

**Jens Beckert  
André Metzner  
Heiko Roehl**

**Vertrauenserosion  
als organisatorische  
Gefahr und wie ihr  
zu begegnen ist**

**Zu den unreflektierten Selbstverständlichkeiten organisationaler Routine gehört das Vertrauen in die Einhaltung gemachter Zusagen. Ohne das wechselseitige Vertrauen würden viele Arbeitsabläufe und das kooperative Zusammenwirken nur schwer funktionieren. Doch welche Voraussetzungen bedarf es eigentlich, damit sich in Organisationen Vertrauenskapital bilden kann? Und unter welchen Umständen kommt es zu Erosionen von Vertrauensbeständen?**



**DR. JENS BECKERT**  
*ist wissenschaftlicher Mitarbeiter  
am Institut für Soziologie der freien  
Universität Berlin.*

Lansstrasse 5-9  
D-14195 Berlin  
E-mail: beckert@zedat.fu-berlin.de



**ANDRÉ METZNER**  
*sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Forschungsbereich «Gesellschaft  
und Technik» der Daimler Benz AG*

Alt-Moabit 96a, D-10559 Berlin  
E-mail: metzner@dbag.bln.daimlerbenz.com  
heiko.roehl@dbag.bln.daimlerbenz.com



**HEIKO ROEHL**

**S**ie sind für Ihre Entwicklungsabteilung auf der Suche nach Produktinnovationen und machen eine sensationelle Entdeckung. Eine aus ihrer Sicht garantiert marktgängige Cash Cow für das Produktportfolio ihrer Firma und ein Höhenflug für ihre Karriere zeichnen sich ab. Um vor der Präsentation ganz sicher zu gehen, besprechen Sie das ganze mit einem Kollegen unter dem Siegel der Verschwiegenheit. Von wem hört ihr Chef die Neuigkeiten?

Ihre Firma will ihre Produkte auch auf dem chinesischen Markt anbieten. Zur Sondierung der Bedingungen und zum Knüpfen erster Kontakte werden Sie für sechs Wochen allein nach Peking entsandt. Nach langem Flug kommen Sie spät abends im Hotel an. Am nächsten Morgen rufen sie bereits um acht Uhr bei der deutschen Botschaft an, um einen Termin zu vereinbaren. Warum schlafen Sie sich nicht erst mal aus?

Der Leiter des Werkes in Nigeria muss ersetzt werden. Sie werden gefragt. Nachteile aus einer Absage haben Sie nicht zu befürchten. Nach Afrika drängt Sie wenig, ausserdem beunruhigt Sie, welche Position Sie nach Ihrer Rückkehr einnehmen können. Ihr Vorgesetzter verspricht Ihnen im Gespräch, sich bei der Rückkehr für Ihren Aufstieg einzusetzen. Sie entscheiden sich zu gehen. Ganz schön leichtsinnig, oder?

Die drei geschilderten, hypothetischen Situationen haben gemeinsam, dass in ihnen jemand vertraut oder jemandem vertraut wird. Im ersten Beispiel vertraut der Mitarbeiter auf die Loyalität des anderen. Im zweiten Beispiel erfüllt der Mitarbeiter das in ihn gesetzte Vertrauen. Im dritten Beispiel vertraut der Mitarbeiter der rechtlich ungesicherten Versprechung seines Vorgesetzten. Keines der drei Beispiele stellt ein aussergewöhnliches Handeln von Mitarbeitern in Organisationen dar. Vielmehr sind alltägliche Situationen geschildert, die kaum besonderer Aufmerksamkeit zu bedürfen scheinen. Kooperation zwischen den Organisationsmitgliedern und Vertrauen in die Einhaltung gemachter Zusagen, auch ohne rechtliche Absicherung, gehören zu den unreflektierten Selbstverständlichkeiten organisationaler Routine. In der Tat ist die Selbstverständlichkeit so gross, dass womöglich erst die kontrafaktische Annahme, Sie hätten sich in den drei Situationen jeweils anders verhalten, verdeutlicht, welche zentrale Rolle Ver-

**Vertrauen spielt eine zentrale Rolle für das Funktionieren von Arbeitsabläufen in Organisationen.**

trauen für das Funktionieren von Arbeitsabläufen in Organisationen spielt.

Unter Vertrauen verstehen wir die Erwartung, dass kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird. Auf personaler Ebene muss sich Vertrauen in konkreten Interaktionen realisieren und verstärkt sich mit positiven Erfahrungen aus vorangegangener Zusammenarbeit.

Auf institutioneller Ebene ist Vertrauen in der Organisationskultur und im wirtschaftlichen Erfolg der Organisation verankert. Vertrauen ist ein Schmiermittel, ohne das die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder zunächst heftig quietschen würde und dann fast völlig zum Erliegen käme. So ist es auch die Selbstverständlichkeit vieler Routinehandlungen in Vertrauenszusammenhängen, welche die Frage verdeckt: Welcher Voraussetzungen bedarf es eigentlich, damit sich in Organisationen Vertrauenskapital bilden kann? Und unter welchen Umständen kommt es zur Erosion von Vertrauensbeständen? Wir möchten hier auf die Zentralität von Vertrauen in Organisationsentwicklungen hinweisen, einige Anhaltspunkte zur Klärung dieser Fragen liefern und dabei plausibel machen, weshalb Vertrauen für Organisationen in Zukunft zu einer zunehmend bedeutenden Kategorie werden wird, die von der Organisationsforschung und der Praxis der Organisationsentwicklung grössere Aufmerksamkeit verlangt.

