 S. 45 – 59
- Kambari, Sh., Vertrauen, Vertrauensbildung und vertrauensbildende Maßnahmen in den internationalen Beziehungen und ihre Reflexion in der außenpolitische Theorie und Praxis der USA, Leipzig, 1990
- Ledergerber, K., Keine Angst vor der Angst: Ihre Überwindung durch Einsicht und Vertrauen, Freiburg 1976
- Luhmann, N., Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 1989
- Schwertl, W., Vertrauen: ein wichtiger Parameter für erfolgreiche Kommunikation, in ISTUP Journal / Journal K3, Jg. 1, Heft 1
- VäYrynen, R., The European Cooperation and Security Process: Security Dilemmas and Confidence-Building Measures, in: Bulletin of Peace Proposals, Vol. 16, No. 4, 1985
- Zeimer, S. / Meier, K., Der Vertrauensbildungsprozess in den Koexistenzbeziehungen und seine Bedeutung für die Erhaltung des Friedens und die weitere Festigung der internationalen Sicherheit, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität, Gesellschaftswissenschaftliche Reihe, Heft 4, 1986

*Frau Dr. Shiva Kambari, geb. 1963 im Iran Schulausbildung im Iran und England, Studium der Philosophie und Internationaler Beziehungen in den USA (University of California - Berkeley) und Deutschland (Universität Leipzig), promoviert in Philosophie (International Relations), zurzeit beruflich tätig als Geschäftsführerin einer Gesellschaft auf dem Gebiet: International project management and consulting.

¹³ Busse/Schierwagen, 1988, S. 22

¹⁴ Vgl. Busse/Schierwagen, 1988, S. 20 - 23