

## **II Auf dem Weg zu einem Konzept reflexiv- erfahrungsbasierten Vertrauens – Abgrenzungen**

In Anknüpfung an die skizzierte Unzulänglichkeit, Vertrauen in der modernen Gesellschaft begrifflich zu verorten, soll zunächst die kritische Abgrenzung von einschlägigen Zugängen zu Vertrauen weitergeführt werden, um damit eine Konzeption von Vertrauen jenseits von ‚blindem Vertrauen‘ und ‚riskantem Handeln‘ vorzubereiten. Ziel ist es, die Anschlussmöglichkeiten und Abgrenzungsnöwendigkeiten eines Vertrauensbegriffs, der in der Tradition der subjektorientierten Arbeits- und Industriesoziologie steht, auszuloten.

Im Einzelnen grenzen wir uns von der einseitigen Fokussierung eines individualisierenden Personenvertrauens bzw. eines generalisierenden Systemvertrauens (II.1) ebenso ab wie von der Konzeption von Vertrauen als ökonomisches Kalkül oder blinde Gleichgültigkeit (II.2). Wir diskutieren, welche Formen des Wissens für Vertrauen notwendig (oder nicht notwendig) sind (II.3), und problematisieren (instrumentelle) Vertrauensdiagnosen im Rahmen des ‚neuen psychologischen Vertrags‘ sowie die zu kurz greifende Zuordnung von Vertrauen zu Produktionsbedingungen (II.4). Schließlich ziehen wir ein kurzes Zwischenfazit auf dem Weg zu einem reflexiven und erfahrungsbasierten Vertrauensbegriff.

### **1 Weder verengtes Personen- noch inflationäres Systemvertrauen**

Innerhalb des soziologischen und psychologischen Vertrauensdiskurses nimmt die Differenzierung zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in Systeme einen zentralen Stellenwert ein (vgl. Endreß 2002, S. 30ff.; Schweer 2003, S. 323). Das in konkreten Interaktionssituationen entstehende Vertrauen in und zwischen Personen wird idealtypisch vom generalisierenden Vertrauen in Systeme, Organisationen, Institutionen und Medien getrennt. Diese Unterscheidung basiert nicht zuletzt auf Simmel (1923, S. 263f.) und Luhmann (1973, S. 40ff., 50ff.; vgl. Javala 2006, S. 51) und ist bei ihnen mit der Diagnose einer zunehmenden Bedeutungsverschiebung vom personalen hin zum systemischen Vertrauen in der (funktional differenzierten) Moderne verbunden (vgl. Luhmann 2000, S. 102; Endreß 2010, S. 91f.). Mit fortschreitender gesellschaftlicher Entwicklung und zunehmender Komplexität sinkt die Relevanz von Vertrauen im

persönlichen Nahbereich, während die Relevanz des Vertrauens in übergreifende Systeme und Strukturen zunimmt, so die Annahme.<sup>6</sup> Insbesondere im Hinblick auf die Rolle von Vertrauen in Organisationen erscheint die scharfe Trennung zwischen Personen- und Systemvertrauen jedoch zweifelhaft. Auch die These einer eindeutigen Bedeutungsverschiebung zwischen diesen beiden Vertrauensformen ist fragwürdig, wie im Folgenden gezeigt wird.

Vertrauen in Personen wird im sozialen Nahbereich bedeutsam, denn „die Vertrauensfrage schwebt über jeder Interaktion“ (Luhmann 1973, S. 41). Insofern muss bei jeder interaktiven Handlung die Vertrauenswürdigkeit im Blick behalten werden. Die – in der Sozialordnung eingefangene – Handlungsfreiheit von Personen ist daher konstitutiv für die Notwendigkeit personalen Vertrauens (vgl. ebd., S. 40). Personales Vertrauen und Interaktionen bedingen sich wechselseitig: Ohne ein gewisses grundlegendes Vertrauen zwischen den Partizipierenden können Interaktionen nicht erfolgreich verlaufen und ohne Interaktivität kann personales Vertrauen nicht aufgebaut werden.