Wir gehen dabei von der Beobachtung aus, dass die wirtschaftlichen Strukturveränderungen hin zu einer grösseren Wettbewerbsintensität und -qualität von Unternehmen organisationalen Wandel in immer kürzeren Abständen verlangen. Wandel ist permanent. Der Wandel von Unterneh-

mensstrukturen zielt zunehmend auf die Errichtung einer flexiblen, dezentral strukturierten, wissensbasierten und lernenden Organisation. Dieser neu entstehende Organisationstypus entwertet Kontrolle als Integrationsmechanismus und muss sich viel stärker auf Vertrauen als Ressource der Handlungskoordination gründen. Aufbauend auf diesen Prämissen vertreten wir die Hypothese, dass die *gleichzeitige* Verstärkung organisationalen Wandels und die zunehmende Notwendigkeit von Vertrauenskapital zur Integration arbeitsteiliger Prozesse sich nicht einfach ergänzen. Vielmehr führen die Wandlungsprozesse potentiell zur Vertrauenserosion. *Vertrauenserosion* meint den Zerfall kooperativer Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern, aus der Angst, für Fehler sanktioniert zu werden und die Einstellung von Engagement, aufgrund der Erwartung, dass dieses von der Institution nicht honoriert wird. Das Potential der Vertrauenserosion wird in Abbildung 1 dargestellt.

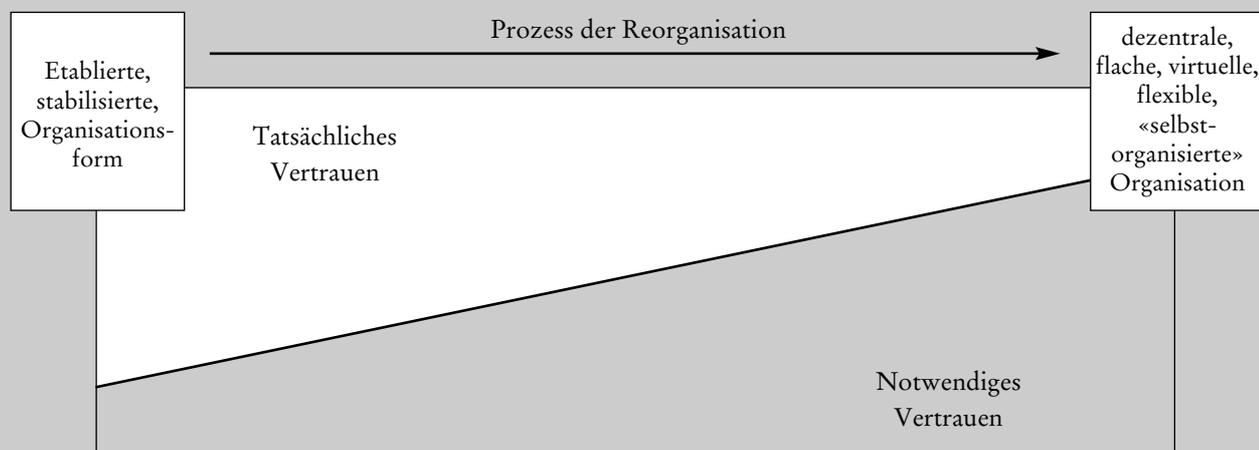
## Wandlungsprozesse führen potentiell zur Vertrauenserosion.

Die Folge hiervon ist, dass die möglichen Effizienzvorteile flexibler, wissensbasierter Organisation durch Kooperationshemmung wieder verspielt werden. Wie kann es Organisationen gelingen, die Erosion der Ressource Vertrauen zu verhindern, wenn sie zugleich unhintergebar in Prozessen ständigen Wandels begriffen ist?

Wir werden in diesem Beitrag zunächst auf das Verhältnis von organisationalem Wandel und Vertrauen eingehen und Besonderheiten der Ressource Vertrauen diskutieren, die

Abbildung 1

## Potentiale der Vertrauenserosion



einer instrumentellen «Vertrauensgenerierung» entgegenstehen. Im Mittelpunkt des letzten Teils stehen Hinweise für den Praktiker, wie Prozesse der Vertrauenserosion frühzeitig diagnostiziert werden können. Darüber hinaus diskutieren wir einige Handlungsempfehlungen zur Vermeidung von Vertrauenserosion und zu Möglichkeiten der Vertrauensstabilisierung in Reorganisationsprozessen.

### ■ Das Miteinander unfreiwilliger Nomaden

Turbulente Zeiten fordern rasche Anpassungen. Wegbrechende Märkte, neue Konkurrenten, der Abbau protektionistischer Handelsschranken und die Entwicklung neuer Technologien in immer kürzeren Abständen sind Anzeichen des tiefgreifenden Wandels der Spielregeln des Wirtschaftsprozesses, der sich auch in das Innere von Unternehmen fortsetzt. Ganze Organisationsbereiche werden in grossen Programmen ausgelagert oder ersetzt, sie verschwinden oder werden an anderer Stelle neu aufgebaut. Wandlungsprozesse markieren heute den Alltag vieler Organisationen; Sequenzen relativer Ruhe werden seltener oder kürzer.

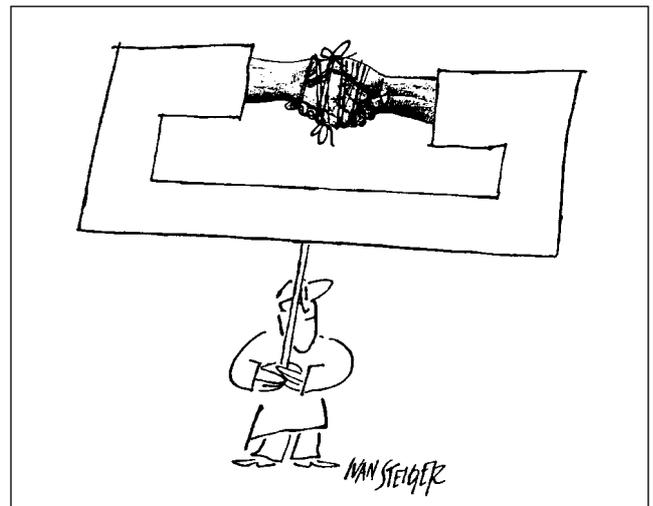
Das Szenario für die Organisation der Zukunft ist nicht einfach eine neue Organisationsform, sondern eine Organisation die ihre Form immer wieder hinterfragt und dabei neu «erfindet». Reorganisationen richten organisatorischen Wandel auf die flexible, dezentrale, wissensbasierte und lernende Organisation. Dabei lassen sich zwei grundlegende Elemente erkennen, deren gleichzeitige Verwirklichung erst die notwendigen

Wettbewerbsvorteile erbringen, die sich fatalerweise jedoch zugleich auch gegenseitig blockieren können:

