

## **"Vertrauen und Kontrolle" in Professionen und Organisationen.**

Notizen zum Vortrag Bernd Schmid DBVC-Tagung Wiesbaden 2012

Ich fange mit einer einfachen Behauptung an:

### **Wir alle würden gerne vertrauen!**

*Ja?.... Einwände?*

*Ja, aber?..... Ja, wenn? ..... Schlechte Erfahrungen?*

*Besser nicht! ..... Resigniert? -*

*Niemals! ..... Zynisch geworden?*

*Ja, unbedingt vertrauen! ..... Naive Flucht nach vorne in generelles Vertrauen?*

*Ist generelles Misstrauen die bessere Flucht?*

Soll man generell eher vertrauen oder eher misstrauen?

Ich habe meinen Klienten immer gesagt: *Mir ist nicht wichtig, ob sie mir anfänglich misstrauen oder vertrauen. Wichtiger ist, ob Vertrauen oder Misstrauen blind oder wach sind!*

Ist die Beziehung lernfähig was Vertrauen angeht?

Blindes Vertrauen ist nicht besser als blindes Misstrauen und führt meist am Ende zu Misstrauen, insbesondere wenn nicht offen Dialog gehalten wird.

Wachheit und Dialog bieten die Chance zu einer geläuterten Vertrauensbeziehung, in der berechtigtes Misstrauen neben berechtigtem Vertrauen seinen Platz finden kann.

**Was sind eigentlich Grunddimensionen des Vertrauens** in eine Beziehung, eine Gemeinschaft, eine Organisation?

Man kann sie der Sphäre entnehmen, in der unser Verhältnis zum Vertrauen geprägt wird. Die Familie (stellvertretend für Sippen aller Art)

Klar ist, dass Unternehmen nicht mit Familien gleichzusetzen sind. Familien sind Schicksalsgemeinschaften. Unternehmen sind Zweckgemeinschaften.

(So richtig dies im Prinzip ist, so sehr überschneiden sich die Charakteristika doch wieder: Auch wenn Zugehörigkeit zu Familien meist nicht durch Kontrakte begründet und aufrechterhalten wird, haben Familien doch auch Funktionen in der Gesellschaft und man erfüllt Zwecke füreinander. So klar der Eintritt in und die Zugehörigkeit zu Unternehmen als marktwirtschaftliches Geschehen betrachtet werden kann, so sehr verbindet sich zunehmend das Berufsschicksal mit dem Abteilungs- oder Unternehmensschicksal. Und dies je mehr, je älter wir werden.)

Dies ist ein eigenes Thema, doch kann man davon ausgehen, dass in wesentlichen Dimensionen der Erwartung an Gemeinwesen die Familie als Hintergrundfolie einige Bedeutung hat.

## Worin wollen wir vertrauen?

### **Zugehörigkeit:**

nicht von Ausschluss bedroht sein,

Loyalität mit uns, dass wir unseren Platz sicher haben oder zumindest unsere Zugehörigkeit nicht durch Willkür und Mobbing verletzt wird.

Zumindest wollen wir Schutz erfahren, wenn das versucht wird. Man will sich über Zugehörigkeit und den eigenen Platz möglichst auf Augenhöhe auseinandersetzen können. Im optimalen Fall führt das zu Geborgenheit und Beheimatung.

Es gibt Autoren, die diese Dimension von Vertrauen als Nostalgie der Babyboomer (1950 - 70) ansehen. Die Generation der Digital Natives würden nicht mehr auf Beheimatung in einem Unternehmen, an einem Standort setzen. Sie würden an ihren jeweiligen Zielen orientiert mit jedem und eben nur solange zusammenarbeiten wie ein Nutzen entsteht. SAPler berichten, dass sie sich nicht in ihren oft virtuellen Teams sozial geborgen fühlen, von daher auch keine Ansprüche in dieser Richtung erheben. Dafür versammeln sich diese modernen Nomaden vor den Kaffeemaschinen wie früher ums Wasserloch. Ob dies eine annehmbare Entwicklung ist, weiß ich noch nicht. Welche Rolle spielt die Zugehörigkeit um Team für Verantwortung für gemeinsame Leistung und Entwicklung.