Neben Interaktivität ist Reziprozität eine weitere wesentliche Voraussetzung von Vertrauen. Die Bereitschaft, Vertrauen zu gewähren und sich als vertrauenswürdig zu erweisen, muss von allen Interaktionsbeteiligten erfüllt werden, soll Vertrauen nicht enttäuscht werden. Ein interaktiv und reziprok evoziertes Vertrauensverhältnis kann über den jeweiligen Interaktionskontext hinaus wirksam sein und zu quasi-generalisierten Verhaltenserwartungen an die beteiligten Personen führen. Es ist jedoch auf situative Bestätigungen angewiesen. Ein Aufeinanderfolgen von vertrauensvollen Interaktionen kann darüber hinaus zu (normativen) Erwartungen einer „Vertrauenskultur“ führen (Bütow 2004, S. 62). Auf Grund der engen Bindung an Interaktionen ist die Reichweite eines solchen personalen Vertrauens jedoch entsprechend limitiert. Problematisch erscheint dabei,

---

6 Im Gegensatz zu Autoren wie Luhmann, Simmel oder auch Giddens (1996) postuliert die Rationaltheorie i.d.R. eine abnehmende Relevanz des Vertrauens auf Grund der Rationalisierungs-, Individualisierungs- und Ökonomisierungstendenzen der Moderne. Vertrauen erscheint in einer solchen Fassung als vormodernes Konstrukt, das durch die Allgegenwärtigkeit der Marktsteuerung nicht mehr zeitgemäß ist. Die Rationaltheorie fasst Vertrauen also sehr eng als personales Vertrauen, das ausschließlich den persönlichen Nahbereich fokussiert (vgl. Williamson 1990) – ähnlich dem Luhmann'schen Konzept der Vertrautheit (vgl. Luhmann 1973, S. 17ff.). Luhmann und die Rationaltheorie verbindet die Annahme, dass Vertrautheit mit dem persönlichen Nahbereich in der Moderne zunehmend weniger hinreichend für die individuelle Handlungsfähigkeit ist. Uneinigkeit besteht darin, ob die Funktionssysteme der Moderne ein Mehr an (System-)Vertrauen notwendig werden lassen oder ob das Vertrauen – in Gestalt der Vertrautheit – von den Funktionsmechanismen der Moderne verdrängt wird. Eine Auseinandersetzung mit und Abgrenzung von rationaltheoretischen Zugängen zu Vertrauen findet sich im nachfolgenden Abschnitt.

dass die jeweiligen Kontexte der Interaktionen außen vor gelassen werden; personales Vertrauen fokussiert ausschließlich auf Personen. Ein solcher Blick auf Vertrauen muss letztlich zu dem Schluss kommen, dass gerade in der Moderne, die auf die Funktion verschiedenster (Sub-)Systeme baut, Personenvertrauen nicht zur Einbindung in die soziale Welt ausreicht und daher Systemvertrauen an Relevanz gewinnt.