Um unter den neuen Wettbewerbsbedingungen bestehen zu können, müssen Unternehmen sich auf ihre (Kern-)Kompetenzen konzentrieren und möglichst effizient (i.e. kostenminimierend) wirtschaften. Dieser Druck führt zur systematischen

Hinterfragung etablierter und stabilisierter Strukturen, die dann oftmals in der Unterscheidung *funktional* oder *überflüssig* mündet. Viele Praktiken des Lean-Managements haben das Ziel, mittels ausgiebigem Downsizing zu kosteneffizienteren Organisationsstrukturen zu gelangen. Für die Mitarbeiter sind diese Restrukturierungsprozesse zumeist undurchsichtig und in ihren Konsequenzen unabsehbar. Unsicherheiten um die eigene Position gehören zum Organisationsalltag. Den *Human Resources* kommt in

solchen Prozessen eine ambivalente Bedeutung zu: Da Personal einen wesentlichen Kostenfaktor darstellt, ist Personalabbau oder -umsetzung ein zentraler Aspekt der Wandlungsprozesse. Zum anderen stehen die Mitarbeiter und ihre kreativen Leistungen aber auch als wichtige Ressource im Mittelpunkt der organisationalen Wandlungsprozesse. Als Hintergrund sind hier weniger humanistische Werte – wie sie noch Ansätzen der Humanisierung der Arbeit zugrunde lagen – zu vermuten, als vielmehr die Überzeugung, in Zeiten globalen Wettbewerbs könnten Kreativität, Wissen und damit die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter die letzten – schwer kopierbaren – Wettbewerbsvorteile der Organisation sein.



Unter den Bedingungen sich ständig verändernder Marktstrukturen und Technologien müssen auch die Mitarbeiter in den unteren Führungsebenen permanent Marktentwicklungen beobachten und in verantwortlichen Teams strategische Konsequenzen daraus ziehen. Immer häufiger entstehen so nicht nur Lösungen, sondern auch die Aufgaben selbst erst im Arbeitsprozess. Hierarchieabbau, Dezentralisierung und die Entwicklung von *Zelt-Organisationen*<sup>1</sup> sind strukturelle Veränderungen, die Bedingungen für schnelle Reaktionsfähigkeit und Innovationsfreudigkeit schaffen sollen und die Organisationsmitglieder – unfreiwilligen Nomaden gleich – räumlich und zeitlich von ihren Routinen entkoppeln. Erst vom Zusammenspiel beider Elemente – einer effizienten Kostenstruktur und der flexiblen Reaktion auf Markt- und Tech-

**Unsicherheiten  
um die eigene  
Position gehören  
zum Organisations-  
alltag.**

<sup>1</sup> Unter Zeltorganisationen werden flexible, nicht auf Dauer angelegte Organisationsstrukturen verstanden, die zur besseren Anpassungsfähigkeit der Organisation an turbulente Umweltbedingungen führen.

nologieveränderungen – können die erstrebten Wettbewerbsvorteile erwartet werden. Das Dilemma ist: Nur wenn die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Innovationsfähigkeit in die Organisation *tatsächlich* einbringen, führt Dezentralisierung und Hierarchieabbau zum Erfolg. Nur dann können die Potentiale loser Kopplungen und erweiterter Autonomie fruchtbringend genutzt und Krisen produktiv bewältigt werden.

Die beiden Elemente organisationalen Wandels ergänzen sich jedoch nicht einfach, sondern geraten leicht in ein konflikthafte Verhältnis zueinander. Die zentrale Kategorie zur Beschreibung dieses Konflikts ist Vertrauen.

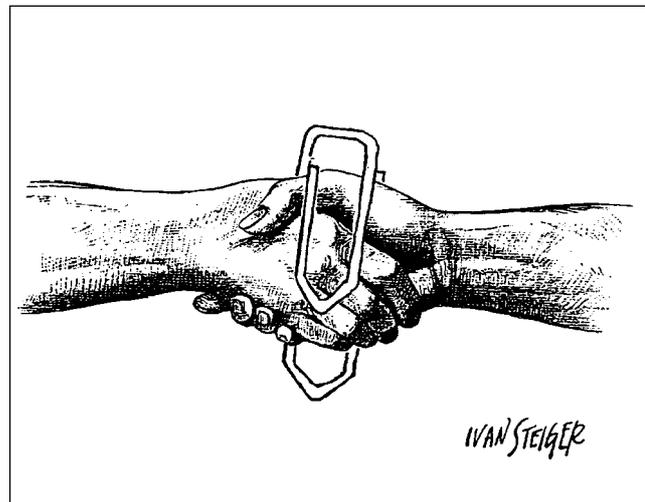
## Vertrauen – Geisterhand der Kooperation

In der Organisationstheorie gerät Vertrauen in der Beschäftigung mit Mechanismen organisationsinterner Steuerung in den Blick. Organisationstheoretische Modelle fragen, mit welchen Formen der Koordination die arbeitsteiligen Prozesse einer Organisation integriert werden können. Koordinierung meint dabei ganz allgemein das Herstellen von Zusammenhängen zwischen ansonsten getrennten Handlungen und Ereignissen<sup>2</sup>. Inwiefern kann also Vertrauen eine Koordinationsform arbeitsteiliger Prozesse in Organisationen sein? Um uns dieser Frage zu nähern, bedürfen wir zunächst einer genaueren Definition von Vertrauen.