### **Verlässlichkeit:**

Je angewiesener wir sind, desto wichtiger für uns, dass die Dinge in verlässlicher Weise abgehandelt werden. Damit ist uns kein Rosengarten versprochen, schon gar nicht in der freien Wirtschaft. Aber auch in Familien kann keine Sicherheit im Sinne von garantierten Verläufen geboten werden. Auch dort gibt es Unwägbarkeiten, Einbrüche ins Gefüge und in die Entwicklung. Es sieht aber so aus, als würden die Beteiligten, auch die Kinder, wenig Schaden nehmen, wenn sie sich darauf verlassen können, **wie** damit umgegangen wird. Das Kind braucht Verlässlichkeit in die Reaktionen z.B. der Mutter um Vertrauen zu entwickeln. Organisationsmitglieder brauchen dazu eine verlässliche Unternehmenskultur. Wenn Kinder in vergleichbaren Situationen mal belohnt und mal gehauen, mal vergöttert und mal verdammt werden, entwickeln sie Charakterstörungen. Sie werden manipulativ und achten nur noch auf situative Vorteile. Hol Dir jetzt, was zu ergattern ist. Keiner weiß, wie es später sein wird. Grenzenlosigkeit und Geschwindigkeitsrausch sollen davor schützen, sich ausgeliefert und verloren zu fühlen.

Eingebundensein in verlässliche Verhaltensmaxime sind hier ein entscheidendes Gegengewicht. Im positiven Fall entsteht eine Sicherheit im Umgang mit Herausforderungen und Beziehungen, auch im Angesicht sonst großer Belastungen, Versuchungen und Unwägbarkeiten. Oder sogar: je unwägbarer das Was ist, umso verlässlicher muss das Wie sein um Unternehmen gesund zu halten.

### **Würde und Selbstverwirklichung:**

Nicht ohne Grund ist die Würde des Menschen der zentrale Wert in unserer Verfassung, ja in fast allen freiheitlichen Verfassungen. Menschen reagieren sehr empfindlich, wenn sie sich in ihrer Würde verletzt fühlen, wenn es egal ist, wie es ihnen geht und was aus ihnen wird.

Gibt es auch eine Würde der Professionalität? Gibt es eine Würde eines Unternehmens?  
Gibt es eine Würdeorientierte Art des Wirtschaftens?

Es ist ein Grundbedürfnis jedes Menschen, in seinen persönlichen Eigenarten, in seiner Rolle in der Gemeinschaft wahrgenommen und in seinen Entwicklungsbedürfnissen respektiert werden. *In der Familie gehört dazu die Würdigung der Kinder, auch wenn sie scheinbar aus der Art schlagen oder Großeltern, auch wenn sie etwas wunderbarlich geworden sind.*

Der derzeitige Direktor des Frankfurter Instituts für Sozialforschung Honneth sieht in mangelnder Würdigung die Hauptursachen für Beziehungskonflikte. Da ist zunächst einfach das Bedürfnis wahrgenommen zu werden, dass man in der Beschreibung der Gemeinschaft überhaupt vorkommt. Dann soll jedem nach Engagement angemessene Würdigung zuteil werden. Man will auch nicht übergangen werden, wenn das zu verteilen ist, was man mitgestaltet hat.

Wir wollen auch, dass man an unserem Erfolg, interessiert ist, dass es willkommen ist, wenn wir unsere besonderen Talente zur Geltung bringen, dass man freundlich mit unseren Schwächen umgeht und mithilft, sie zu kompensieren und zu mindern. Wir wollen, dass wichtige andere an unserer Entwicklung interessiert sind. So gesehen helfen reife Kulturen ihren Mitgliedern, notwendige Entwicklungsschritte zu gehen und professionell auch über direkte Verwertung hinaus kompetent zu werden, auch wenn sie dadurch unabhängig werden.

Nehmen Mitglieder ihre Gemeinschaften so wahr, dann entstehen Bindung, Vertrauen und Loyalität.

### **Missbrauch und Ausbeutung:**

Bei manchen Organisationen spielen Missbrauch und Ausbeutung eine wichtige Rolle in der Bindung. Wer Bereitschaft zeigt, sich missbrauchen oder ausbeuten zu lassen, bekommt die Position und ein Gefühl von Unentbehrlichkeit.

Das wird schließlich zur Persönlichkeitsdynamik: Selbstmissbrauch und Selbstausbeutung. Da muss man die Leute nicht mehr nötigen oder bestechen, nur machen lassen. Gleichzeitig kann man auch schlecht weg, weil man noch Rechnungen offen sind, man was zu kriegen hat. Wer sich hat lange ausbeuten lassen, bleibt bis er endlich dran ist und sich an anderen, an der nächsten Generation schadlos halten kann. (Missbrauch entsteht und erhält sich durch Missbrauch) Um diese Zirkel zu durchbrechen ist aktive Politik gegen Missbrauch und Ausbeutung notwendig. Nicht einfach, damit in Vorleistung zu gehen. Leistung wird so auch erbracht. Kolonialismus ist ein Erfolgsprogramm, zumindest mittelfristig und für die Kolonialmächte. Und oft sehen nicht einmal die Betroffenen selbst einen Schutzbedarf. Sie hoffen noch auf satten Ausgleich. Viele erkennen erst spät oft zu spät, dass zugrundeliegende Rechnungen nicht aufgehen. Daher ist aufrichtiger Generationenübergreifender Dialog so wertvoll.