Systemvertrauen nimmt das Vertrauen in das Funktionieren von Systemen in den Blick (vgl. Luhmann 1973, S. 54). So können beispielsweise Beschäftigte ‚ihrem‘ Unternehmen hinsichtlich einer fairen Leistungssteuerung oder einer transparenten Unternehmenskultur vertrauen. Vertraut wird in dieser Perspektive nicht in die Leistungssteuerung oder die Unternehmenskultur als solche, sondern in deren Funktionen. Im Gegensatz zum personalen Vertrauen, das in konkreten Interaktionssituationen aufgebaut und gerechtfertigt oder aber enttäuscht wird, bleibt das Systemvertrauen in zweifacher Hinsicht diffus. Zum einen sind die Übergänge zur lebensweltlichen Vertrautheit, also zu den nicht hintergehbaren Gewissheiten des alltäglichen Lebens (vgl. Luhmann 1988, S. 95), nicht trennscharf (Luhmann 1973, S. 66). Wann es sich noch um das Vertrauen in von Menschen gestaltete Systeme und Strukturen handelt und wann bereits um Vertrautheit mit lebensweltlichen Selbstverständlichkeiten, ohne die Personen nicht handlungsfähig wären, ist oftmals nicht eindeutig (vgl. ebd.). Dies kann als ein Grund für die teils inflationäre und wenig übersichtliche Verwendung des Vertrauensbegriffs, wie sie beispielsweise Endreß (2002, S. 5) konstatiert, gelten. Zum anderen – und damit zusammenhängend – sind die Konstitutionsbedingungen von Systemvertrauen unklar, da die Möglichkeiten von Interaktivität und Reziprozität in einem Konstrukt, das auf „soziale[n] Prozesse[n] der Formalisierung, Generalisierung, Abstraktion und Trennung von Erwartungen“ aufbaut, notwendigerweise fehlen (Luhmann 1976, S. 190). Systeme als solche können weder vertrauen noch Beiträge zur eigenen Vertrauenswürdigkeit leisten.

In einigen theoretischen Konzeptionen wird daher – individualistisch gewendet – aus dem funktionalistischen Konzept des Systemvertrauens ein ‚systemisches Vertrauen‘, das von und durch Repräsentanten eines – an sich vertrauensunfähigen – Systems aufgebaut wird (vgl. Schweer und Thies 2003). Das Objekt des Vertrauens verschiebt sich in diesem Debattenstrang vom Vertrauen in das Funktionieren eines Systems zum Vertrauen in Systemrepräsentanten, sogenannte „boundary role persons“ (z.B. Neubauer 1997, S. 113). In dieser Lesart repräsentiert die Unternehmensleitung das Unternehmen. Spezifika des Systemvertrauens gehen dabei jedoch verloren, das systemische Vertrauen stellt

dann lediglich eine erweiterte Fassung des personalen Vertrauens dar.<sup>7</sup> Auch die Repräsentation ist häufig unklar: Wenn ‚die Geschäftsleitung‘ aus verschiedenen Personen mit – auch in Bezug auf Vertrauenswürdigkeit – sehr unterschiedlichen Handlungsmodi besteht, ist die Vermittlung zwischen Person und System mehrdeutig und widersprüchlich. Zugespitzt formuliert, scheitert das Systemvertrauen an Grundvoraussetzungen der Vertrauensbildung (Interaktivität, Reziprozität) und das systemische Vertrauen scheitert an der unzulänglichen Vermittlung von Person und System.

Personales wie systemisches Vertrauen scheinen unweigerlich Verkürzungen aufzuweisen, solange sie getrennt voneinander betrachtet werden. Diese Problematik wird immer wieder thematisiert.<sup>8</sup> Versuche, personales und systemisches Vertrauen zusammenzufügen, sind trotzdem selten (Schweer 2003, S. 323). Im Rahmen unserer Konzeption eines erfahrungsbasierten und reflexiven Vertrauens in Unternehmen schlagen wir vor, von personalen und systemischen *Dimensionen* des Vertrauens auszugehen. Vertrauen wird in organisationalen Kontexten in konkreten Interaktionssituationen erfahren und zwischen Personen in diesen Situationen aufgebaut – oder eben nicht. Reflexives Vertrauen ist jedoch immer auch an die entsprechenden ‚systemischen‘ (organisationalen und gesellschaftlichen) Kontexte gebunden und nicht von diesen zu lösen.<sup>9</sup> Das reflexiv-erfahrungsbasierte Vertrauen entsteht letztlich durch das Handeln von Personen in unhintergehbaren Strukturen. Nach unserem Verständnis bilden sich reflexiv-erfahrungsbasierte Vertrauensbeziehungen in Unternehmen also zwischen Personen, sind jedoch irreduzibel an Kontexte gebunden. Diese können den Teilnehmern durch Personen vermittelt werden oder aus anderen Erfahrungen bekannt sein – zum Beispiel aus der Interaktion mit Gegenständen, kulturellen Manifestationen, Dokumenten. So können beispielsweise Leistungsbeurteilungen von Seiten des Vorgesetzten in einem Unternehmen die Kommunikation von Fehlern oder Störungen beeinflussen – sowohl dem Vorgesetzten als auch den Kollegen gegenüber. Zugleich kann diese Interaktionssituation Einfluss sowohl auf das Vertrauen in den Vorgesetzten oder Kollegen als auch auf das Vertrauen in die Fehlerkultur im Unternehmen haben.