Als Vertrauen bezeichnen wir die Erwartung in das Handeln Dritter, dass diese auf eine einseitige, freiwillige Vorleistung nicht durch Ausbeutung reagieren. Von Vertrauen lässt sich demnach nur in Situationen sprechen, in denen keine Möglichkeit der restlosen Kontrolle des Handelns anderer besteht. Das Management vertraut darauf, dass die Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit ihre Fähigkeiten bestmöglich auf die Erfüllung ihrer Aufgaben verwenden. Bei Akkordlöhnen bedarf es dagegen nur eines Minimums an Vertrauen, da die Arbeitsleistung über das Ergebnis nahezu vollständig kontrolliert wird. In der Forschungsabteilung der gleichen Organisation sieht es ganz anders aus: Wer will hier schon wissen, ob das Fehlschlagen der Produktinnovation durch die Schwierigkeit der Aufgabe oder den mangelnden Einsatz der Mitarbeiter verursacht ist? Natürlich kann von seiten des Managements versucht werden, die Kontrollen möglichst weit auszudehnen: Es kann festgehalten werden, wenn ein Sachbearbeiter länger als dreissig Sekunden seine Computertastatur nicht betätigt. Abgesehen von technischen, juristischen und ethischen Grenzen solcher Kontrollen werden sogleich zwei Probleme

deutlich: Zum einen verursachen die Kontrollen selbst Kosten, welche die Effizienz dieses Koordinationsmechanismus einschränken. Zum anderen ist zu erwarten, dass so geführte Mitarbeiter zwar ihren arbeitsvertraglichen Pflichten nachkommen, sich aber gerade nicht mit der Organisation und ihren Zielen identifizieren und entsprechend handeln werden. Sie werden ihr eigenes Wissen nicht zur Verfügung stellen, damit andere daran anknüpfen können und in der Zusammenarbeit ein Ergebnis entsteht, bei dem der Gruppenerfolg höher als die individuellen Beiträge bewertet werden.

Die Beispiele zeigen, wie zentral Vertrauen für die Zusammenarbeit von Mitarbeitern ist. Dennoch wurde Vertrauen bisher kaum als eigenständige Koordinationsform in der Organisationsforschung betrachtet. Es wurde vielmehr als so grundsätzlich für alle sozialen Beziehungen begriffen, dass es in Organisationstheorien stillschweigend vorausgesetzt, nicht jedoch problematisiert wurde.



Der wichtigste Unterschied zwischen Vertrauen und anderen Koordinationsmechanismen arbeitsteiliger Prozesse in Organisationen besteht in der Grenze intentionaler Planbarkeit von Vertrauen. Vertrauen lässt sich, im Unterschied zu Kontrolle oder Ergebniszielen, nicht verordnen. Der Satz «Vertraue mir!» verweist nur auf die Möglichkeit des Nicht-Vertrauens und bringt diese Alternative womöglich erst ins Bewusstsein. Vertrauen wird so auch zu meist dann thematisiert, wenn es fehlt. Wenn Vertrauen eingefordert wird, ist es bereits verloren und es herrscht Misstrauen<sup>3</sup>. Vertrauen ist somit auch nichts, auf das man sich berufen kann. Ist dies notwendig, ist es mit dem Vertrauen nicht mehr weit her.

<sup>2</sup> vgl. Frances, Levacic, Mitchell, and Thompson 1991: 3

<sup>3</sup> Insofern ist auch die Thematisierung des Vertrauens in diesem Aufsatz Anzeichen für etwas aus unserer Wahrnehmung immer häufiger Fehlendes in Organisationen. Vgl. Wiesenthal 1990: 50.

Die begrenzte Planbarkeit von Vertrauen bezieht sich auch auf die Zeitdimension. Es gilt, dass sich Vertrauen in Interaktionsbeziehungen aufbauen muss und erst allmählich als Koordinationsmechanismus weiter entfaltet. Die Erfahrung der Vertrauenswürdigkeit vergrößert das Vertrauen in der jeweils nächsten Handlungssituation. Vertrauensbeziehungen müssen sich rekursiv stabilisieren<sup>4</sup>. Dies ist ein langfristiger Prozess, der das Wiedersehen der Akteure

## **Vertrauen lässt sich nicht verordnen.**

dann nicht, wenn ein Akteur keine anderen Handlungsalternativen hat und deshalb auch dann vertrauen muss, wenn er eigentlich gute Gründe hat, dies nicht zu tun. Treffender liesse sich hier allerdings von *Hoffen* sprechen. Dem graduellen Aufbau von Vertrauen steht die *schnelle Zerstörbarkeit* gegenüber: Eine einzige Enttäuschung mag ausreichen, um Vertrauen langfristig zu zerrütten. Es kommt zur *Vertrauenserosion*, die sich in eine Abwärtsspirale entwickeln kann, bei der Kommunikationen nur noch strategisch interpretiert werden und es schliesslich zur *Implosion von Kooperationsbeziehungen* kommt.

Ein weiteres Charakteristikum von Vertrauen liegt in der Ambivalenz dieses Koordinationsmechanismus für das Erreichen von Organisationszielen. Denn ob Vertrauen eine positive Ressource ist, hängt ganz davon ab, *wem* oder *was* vertraut wird. Positiv ist Vertrauen dann, wenn Transaktionskosten, die aus der Kontrolle von Mitarbeitern herühren, eingespart werden können und wenn sich eine Organisationskultur entwickelt, die durch Kooperation charakterisiert ist. Im negativen Sinne kann Vertrauen aber auch bedeuten, dass Mitarbeiter darauf setzen, dass ihr geringer Einsatz für die Organisationsziele nicht bekannt wird. Oder sie vertrauen darauf, dass das Gesamtunternehmen für die Verluste schon weiter aufkommen wird. Allerdings liegt hier in der Verwendung des Vertrauensbegriffs ein Missverständnis: Wenn wir Vertrauen als Erwartung definieren, dass einseitige Vorleistungen nicht ausgebeutet werden, dann ist das unkooperative Verhalten kein Vertrauen, sondern *Vertrauensmissbrauch*, der zur Vertrauenserosion führt.