Ja, gerne vertrauen!

Kontrolle als Ergänzung oder als Ersatz?

## **Kontroll-Kultur statt Vertrauenskultur**

Statt zu vertrauen, suchen Menschen persönlich Kontrolle und Macht zu erlangen, wenn sie kein Vertrauen in die Kultur des Unternehmens haben. Unternehmen errichten Kontrollsysteme, wenn sie kein Vertrauen in die Loyalität der Mitarbeiter haben. Beides bedingt sich gegenseitig.

Zugehörigkeit durch Rechtsanspruch! Losgelöst von den Bedingungen der Zugehörigkeit?  
Verlässlichkeit durch Bürokratisierung! Wie viele Kräfte werden durch Nachweispflichten gebunden?

Sicherung von Würdigung durch Macht und Privilegien! Man ist nicht mehr abhängig – doch sich echter Würdigung sicher?

Zuviele Kräfte sind mit Verwaltung und Kontrolle befasst. Ordnung und Kontrolle werden einerseits als Entfremdung von den eigentlichen Aufgaben, von den erfüllenden Dimensionen des Berufs erlebt. Andererseits sind sie das Korsett, das Verkrümmungen im Rahmen hält und Ordnung herstellt.

Doch Ordnung ohne Freiheit führt zur Depression, während allerdings umgekehrt Freiheit ohne Ordnung für Manie steht. Wird beides unintegriert nebeneinander oder hintereinander gelebt, ist das System in manisch-depressive Dynamiken entgleist.

Man sucht Freiheit und Entfaltung durch entpflichtete Verfügung über Ressourcen. Das können notwendige und eingebundene „Spielwiesen“ sein, aber auch Hobbygärten, die keinen Bezug zur Gärtnerei mehr haben. Manche Gruppierungen in Unternehmen wirken wie eine Kinderschar mit manischen Zügen und wohlstandsverwahrlost mit viel zu viel Taschengeld und viel zu teurem Spielzeug. Sie brauchen Halt, aber nicht Fesselung durch Kontrolle.

Natürlich verheißt Kontrolle zunächst Sauberkeit, Schutz vor Fehlentwicklung und Missbrauch. Doch: Mit Kontrolle erwischt man konkret nicht die, die man meint, oder nur um den Preis einer Überwachungskultur. Dafür belastet man alle anderen mit unnötigem Kontrollaufwand und schürt eine Angst- und Absicherungskultur. Selbst wenn ein ordentliches Kontrollsystem etabliert wird, gerät doch leicht Kontrolle zur beherrschenden Organisationsdynamik. Wo die Aufmerksamkeit hinget, das dominiert Kultur. Selbst wenn relativ ordentliche Polizeiarbeit geleistet wird, kann es doch ein Polizeistaat werden. Und pervertieren Ordnung damit oft genug. Ich fand schon immer, dass durch Kontrolle die falschen Prozesse mit Aufmerksamkeit und die falschen Leute mit Gewichtigkeit versorgt werden. Wie muss ein Unternehmen, ein Verband sein, dass die, zu denen wir Vertrauen haben, Karriere machen können und möchten?

## **Kulturell gestützte Selbstkontrolle**

Gesunde Gemeinwesen brauchen ein gesundes Maß an und die richtige Art Kontrolle.

Wie kann Kontrolle aussehen, die eine Vertrauenskultur unterstützt, ohne dass Kontrolldynamiken die Prozesse der Organisation beherrschen?

Gelernte und kulturell bestärkte Selbstkontrolle ist der Ansatz. Außenkontrolle soweit notwendig, möglichst nur übergangsweise und dann als Sicherung im Hintergrund. Jeder

beteiligt sich an Kontrolle, eher indirekt als direkt und eher als selbstverständlicher Teil von Kommunikation denn als eigener Vorgang.

Stichwort dialogische Kontrollkultur.

Verschiedene Experimente machen deutlich, warum es sinnvoll ist, mehr auf Kulturgestaltung als auf Außenkontrolle oder Persönlichkeitsbildung zu setzen, auch wenn Menschen ein großes Bedürfnis nach Fairness und Vertrauen haben.

1. Prof. Fehr, Zürich: bekannt durch Untersuchungen, die zeigen, wie sehr Menschen das Bedürfnis nach Fairness haben. Sie bestrafen sogar Mitspieler, die gegen Fairnessempfinden verstoßen, selbst wenn sie davon keinen Vorteil mehr haben, ja setzen dafür sogar eigene Ressourcen ein.
2. Er behauptet allerdings auch, dass er dieselben Menschen in kurzer Zeit dazu bringen kann, sich selbstsüchtig und unfair zu verhalten, wenn er nur die Spielregeln so verändert, dass sie sich schlecht behandelt fühlen.
3. Dazu ein Experiment, von dem Manfred Spitzer berichtet hat:  
Wenn in einem Briefkasten scheinbar ein Brief hängengeblieben ist, in dem ein 5€-Schein erkennbar ist, nehmen diesen nur wenige an sich. Dekoriert man aber die Umgebung mit Zeichen der Verwahrlosung (Müll etc.), dann ist es bald jeder zweite. Zeichen von Kulturzerfall rufen dazu passende Verhaltensweisen hervor.