---

7 Umgekehrt geraten beispielsweise organisationale Rollendefinitionen, die die (Un-)Zulässigkeit von Erwartungen und Anforderungen strukturieren, in der Konzeption des systemischen Vertrauens aus dem Fokus.

8 Nicht zuletzt auch bei Luhmann (1973, S. 49f.) selbst, der explizit (weitere) empirische Forschung in diesem Bereich anmahnt.

9 Zum Beispiel ist ein Vertrauen in die Unternehmensleitung kaum ohne die Berücksichtigung der (Arbeits-)Bedingungen im Unternehmen möglich.

Eine ganzheitliche Konzeption von Vertrauen in Unternehmen muss die skizzierten Vereinseitigungen überwinden – durch die konzeptionelle Verknüpfung von personalen und systemischen Dimensionen bzw. von Handlung und Struktur. Eine solche Konzeption könnte helfen, den inflationären Gebrauch des Begriffs Systemvertrauen – vor allem in Verbindung mit der Diagnose einer zunehmenden Komplexität der modernen Gesellschaft – zu vermeiden, indem Vertrauen an konkrete Situationen und die darin handelnden Akteure angebunden wird. Ein solchermaßen ‚ganzheitliches‘ Vertrauen bricht auch mit den Modi der Kalkulation, mit denen es vor allem von Seiten der Rationaltheorien verknüpft wird.

## **2 Kein ‚kalkuliertes‘ Vertrauen**

Aus der klassischen ökonomischen Perspektive gilt: ‚Vertrauen muss sich lohnen.‘ Hinter einem solchen Zugang zu Vertrauen steht ein Handlungsmodell, das soziales Handeln als freiwilligen marktförmigen Tauschakt zum gegenseitigen Vorteil konzipiert (Coleman 1974; Diekmann und Voss 2004; Braun 2009). Es handelt sich um Ansätze, die auf dem Modell des Homo oeconomicus und dem Konzept des methodischen Individualismus beruhen. Oftmals geht es dabei um die Frage, unter welchen Bedingungen komplexe soziale Interaktionen, wie Kooperationen, möglich sind und wie einseitige Vorteilsannahme bzw. Opportunismus verhindert werden kann. Vertrauen stellt diese Perspektive vor große Herausforderungen, da das Phänomen den Kern der rationaltheoretischen Annahmen – nämlich das ihnen zu Grunde liegende Handlungsmodell – in Frage stellt. Das Akteursmodell der Rational Choice Theory bietet letztlich keinen Ansatzpunkt für ‚echtes‘ Vertrauen. Der Homo oeconomicus ist per Definition nicht fähig zu vertrauen, denn er kann nur kalkulieren. Er bezieht sich auf Unsicherheit also immer nur in der Perspektive kalkulierbarer Risiken, nicht in der Perspektive unkalkulierbarer Gefahr. Für vertrauensbasierte Handlungen ist er auf objektivierende Kontrolle angewiesen, mindestens auf Information bzw. Reputation.