### ■ **Gewollt und nicht gekonnt: Vertrauen in Reorganisationen**

Reorganisationen als Verschlankungen von Organisationen durch Rationalisierung, Outsourcing und Konzentration auf Kernkompetenzen beinhaltet Veränderungen, die

## **Merkmale von Vertrauen in Organisationen**

- Vertrauen ist im Sinne der Organisation ambivalent: Positiv ist es transaktionskostensparend und kooperationsfördernd, negativ ist die Ausbeutung von Kontrollverzicht.
- Vertrauen muss sich langfristig in der Organisation aufbauen und entfalten.
- Dem graduellen Aufbau von Vertrauen steht seine extrem schnelle Zerstörbarkeit gegenüber: Eine Enttäuschung kann ausreichen, um Vertrauen nachhaltig zu erodieren.
- Vertrauen lässt sich im Unterschied zu Kontrolle oder Ergebniszielen nicht verordnen.
- Vertrauen wird zumeist erst dann thematisiert, wenn es fehlt.
- Vertrauen ist nichts, auf das man sich explizit berufen kann.

unter den Mitarbeitern profunde Verunsicherung schaffen können. Dieser Prozess hat zwar den positiven Effekt, diejenigen wachzurütteln, die Vertrauen missbrauchen, als Strategie jedoch erscheint uns dies völlig ungeeignet: Wird Vertrauen nämlich an einem Ort enttäuscht oder gebrochen, strahlt dies in die gesamte Organisation aus. *Vertrauenserodierende Ereignisse verlassen den Ort ihrer Entstehung; Vertrauenserosion hat einen Halo-Effekt*<sup>5</sup>. Die erlebte Bedrohung kann zur Implosion kooperativer Beziehungen in der Organisation führen. Aufgrund der prinzipiellen Offenheit von Reorganisationen weiss niemand genau, ob und wie er betroffen sein wird. So ist nicht nur ein Nährboden für Gerüchte bereit, sondern breitet sich Angst aus, die Produktivität zerstört. Anstelle von Wissensaustausch und kooperativer Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern wird die Kommunikation immer strategischer; Gerüchte und Lügen, Mutmassungen und gezielte Indiskretionen nehmen zu. Kurz, das Organisationsklima verändert sich so, dass die tatsächlichen Handlungen der Mitarbeiter sich immer weiter von der Zielvision des «neuen» Mitarbeiters entfernen. Die Zunahme marktlicher, wettbewerblicher Steuerungsformen für

## **Eine einzige Enttäuschung mag ausreichen, um Vertrauen langfristig zu zerrütten.**

<sup>4</sup> vgl. Ortman 1995: 291-337.

<sup>5</sup> Hiermit bezeichnen wir einen Ausstrahlungseffekt eines Ereignisses.

organisationsinterne Koordination befördert eine *Ökonomisierung innerorganisationaler Beziehungen*, bei der sich im Extremfall jeder Mitarbeiter als Profit-Center versteht und entsprechend handelt. Praktisch wird so sogar der gezielten Ausbeutung bestehender Vertrauensverhältnisse Vorschub geleistet, indem die Mitarbeiter nur ihren eigenen Erfolg sehen: Unternehmerisches Verhalten einzufordern heisst auch, die Ausbeutung der eigenen Organisation zu befördern.<sup>6</sup>

Diese Effekte konfliktieren mit den Erfordernissen der dezentralen, flachen und flexiblen Organisation. Die angestrebten Organisationsformen sind nämlich in einem viel

stärkeren Masse auf Vertrauen angewiesen. Wenn Hierarchien abgebaut werden, wird Führung und Kontrolle als Steuerungsinstrument tendenziell entwertet. Das Arbeiten in Teams verlangt für den Erfolg die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Akteure. Selbst-

organisation wird nur dann zur Erreichung der Organisationsziele führen, wenn die Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass ihre Vorleistungen nicht ausgebeutet werden. Diese Vertrauensbasis wird in Reorganisationsprozessen

stillschweigend unterstellt, ohne dass deren Voraussetzungen thematisiert würden und ohne die Folgen des organisationalen Wandels selbst für bestehende Vertrauensbeziehungen zu reflektieren. Nicht allein die Verbesserung der Teamfähigkeit der Mitarbeiter in Trainings ist entscheidend für kooperatives Handeln, sondern auch die in der Organisation bestehenden Vertrauensressourcen, also die Bereitschaft, sich auf Kooperation überhaupt einzulassen. Organisationale Wandlungsprozesse, die zu lernenden, dezentralisierten Organisationen führen sollen, setzen notwendigerweise Veränderungsprozesse in Gang, deren Konsequenzen von vielen Mitarbeitern negativ erlebt und bewertet werden und dadurch leicht zu Vertrauenserosion führen können. Einseitige, strukturorientierte Strategien bestärken diesen Prozess aber in unnötiger Weise, indem sie die Bedeutung einer starken Vertrauensbasis für die angestrebte Organisationsform in der Praxis systematisch vernachlässigen. *Auf dem Weg zum Ziel wird so das notwendige Fundament des Erfolgs zerstört.*

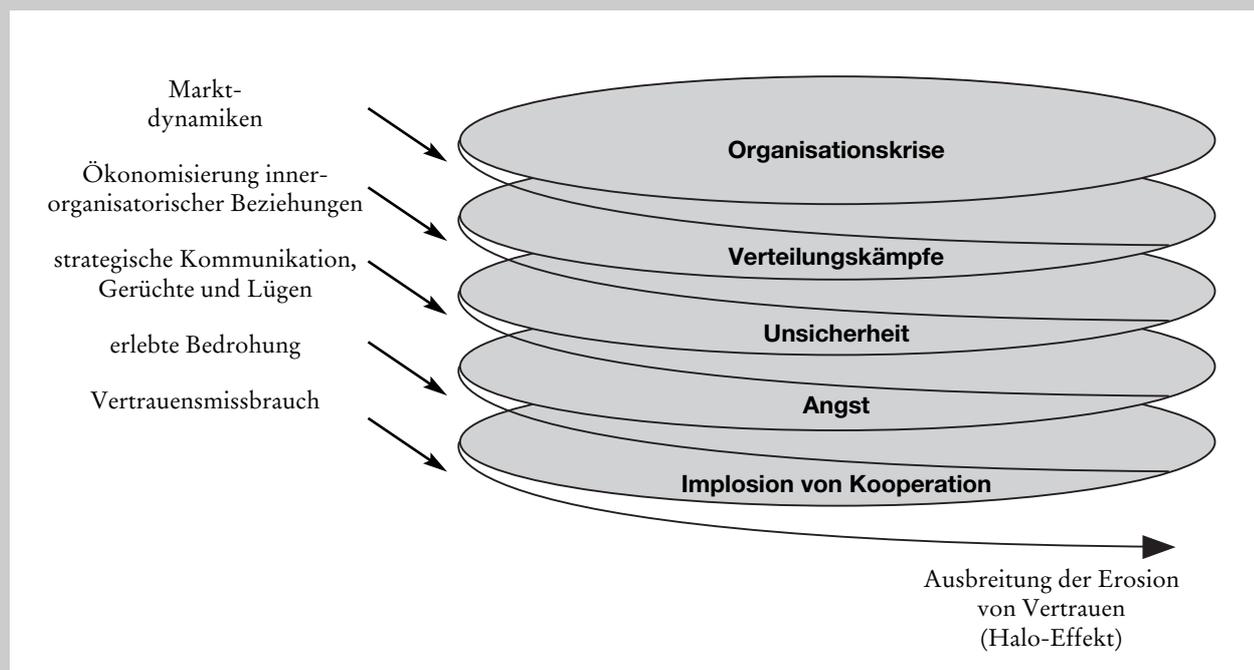
**Auf dem Weg  
zum Ziel wird  
das notwendige  
Fundament des  
Erfolgs zerstört.**