Es gibt andere Experimente, die zeigen, dass das Bewußtsein, dass man beobachtet wird, besser, dass aufeinander geachtet wird, in den meisten Menschen das anständigere Verhalten weckt. Die Zahl der Verstöße gegen vertrauenswürdigen Verhalten sinkt, wenn andere hinsehen, einen darauf ansprechen, nicht gleich mit Sanktionen oder gar Ausschluss drohen, aber deutlich machen, dass man mit Verhalten, das andere als sozial unverträglich und als Vertrauensbruch erleben, offen zum Thema wird.

Man kann auch hier aus der Erziehung lernen. Auch hier hat sich bewährt, Normen und Erwartungen in Bezogenheit sehr deutlich zu machen. Meist ist es besser, nicht nur einfache und sofortige Anpassung durchzusetzen. Besser sind Spielraum für eigene kreative Anpassungsideen. Gesichtswahrung! Aber rechtzeitige und nachhaltige Dialoge!

Also soziale Kontrolle im guten Sinne, rechtzeitig, mit Interesse am anderen und an der Wahrung dessen Interessen und seiner Würde, auch konfrontativ und wenn nicht anders möglich auch mit Sanktionen. Diese dann mit klarer und kommunizierter Eskalation. Wer unbelehrbar ist, muss dann auch Ächtung erfahren: „Das tut man bei uns nicht!“ und notfalls ausgeschlossen werden.

Doppelstrategie! Vertrauenswürdigen Verhalten mit Vertrauen beantworten, und nicht Vertrauenswürdigen konfrontieren mit der Perspektive, bei Anpassung in den Vertrauensmodus zurückzukehren. Vertrauenskultur darf nicht zahnlos sein. Sonst wird sie zu verwundbar gegenüber Störern.

### **Vertrauen, Leistung und Fehler**

Vertrauen hat viel mit Leistung zu tun, wenn diese mit Kreativität und Risiko zu tun. Kompetenter Umgang mit Risiko und Kreativität ist nötig, um Unternehmen lebendig zu halten. Mit kreativ ist nicht gemeint: Jeden Tag eine tolle neue Idee, mit Risiko nicht Spielermentalität, die dann noch oft auf Kosten anderer geht. Gemeint ist, sich in

gepflegten Rahmen Ungewöhnliches trauen und dabei Unsicherheit und Fehler riskieren. Damit hier nichts aus dem Ruder läuft, werden Leitplanken gebraucht, über die man sich verantwortlich verständigen muss. Zur positiven Fehlerkultur gehört, dass Lernen aus Fehlern akzeptiert wird und dass durch Rahmen verhindert wird, dass sich Fehler unbemerkt in gefährliche Dimensionen auswachsen. Das funktioniert nur, wenn Verantwortungsdialoge als selbstverständlich institutionalisiert sind und dabei alles auf den Tisch kommt. Das wiederum ist nur der Fall, wenn Vertrauen in den guten Umgang damit gewachsen ist.

### **Kultur erzeugt Kultur und Beispiele machen Schule.**

Auch Wertorientierung kann nicht nachhaltig vorrangig über Kontrolle durchgesetzt werden, so sehr man sich das manchmal als Vereinfachung wünschen könnte. Am Ende solcher Versuche entstehen Diktaturen, die die angeblichen Werte pervertieren. Die schöne neue Welt ist nur annäherungsweise und durch eine Kulturarbeit zu erreichen, die in ihren Mitteln die vertretenen Werte repräsentiert.

Erlebte Vertrauenskultur und Dialog, wenn es sein muss Konfrontation erzeugen Fairnesskultur.

Vielleicht können Sie sich gut vorstellen, wie sie reagieren, welche meiner Annahmen ihnen plausibel sind, wie es auf sie wirkt, je nach dem wie sie sich vom System behandelt fühlen. Das Problem: Wir alle sind das System. Vielleicht erfahren wir von anderen nicht genügend, was uns gut täte. Dennoch sind auch wir andere und können die eigenen Spielräume nutzen und so zu verhalten, wie wir Vertrauenskultur haben wollen.

Norbert Corpray (Geschäftsführer der Fairnessstiftung Ffm): Behandle andere stets so, wie Du behandelt werden möchtest, wenn Du darauf angewiesen bist.