Natürlich wird auch von Vertretern der klassischen ökonomischen Perspektive erkannt, dass das (Wirtschafts-)Handeln in einer sich schnell wandelnden, globalisierten Welt einen Komplexitätsgrad erreicht hat, der neuer Formen des Umgangs mit Unsicherheit und Ungewissheit bedarf. Denn die herkömmlichen Formen der Steuerung und Kontrolle von Wirtschafts- und Arbeitsprozessen – Detailplanung, vertragliche bzw. formale Festschreibung etc. – gehen mit zu

hohen Transaktions- (Coase 1988; Williamson 1990) bzw. Transformationskosten<sup>10</sup> (Huchler et al. 2007) einher bzw. sind schlicht nicht mehr immer anwendbar. Hier wird Vertrauen als Koordinationsmechanismus bzw. Abstimmungsprinzip vorgeschlagen. Zum Beispiel konstatiert Habisch (2008), dass Vertrauen in der modernen Arbeitswelt als „Schmiermittel“ wirkt, das Kontroll- bzw. Koordinationskosten reduziert und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften ansteigen lässt (Stadelmann-Steffen und Freitag 2007). Vertrauen wird als „Investition“ (Osterloh und Weibel 2006; Lin-Hi 2011) konzipiert, wobei auf eine kurzfristige Nutzenorientierung (Defektionsmöglichkeiten und -kosten) zu Gunsten einer längerfristigen Kalkulation (Aufbau einer sich auszahlenden Kooperationsbeziehung) verzichtet wird (Noll 2002). Betriebliche Maßnahmen zur Vertrauensgenerierung (wie z.B. Corporate Social Responsibility) lassen sich aus dieser Perspektive folglich als „Investition in Vertrauenskapital“ beschreiben, für die „es keine wie auch immer geartete Verpflichtung geben“ kann (Habisch 2008, S. 10). Antrieb für Vertrauen kann aus dieser Perspektive nur die Aussicht auf einen „return on investment“ (ebd.) sein. ‚Befohlenes‘ Vertrauen wird ebenso ausgeschlossen wie Normen und Werte jenseits egozentrierter Abwägung als Quelle für Vertrauen.

Der oben skizzierte ‚klassische‘ ökonomische Zugang fasst Vertrauen als eine mehr oder weniger bewusste Entscheidung eines Akteurs, in einer konkreten sozialen Tauschsituation eine ‚riskante Vorleistung‘ einzubringen – wobei auf die Prozesskontrolle des Eintritts des erwarteten Nutzens verzichtet wird, um Transaktionskosten zu reduzieren. Zugespitzt handelt es sich um eine einfache Kalkulation, in der die eingesparten Kontrollkosten dem Risiko und den Kosten eines Vertrauensbruchs gegenübergestellt werden. Vertrauen anstatt (Detail-) Kontrolle wird schlicht dann gewählt, wenn es sich (wahrscheinlich) lohnt.

Für diese Herangehensweise gilt: *Je weniger Information, desto mehr Vertrauen ist nötig. Je mehr Information, desto mehr Vertrauen ist möglich.*

Das heißt: Je weniger Information Ego über das kooperationsrelevante Handeln von Alter zur Verfügung steht, desto mehr Vertrauen ist nötig, damit eine Kooperation zustande kommt. Umgekehrt wird Vertrauen umso eher gewährt, je mehr relevante Informationen dem Vertrauensgeber über den Vertrauensempfänger zur Verfügung stehen. Vertrauen wird also als ein problematischer Zustand konzipiert, der auf einem Informationsdefizit beruht. In der Perspektive

---

10 Die Verbindung des Begriffs ‚Transaktionskosten‘ aus dem ökonomischen Neo-Institutionalismus mit dem arbeitssoziologischen ‚Transformationsproblem‘ soll den Aufwand für die Transformation von potenzieller Arbeitskraft in veräußerte Arbeitsleistung in den Fokus rücken.