**Wird Vertrauen  
an einem Ort ent-  
täuscht, strahlt  
dies in die gesamte  
Organisation aus.**

<sup>6</sup> Dem wird auch nicht durch experimentelle Studien zur Kooperation rationaler Akteure in iterativen Spielen widersprochen. Kooperation wird bei diesen Modellierungen (z.B. Axelrod 1984) nur unter extrem rigiden Bedingungen erreicht, die in Organisationen nicht anzutreffen sind (vgl. Beckert 1997: 35ff).

Abbildung 2

## Spirale der Vertrauenserosion



## Merkmale der Vertrauenserosion in Reorganisationen

- Strategische Kommunikation nimmt zu, kooperative Beziehungen implodieren. Es kommt zur Ökonomisierung der organisationsinternen Beziehungen.
- Unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter führt zu erhöhtem Koordinationsaufwand und befördert die Ausbeutung der innerorganisationalen Beziehungen.
- Ereignisse, die zur Vertrauenserosion führen, strahlen in zunächst unbeteiligte, unbetroffene Bereiche der Organisation aus (Halo-Effekt).
- Vertrauenserodierende Prozesse entwickeln spirale Aufschaukeleffekte: Unsicherheit führt zur Erosion von Vertrauen, dies führt zur Verstärkung der Unsicherheit usw.

Im Verständnis dieses Zusammenhangs liegt eine zentrale Erklärung für den Misserfolg vieler Reorganisationsprozesse. Organisationsberater verkennen nur zu häufig die Vielschichtigkeit der Veränderungen, die sich in Prozessen organisationalen Wandels – intendiert und nicht intendiert – ergeben können. Die Erosion des in der Organisation verankerten Vertrauenskapitals zerrütet die wichtigste Grundlage für den Erfolg dezentralisierter innovations- und wissensorientierter Organisationen. Hat der Prozess der Vertrauenserosion erst einmal begonnen, ist er kaum aufzuhalten, geschweige denn zu steuern. Dies ergibt sich aus den Besonderheiten der Ressource selbst: Insbesondere die extrem unterschiedlichen Zeitdimensionen – schnelle Zerstörung vs. langsamer Aufbau – verhindern, dass der Erosionsdynamik leicht eine ausgleichende Vertrauensdynamik folgen kann.

Wir können demnach folgende Paradoxie feststellen: *Während einseitig auf strukturorientierte Strategien beruhende Reorganisationsprozesse zur Vertrauenserosion in der Organisation führen können, bedürfen die neuen Koordinationsformen arbeitsteiliger Prozesse verstärkt genau dieser Ressource.* Das Fehlen von Vertrauen macht viele aufwendige Absprachen und Kontrollen nötig, die gerade durch die Reorganisation reduziert werden sollten.

Ist dies aber eine zwangsläufige Entwicklung, die sich aus den widersprüchlichen Anforderungen ergibt, oder nur Ausdruck einer verfehlten Reorganisationspraxis? Unsere These lautet, dass intendierter organisationaler Wandel nicht per

se zu Vertrauenserosion führen muss, sondern dass vielmehr die *Form* der Implementierung von Reorganisationsprogrammen zentral ist.

## Vertrauen in der Perspektive organisationaler Gestaltung

Folgt man den bisherigen Überlegungen, wird deutlich, dass es kein *Vertrauensmanagement* geben kann. Vertrauen bewusst aufbauen und erhalten zu wollen ist schwierig, wenn nicht unmöglich. Der Versuch, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, scheidet nur allzu leicht an der oben aufgezeigten Paradoxie – bereits die Thematisierung von Vertrauensschaffung kann zur Intensivierung der Erosionsspirale führen. Wo liegen also die Implikationen der Vertrauensfrage für die Praxis der Organisation? Wie lässt sich der Erosion von Vertrauen gestaltend begegnen? Es lassen sich einige Handlungsempfehlungen zur Vermeidung von Vertrauenserosion und zur Vertrauensstabilisierung anführen, durch die in der Organisation zumindest *kontextuell* Bedingungen für die Vertrauensentwicklung befördert werden können. Der Schwerpunkt von Vertrauen als Konzept für die Organisationsgestaltung liegt nicht in der Frage der Generierung von Vertrauen, sondern vielmehr in Vorkehrungen, die zum *Erhalt vorhandenen Vertrauenskapitals* auch in Prozessen organisationalen Wandels beitragen.

Aus den oben gezeigten Eigenschaften von Vertrauen in Organisationen lassen sich Hinweise für ein vertrauensstabilisierendes Handeln ableiten, die in erster Linie auf Führungsverhalten in Veränderungsprozessen fokussieren. Jegliches Managementhandeln hat Implikationen für die Vertrauenskultur der Organisation. Ein wirklich erfolgreicher Change Manager ist insofern auch immer in dem Versuch der Erhaltung bestehenden Vertrauens in Reorganisationsprozessen erfolgreich. Der gestaltende Umgang mit Vertrauen in organisationalen Wandlungsprozessen ist stets mit dem *Erhalt des Vertrauenskapitals* befasst, auch wenn das oben zitierte Missverständnis von «dysfunktionalem Vertrauen» als motivationsmindernder *Vertrauensseligkeit* eher die absichtliche Auflösung von Vertrauen nahelegt. Denn weder ist die einmal in Gang gesetzte Erosionsspirale kontrollierbar, noch muss die Steuerung *negativen Vertrauens* extra

**Jegliches Managementhandeln hat Implikationen für die Vertrauenskultur der Organisation.**

thematisiert werden. Für Verunsicherung kann bereits mit gezieltem Benchmarking gesorgt werden.

