

Wann zahlt sich Vertrauen aus?

Im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle herrscht vielfach ein Ungleichgewicht zugunsten der Kontrolle vor. Doch Vertrauen ist vielfach die Voraussetzung für persönlichen, organisationalen und wirtschaftlichen Erfolg.

Die Aussage, „Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos“, geht auf den US-Industriellen Jean Paul Getty zurück. Demnach bildet Vertrauen die Basis für erfolgreiche Geschäfte. Kontrolle hingegen ist die dominante Logik, die im aktuellen Wirtschaftsleben vorherrscht. Lange waren die Lehre der Kirche, der Glaube an die Nationalstaaten, der Wohlstand, die Demokratie oder der Markt vertrauenswürdig, da sie einen Weg in eine bessere Zukunft aufzeigten. Nunmehr verbreitet sich das Symptom von „Vertrauensverlust“. Die Übersichtlichkeit nimmt ab Angst vor Terror, Finanzkrise oder Klimakatastrophen lassen wenig Vertrauen zu. Während Kontrolle auf die Bremse drückt und alles verteuert, lässt uns Vertrauen schneller reagieren und macht Strukturen und Prozesse billiger.

Positive Wirkungen von Vertrauen

Neben Schnelligkeit und Kostenreduktion hilft Vertrauen gemäß dem deutschen Soziologen Niklas Luhmann, Komplexität zu reduzieren. Für den wirtschaftlichen Erfolg steigt die Effizienz und Vertrauen führt zu einem höheren Bruttoinlandsprodukt oder zu einer niedrigeren Inflationsrate. Auf Ebene der Organisationen macht Vertrauen Führung erfolgreicher, lässt Veränderungen leichter durchführen und bringt mehr loyale Kunden und Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert sind und Kreativität bzw. Innovation ermöglichen. Für den persönlichen Erfolg stärkt Vertrauen die Beziehungen und unterstützt Empathie sowie Fairness. Das Beziehungskonstrukt Vertrauen gründet sich nämlich auf der positiven Erwartung, dass der andere auch halten wird, was er zusagt. So bedeutet Vertrauen eine riskante Vorleistung: Wer blind vertraut, macht sich „verwundbar“.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“?

Die Redewendung besagt, man soll sich nur auf das verlassen, was man nachgeprüft hat. Damit ist das Risiko der „Verletzlichkeit“ ausgeschaltet. Kontrolle beschreibt einen Soll/Ist Vergleich von Verhalten, Zielen oder Normen. Die Grundannahme wäre „Man kann niemandem vertrauen“. Misstrauen jedoch blockiert die Möglichkeit des erfolgreichen Gelingens bereits im vornhinein. Überzogene Kontrolle sowie zu detaillierte Vorgaben blockieren den persönlichen, organisationalen und wirtschaftlichen Erfolg. Fehlende Freiräume lassen kaum Neues entstehen. Kontrolle als Steuerungsgröße folgt dem Paradigma Angst, Konkurrenz und Wettbewerb. Vertrauen heißt hingegen die Haltung zu verändern in Richtung Offenheit und Kooperation. Kooperation fördert wieder-

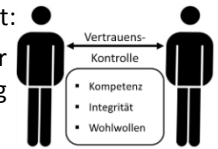
rum Vertrauen und beides ist nie gesichert, sondern muss ständig neu erarbeitet werden.

Voraussetzungen für Vertrauen

Der österreichische Autor Johann Nepomuk Nestroy meinte einst: „Zuviel Vertrauen ist häufig eine Dummheit, zu viel Misstrauen ist immer ein Unglück“. Vertrauensentscheidungen sind immer abhängig von Personen und Situationen zu betrachten. Die für Vertrauen benötigte Beziehungsqualität entsteht durch Interaktion. Die Entscheidung, einer anderen Person zu vertrauen, beruht auf eigenen Persönlichkeitsmerkmalen als Vertrauensgeber (z.B. Selbstvertrauen) und auf Einschätzung der Eigenschaften des Partners bzw. Vertrauensnehmers (z.B. Vertrauenswürdigkeit).

Wichtige Faktoren für den Vertrauensgeber oder die Kontrolle für Vertrauenswürdigkeit:

1. **Kompetenz:** Ist der Partner fähig, bei der Zielerreichung behilflich zu sein
2. **Wohlwollen:** Ist der Partner bereit, die eigenen Interessen zu schätzen bzw. zu berücksichtigen
3. **Integrität:** Orientiert sich der Partner an gewissen als gut erachtete Prinzipien bzw. Normen



Vertrauen und Kontrolle

Ohne Vertrauen kommen wir nicht aus. Da Vertrauen eine riskante Vorleistung ist, sollte das Ziel sein, Vertrauen mit Maß und Ziel ein zu setzen. D.h. man muss von Person zu Person bzw. von Fall zu Fall einschätzen, wie viel „gesundes“ Vertrauen bzw. auch „gesundes“ Misstrauen zu schenken ist. Vertrauen ist kostbar und kann permanent verletzt werden. Bei Vertrauensbruch benötigt man die Wiederholung der positiven Erfahrung. Vertrauen macht einen Unterschied in Bezug auf persönlichen, organisationalen und wirtschaftlichen Erfolg aus. Der unmittelbare Nutzen ist, dass Vertrauen eine gewisse Mehrleistung oder eine höhere Wertschöpfung entstehen lässt.

Literatur: Eberl, P. (2012): Vertrauen und Kontrolle. Das problematische Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zum Vertrauen. In: Möller, H. (Hg.): Vertrauen in Organisationen. Wiesbaden, S. 93-110.



Dr. Günther Kainz

ist Researcher und Lektor im Bereich Management, arbeitet mit Behavioral Economics bzw. Organisations-Themen und twittert über Vertrauen unter @guentherkainz