des kalkulierten Vertrauens zielt die Lösung auf die Behebung dieses Defizits: mehr Information. Die Art der Informationen, anhand derer entschieden wird, in eine Interaktion bzw. einen Tauschakt einzutreten, weitet sich in dieser Perspektive aus, indem neben dem Gegenstandswert viele ‚weichere‘ Faktoren in die Kalkulation einbezogen werden. So spielen vertrauensbildende Signale, wie der ‚gute Ruf‘ bzw. die Reputation, eine zentrale Rolle. Jedoch wird Vertrauen nach wie vor als bloße Risikoabwägung konzipiert (unter eingeschränkter Rationalität, also mehr oder weniger bewusst und bei mehr oder weniger vollständiger Information).<sup>11</sup> Der geschätzte ‚Wert‘ des konkreten Vertrauenshandelns bleibt durch die erwartete Höhe der potenziell eingesparten Transaktionskosten gedeckelt. Der Wert des Vertrauens liegt hier allein in den eingesparten Kontrollkosten – in Abwägung gegen die durch Vertrauen vermeintlich gesteigerten Opportunismus-Risiken.

Ein solcher Zugang konzentriert sich auf einen sehr selektiven Ausschnitt von Vertrauen, nämlich auf konkretisiertes bzw. objektiviertes Vertrauen, das sich damit im Grunde selbst auflöst und (bestätigt oder enttäuscht) auf neuer Stufe fortsetzt, auf der Stufe der Information. Anders gesagt: *Vertrauen wird in dieser Perspektive dadurch generiert (mehr Information), dass die Notwendigkeit zu vertrauen (Informationsdefizit) aufgehoben wird.* Diese rationaltheoretische Herangehensweise versperrt sich so systematisch dem sozialen Phänomen Vertrauen (Götz 2006; Eberl 2012).<sup>12</sup>

Mit dieser Perspektive werden wichtige Dimensionen des Phänomens Vertrauen nicht erfasst und insbesondere die sozialintegrativen und wertschöpfenden Potenziale von Vertrauen erheblich unterschätzt. Deshalb soll hier ein reichhaltiger Vertrauensbegriff entwickelt werden, der Vertrauen weder als kalkulierte Einzelentscheidung noch als ‚blind‘ fasst. Dabei wird ein eher praxisorientierter Zugang gewählt. Der zentrale Ankerpunkt bleibt der Umgang mit Ungewissheit (vgl. Huchler et al. 2013).

---

11 Grundsätzlich betrifft dies auch modifizierte und ‚aufgeweichte‘ Varianten des in der Rational-Choice-Theorie verwendeten Rationalitätsbegriffs, wie beispielsweise das Konzept einer ‚bounded rationality‘ (March und Simon 1959) oder die Integration altruistischer Motive in die individuelle Nutzenfunktion (‚warm glow effect‘) (Fehr und Schmidt 2000).

12 Zum Ausschluss von Vertrauen durch die rationaltheoretische Opportunismusannahme (und damit auch dem Ausschluss des Themas Vertrauen aus weiten Teilen der deutschen Betriebswirtschaftslehre) siehe Eberl 2012.

### 3 Zwischen Wissen und Nicht-Wissen

Natürlich muss sich Vertrauen in der Praxis auch an etwas festmachen. Es braucht punktuelle, mehr oder weniger konkrete greifbare Momente, an denen es sich bestätigt, verstärkt, abschwächt oder enttäuscht. Das eigentliche Moment des Vertrauens ist jedoch der Prozess ‚dazwischen‘ – zwischen den punktuell notwendigen Konkretisierungen. Vertrauen basiert auf dem aktiven Umgang mit der Problematik zwischen Wissen und Nicht-Wissen (Simmel 1908, S. 263). Es ist in diesem Sinne durchaus eine reflexive und aktive Herstellungsleistung, die sowohl eine materielle Basis (konkrete ‚Vertrauensbeweise‘) beinhaltet als auch symbolisch transportiert und erlebbar gemacht wird. Auf den Prozess zwischen den Konkretisierungen fokussiert die erweiterte praxis- bzw. alltagsorientierte und subjektorientierte Vertrauensforschung. Reflexiv-erfahrungsbasiertes Vertrauen entsteht im Wechselspiel zwischen Stabilität (z.B. Information) und Flexibilität (Unsicherheit).