Das ohnehin schwierige Unterfangen der Gestaltung organisationaler Veränderung wird somit zwar einerseits um eine Dimension kompliziert; andererseits gleichzeitig durch die Schlüsselrolle von Vertrauen – jegliche Kooperation zu fundieren – erleichtert.

Im Sinne eines *vertrauensbewussten Managements*, welches Entscheidungen unter dem Vertrauensaspekt reflektiert, gilt es in einem ersten Schritt, im Verlauf von Wandlungsprozessen den Blick für mögliche Erscheinungen von Vertrauenserrosion zu schärfen. Ebenso wie Vertrauen selbst ist auch die Erosion von Vertrauen überall in der Organisation an verschiedenen Zeichen ablesbar. Einige solcher Indikatoren zur Diagnose von Prozessen der Vertrauenserrosion haben wir im Kasten zusammengestellt. Sie sind als grobe Anhaltspunkte zu verstehen, denen die Absicht zugrunde liegt, drohende Erosion schon in frühen Stadien erkennbar und kontextuell proaktiv gestaltbar zu machen.

Der eigentliche Schritt zur Gestaltung von Vertrauen in der Organisation wird durch flankierende Massnahmen während des Veränderungsprozesses getan. Die Verankerung solcher Massnahmen ist durch ihre zeitliche (Zukunftsorientierung), kommunikative (Transparenz) und soziale (Zugehörigkeit) Zentrierung aus unserer Sicht eine Möglichkeit, Vertrauenserrosion Einhalt zu gebieten.

#### • *Visioning: Gemeinsame Ziele*

Die Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit sind gemeinsame Ziele. Die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes, einer Vision oder von CI-Massnahmen tragen

### **Vertrauen bildet sich über wiederholte und dichte Interaktionen.**

zur Schaffung gemeinsam geteilter Werte bei, gegenüber denen Verpflichtungen übernommen werden können und die als verbindliche, verlässliche Absprachen begriffen werden.

Dies hilft auch, während des Veränderungsprozesses die Identität der Organisation zu klären. Wer die Organisation ist, was sie auszeichnet und wohin sie geht, stellt als gemeinsame Sinnstiftung eine Vertrauensressource dar und stabilisiert kooperative Beziehungen.

#### • *Persönlicher Kontakt*

Gemeinsame Verpflichtungen und Zielvisionen brauchen persönlichen Kontakt, um verwirklicht werden zu können. Die Ansprechbarkeit für Ideen und Meinungen ist ebenso

## Zeichen der Verunsicherung: Trust Assessment

- Zeigen sich in Ihrer Organisation verstärkt Sicherungsbemühungen von Entscheidungen? Werden ihre Meetings immer grösser? Werden Entscheidungen generell vermieden oder mehrfach delegiert?
- Hören Sie bei Meetings häufiger Aussagen wie «Wir müssen aufpassen, dass...» oder «...bevor ich diese Aufgabe übernehme, muss ich erst ... fragen»?
- Verstärken sich Leistungskontrollen? Gibt es bei Ihnen eine «Audit Mania» – ein überhöhtes Bedürfnis nach unabhängiger Kontrolle?
- Verkürzt sich Ihre Planungsperspektive? Ist Zukunft bei Ihnen kein Thema?
- Verringern sich bei Ihnen affirmative Zeichen, die Bestehendes als relativ stabil bestätigen, also Anerkennung, Incentives oder Wertschätzungen?
- Bemerkten Sie Tendenzen individueller Nutzenmaximierung? Haben Sie den Eindruck, dass bei immer mehr Mitarbeitern persönliche Ziele Priorität vor den Zielen der Organisation haben?
- Brauchen Sie in letzter Zeit mehr Absprachen als nötig, um Projekte durchzuführen?

wichtig zur Verhinderung von Vertrauenserrosion wie die Demonstration eines «positiven Denkens» im Sinne einer freundlichen/versöhnlichen Haltung. Um ein Abgleiten in paranoides Denken in strategischen Worst-Case-Szenarien im Zuge der Vertrauenserrosion zu verhindern, ist persönlicher Mitarbeiterkontakt und Transparenz der Führungsentscheidungen notwendig. Vertrauen bildet sich über wiederholte und dichte Interaktionen.

#### • *Zukunftsorientierte Planungssicherheit*

Bei der Erosion von Vertrauen gewinnt kurzzyklische Nutzenmaximierung gegenüber Zukunftsorientierung Priorität. Gleichzeitig mit Vertrauen fragmentiert und verkürzt sich die zeitliche Planungsperspektive. Ein Gegengewicht schafft hier Zukunftsorientierung. Die Setzung von längerfristigen Zielen bindet Mitarbeiter in vertrauenssichernde Strukturen und kann aus dem Arbeitsverhältnis ein Ereignis auf dem Weg in eine gemeinsame Zukunft machen.

#### • *Controlling der Kontrolle*

Erodiertes Vertrauen wird in Organisationen durch Kontrolle ersetzt. Ein systematisches Controlling und nötigenfalls der Verzicht auf nicht notwendige Kontrollen sind mögliche Massnahmen, Vertrauenserrosion aufzuhalten.

ten, weil auf diese Weise kooperationsfördernde Absprachen getroffen werden müssen.