Für einen reichhaltigeren Vertrauensbegriff gilt: *Je weniger Informationen, desto mehr Vertrauen ist möglich. Je mehr Informationen, desto weniger Vertrauen ist nötig.*

Vertrauen ist hier mithin gerade nicht als Informationsdefizit konzipiert, das durch mehr Informationen behoben werden müsste. Vertrauen wird eben nicht durch die Vermittlung explizierter Information generiert – sondern unnötig gemacht. Zu unterscheiden ist davon aber der Vertrauen generierende Aspekt der Transparenz. Während Information explizites Wissen bedeutet, zielt Transparenz zunächst nur auf die Möglichkeit, sich Wissen über die relevanten Sachverhalte potenziell anzueignen. Die Bereitstellung einer solchen Möglichkeit erzeugt einen Optionsraum, dessen Existenz Vertrauen ausstrahlt. Wird dieser jedoch in erster Linie dazu genutzt, gezielt Informationen zu beschaffen, so wird Erwartungssicherheit über Information statt über Vertrauen hergestellt. Transparenz wirkt also vertrauensförderlich, wenn sie nicht in explizite Information überführt wird bzw. werden muss. Transparenz kann als Vertrauensbeweis bzw. Bestätigung von Vertrauen wirken, indem sie Wissen allein situativ bzw. ‚einfach so‘ im Prozess vermittelt. Dieser feine Unterschied verweist auf die hohe Bedeutung des Wie – wie Vertrauen transportiert bzw. kommuniziert wird.

Vertrauen ist dieser Überlegung zufolge vor allem dann interessant, wenn es ohne Kalkulation (ob in alltäglichen Kooperationsakten oder bei hohem Risiko bzw. unkalkulierbarer Gefahr) vergeben wird. Denn bewusste Kalkulation (z.B. mittels Informationen) widerspricht nicht nur dem alltagspraktischen Verständnis, dass Kontrolle das Gegenteil von Vertrauen ist, sondern auch theoretischen



Zugängen, die Vertrauen als Praxis und nicht als Einzelentscheidung (oder Aneinanderreihung von Einzelentscheidungen) konzipieren (vgl. z.B. Hartmann 2011; Schmitz 1993; Gondek et al. 1992). Dennoch wird Vertrauen weder blind vergeben noch ist es Resultat unabdingbarer struktureller Zwänge (vertrauen zu ‚müssen‘). In Abgrenzung zu traditionellen Diskussionen wird Vertrauen im Folgenden also nicht als eine Kalkulation zur Einsparung von Transaktions- bzw. Transformationskosten unter Bedingungen eines Informationsdefizits gefasst. Vertrauen zeigt sich vielmehr vor allem dann, wenn eine solche Kalkulation unterlassen wird, wenn Vertrauen nicht instrumentalisiert wird und das Vertrauensniveau durch Verzicht auf Informationen erhöht wird. Die Basis für Vertrauen ist dann keine reine Risikoabwägung, sondern eher eine erfahrungs- und wertbasierte, gefühlsbezogene „Unterlassens-Handlung“ von Kalkulation (vgl. Huchler et al. 2013). Vertrauen ist damit immer auch ein Verzicht auf Sanktionsmöglichkeiten.

Das im Nachfolgenden (A.III) noch genauer bestimmte reflexiv-erfahrungsbasierte Vertrauen entzieht sich der rationalen Erfassbarkeit a priori. Denn die Gründe für Vertrauen stellen sich nicht (zumindest nicht vollständig) vor einer Vertrauensbeziehung ein. Sie werden vielmehr erst dadurch geschaffen, dass ein Vorschuss an Vertrauen gegeben wird. Der entscheidende Unterschied zur traditionellen (rationaltheoretischen) Vertrauenskonzeption besteht darin, dass selbst die Kriterien dafür, ob Vertrauen erfüllt oder enttäuscht wird, oft erst in der konkreten (Arbeits-)Praxis entstehen (Hartmann 2011). Vertrauen beginnt also erst da, „wo rationale Aussagen enden“ (Götz 2006, S. 61). Es ist keine kalkulierte riskante Vorleistung, sondern eine Handlung, mit der man sich tatsächlich „verletzbar“ macht (Baier 2001; Eberl 2012, S. 94).<sup>13</sup> Erst im Einlassen auf diesen Prozess kommt Vertrauen zur Entfaltung.