- *Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit und Transparenz durch Kommunikation*

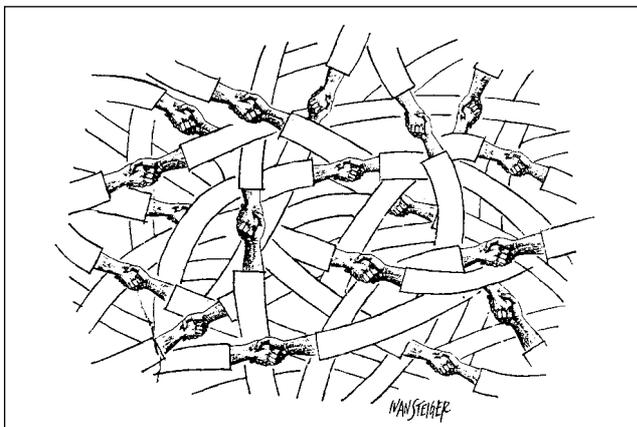
Unberechenbarkeit von Verhalten und Gerüchte sind zwei Bedingungen für tiefgreifende Vertrauenserosion. Offener Meinungs austausch, strategische Informationsprogramme und Durchschaubarkeit sind Aspekte, welche den oben angesprochenen Halo-Effekt der Vertrauenserosion verringern können. Offene Kommunikation schafft Transparenz und kann so zur Berechenbarkeit des Handelns anderer beitragen. Zuverlässigkeit und Aufrichtigkeit sind weitere Stolpersteine der Vertrauensbildung. Oder anders ausgedrückt: Wenn Managementhandeln als authentisch und zuverlässig wahrgenommen werden kann, dann ist die Erwartung in zukünftiges Einhalten von Versprechen, Ankündigungen und Zusagen gegeben und damit gleichsam die Grundlage für Vertrauen. Fairness und Loyalität, die auch in Handlungen sichtbar werden, und Integrität im Sinne von Ehrlichkeit sind vertrauensgenerierende Faktoren.

- *Zugehörigkeit – Mitglieder statt Mitarbeiter*

Um reziproke Loyalität zu ermöglichen, ist es notwendig, Mitarbeitern Zugehörigkeit zu signalisieren. Wenn Menschen sich zu mehr verpflichten sollen als zur simplen Maximierung des eigenen Nutzens, brauchen sie ein Gefühl von Zugehörigkeit<sup>7</sup>. Durch die Minimierung von Fluktuation, partizipative Führung und gruppenorientierte Arbeitsformen ist es möglich, aus Mitarbeitern Mitglieder der Organisation zu machen.

- *Lessons Learned statt Sanktionen*

Vertrauen steigert die eigene Verwundbarkeit. In Organisationen mit erodiertem Vertrauen gehen Individuen auf "Nummer Sicher": Sie vermeiden Risiken in ihrem Handeln. Werden Fehler auch in einem positiven Kontext als Lernchancen verstanden, dann werden Grundlagen für neue Vertrauensinvestitionen geschaffen.



## Gestaltung von Vertrauenskontexten in Organisationen

- Visioning: Gemeinsame Ziele
- Persönlicher Kontakt
- Zukunftsorientierte Planungssicherheit
- Controlling der Kontrolle
- Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit und Transparenz durch Kommunikation
- Zugehörigkeit – Mitglieder statt Mitarbeiter
- Lessons Learned statt Sanktionen

## Conclusio: Vertrauen ist der Anfang von allem

Die angeführten Elemente eines vertrauensbewussten Umgangs in und mit der Organisation sind keine Tool-Box, mit deren schematischer Anwendung Vertrauenserosion in Reorganisationen verhindert werden könnte. Gegen ein solches Verständnis sperrt sich die Ressource Vertrauen, die in einem instrumentalen Sinne nicht geschaffen und kaum gesteuert werden kann – jedoch wie gezeigt, sehr schnell zerstörbar ist.

**Der behutsame Umgang mit Vertrauen ist ein wichtiger Baustein strategischer Zukunftssicherung von Organisationen.**

Warum sollte in Organisationen, die sich in letzter Zeit immer stärker an – zu meist kurzfristigen – ökonomischen Kalkülen ausrichten, Vertrauen eine zentrale Rolle eingeräumt werden? Die Antwort ist ebenso simpel wie folgenreich: Weil Vertrauen Kosten spart, seine Abwesenheit aber immense Kosten produziert, die sich nicht nur durch rote Zahlen präsentieren, sondern zunehmend auch in Einschränkungen der Arbeitsqualität. Genug Gründe also, Organisationen als Orte eines achtsamen Umgangs mit Vertrauen zu gestalten und Kooperation auch in krisenhaften Zeiten von Reorganisationen den Boden zu bereiten. Vertrauensbewusstes Management ist somit auch ein Beitrag zu einer glaubwürdigen Organisation und – durch die implizite Notwendigkeit einer langfristigen Perspekti-

<sup>7</sup> Siehe auch Handy 1995: 549.

ve – ein Kontrapunkt zu der hektischen Orientierung an kurzfristigen Ergebnissen. Somit ist der behutsame Umgang mit der Ressource Vertrauen ein wichtiger Baustein strategischer Zukunftssicherung von Organisationen. ■

---

## Literatur

Axelrod, R. *Die Evolution der Kooperation*, München: Oldenbourg, 1991.

Beckert, J. *Grenzen des Marktes. Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz*, Frankfurt / New York: Campus, 1997.

Bradach, J.L. and Eccles, R.G. *Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms*. In: *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, Hrsg.: Frances, J., Levacic, R. und Thompson, G., London: Sage, 1991.

Gambetta, D. *Can we trust Trust?* In: *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Hrsg.: Gambetta, D., Oxford: Blackwell, 1988, p. 213–238.

Handy, C. *Trust and the virtual organization*. In: *HBR* 5/6 1995, p. 41–50

Luhmann, N. *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart: Enke, 1989.

Ortmann, G. *Formen der Produktion*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1995.

Preisendörfer, P. *Vertrauen als soziologische Kategorie*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24(4):263–272, 1995.

Seitz, D. «Per Order de Mufti läuft nichts». *Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse*, Berlin: sigma, 1993.

Wiesenthal, H. *Unsicherheit und Multiple-Self-Identität*. MPFIG Discussion Paper. MPFIG. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. MPFIG 90/ 2:1–157, 1990.

Williamson, O.E. (1993): *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*. In: *Journal of Law and Economics*, S.453–486.

Zündorf, L. *Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen*. In: *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*, Hrsg.: Seltz, R., Mill, U., und Hildebrandt, E., Berlin: Sigma, 1986, p. 33–56.