## 4 Psychologischer Vertrag und Trust Relations

Bei der Abgrenzung vom rationaltheoretischen Zugang wurde bereits angedeutet, dass sich der diesem Buch zugrunde liegende Vertrauensbegriff in der Nähe phänomenologischer und praxistheoretischer Zugänge (Gondek et al. 1992;

---

13 Vergleiche auch die Definition von Vertrauen als „the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party“ (Mayer et al. 1995, S. 712).

Schütz und Luckmann 2003; Hartmann 2011) verortet. Im Folgenden werden grob noch zwei weitere zentrale Abgrenzungen angeschnitten, um den nachfolgend verwendeten Vertrauensbegriff näher zu bestimmen. Als Ausgangspunkt wählen wir dabei erneut die bekannte These, dass in Zeiten zunehmender Unsicherheit und Ungewissheit Vertrauen als organisationaler bzw. sogar gesellschaftlicher Regulationsmechanismus an Bedeutung gewinne, da erwartet wird, dass mit Hilfe von Vertrauen effizienter und flexibler agiert werden kann. Als Konsequenz aus dieser Annahme wird häufig empfohlen, dass bisherige Formen der Unternehmens- und Arbeitssteuerung durch Vertrauen abgelöst werden sollten. Dass dies ein voraussetzungsreiches Unterfangen ist, wird im Verlauf des vorliegenden Buchs noch an zahlreichen Beispielen gezeigt. An dieser Stelle wird zunächst auf zwei zentrale Punkte des Zusammenhangs zwischen organisationaler Regulation und Vertrauen eingegangen.

#### **4.1 Psychologischer Vertrag**

Die erste Abgrenzung bezieht sich auf die Diskussionen zum „neuen psychologischen Vertrag“ (vgl. z.B. Raeder und Grote 2011). Grob umrissen geht es beim psychologischen Vertrag darum, dass neben den im Arbeitsvertrag geregelten Aspekten auch (implizite) Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Rolle für das wechselseitige Leistungsverhältnis spielen. Wenn nun im Zuge von Liberalisierung und Flexibilisierung zentrale Momente des ‚alten‘ psychologischen Vertrags wegbrechen, wie Beschäftigungssicherheit und (interne) Karriereaussichten für die Mitarbeiter, dann sind auch Loyalität und Einsatzbereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter gefährdet – so die neuere vertragstheoretische Ausgangsargumentation.

Als Reaktion darauf, dass sich die Unbestimmtheit von Arbeitsverträgen zunehmend als notwendig erweist, sieht der neue psychologische Vertrag eine Explizierung des Tauschverhältnisses vor, das heißt, eine Ablösung der sozialen Bindung zwischen Betrieb und Mitarbeiter durch eine objektivierbare und individualisierte, eher kurzfristig ausgerichtete, marktförmige Aushandlung. Vertrauen bezüglich des wechselseitigen Leistungsversprechens zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer soll durch einen expliziten Tausch geschaffen werden: Flexibilität auf Seiten der Unternehmen bringt unter anderem Beschäftigungsunsicherheit für die Mitarbeiter mit sich; dies wird dadurch kompensiert, dass den Mitarbeitern auf den externen Arbeitsmarkt ausgerichtete Qualifizierungen angeboten werden,

Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit  
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller  
Regulierung

Bohle, F.; Bolte, A.; Huchler, N.; Neumer, J.;

Porschen-Hueck, S.; Sauer, S.

2014, XVIII, 312 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02657-8