

Best-Practice beim Aufbau verlässlicher Beziehungen:

# Zu viel Vertrauen in Organisationen

Gibt es sie – die vertrauenswürdige Organisation? Zweifel sind berechtigt. Wenn Verlässlichkeit in Sachen Kooperation eine Rolle spielt, ist die Kehrseite der Unzuverlässigkeit nicht weit. Damit ist nicht das Vertrauen das Problem. Das, was neu ist, ist das Ausmass der Auswirkungen, wenn Vertrauen zu Unrecht vergeben wird. /

Von Olaf Geramanis\* und Elvira Porrini\*\*

**V**ielen Organisationen müssen wir als Bürger und Mitarbeitende einfach Vertrauen entgegenbringen. Sie sind für unser Wohlbefinden zentral und wir wünschen uns, ihnen gegenüber ein Gefühl von Sicherheit und Verlässlichkeit entwickeln zu können. Aber worauf verlassen wir uns, wenn uns von aussen die Reaktions- und Arbeitsweisen sicher und verlässlich erscheinen? Wem vertrauen wir, wenn wir «der Polizei» vertrauen? Dem konkreten Polizisten vor Ort? Ja, auch – aber nicht nur. Wir vertrauen vor allem dem Polizisten als Repräsentant seiner Organisation. Wenn uns deren Wirken positiv vertraut ist, haben sich über die Zeit hinweg Strukturmerkmale ergeben, die uns das konkrete Tun nicht

mehr hinterfragen lassen. Die Vertrautheit wird zur Selbstverständlichkeit und das konkrete Verhalten vorab als verlässlich interpretiert. Die Möglichkeit, dass es auch ganz anders sein könnte, bleibt zwar bestehen, wird aber ausgeblendet: Vertrauen ist eine Täuschung.

Positive Zuschreibungen wünschen wir uns nicht nur für die Polizei, sondern in hohem Masse für Spitäler, Rettungsdienste, Banken, Fluggesellschaften, öffentliche Verwaltungen und viele mehr. Letztlich verbringen wir selbst einen Grossteil unseres Lebens in Organisationen und stellen dort unsere Tatkraft zur Verfügung. Wir haben das Bedürfnis, für unsere Leistung sozial anerkannt zu werden, anderen Personen zu



Das Vertrauen gilt nicht nur dem Polizisten vor Ort, sondern dem Polizisten als Repräsentant seiner Organisation.

vertrauen und von diesen Vertrauen entgegengebracht zu bekommen. Wie kann beiden Aspekten Rechnung getragen werden? Wie erreicht eine Organisation Verlässlichkeit und wie erreichen die Mitarbeitenden eine vertrauensvolle Kooperation?

## Handeln in Organisationen

Ein Grossteil organisationaler Aufgaben wird über Routinetätigkeiten abgewickelt und elektronisch unterstützt. Oft werden Fehler gerne attribuiert, als seien «technische Probleme» oder «Abstürze in der Informatik» einfach so passiert. Dabei wird übersehen, dass es Technik ohne menschliches Handeln gar nicht geben kann. Haben wir der Technik oder den Menschen vertraut?



An dieser Stelle ist es wichtig, den Unterschied zwischen einem technisch-taktförmigen Ablauf und einer rhythmisch-lebendigen Arbeitsweise darzulegen. Eine Maschine kann gleich einem Metronom präzise denselben Takt schlagen. Hierzu muss sie weder motiviert werden, noch ist sie irgendwann träge. Man schaut, dass sie funktioniert, aber «vertraut» ihr nicht, dass sie ihren Motiven treu bleibt. Dies trifft auf den Menschen nicht zu. Menschen bedienen Routinen keineswegs auf genau dieselbe Art und Weise. Ein EKG ist voller rhythmischer Abweichungen und so sind minimale Abweichungen an der Tagesordnung. Das Vertraute verändert sich schleichend und langsam, wobei Abweichungen kaum

als solche wahrnehmbar sind. Als Vergleichsbasis gelten nur vorangegangene Ereignisse, und die Summe der vielen kleinen Abweichungen bis dahin wird leicht vergessen. Es ist also angebracht, gegenüber routiniert erbrachter Leistung misstrauisch zu sein.

### **Führung und Vertrauen**

In der Führung werden leicht kleinere Nachlässigkeiten bis hin zu konkreten Fehlern als entschuldbare Einzelfälle abgetan. «Das kann schon mal passieren ...», «da drücke ich mal ein Auge zu ...» sind bewusste Führungsentscheidungen, eine aktuelle Abweichung nicht zur Sprache zu bringen und die Auseinandersetzung zu

scheuen. Wenn Beurteilungen von Einzelereignissen ausschliesslich im Hier und Jetzt getätigt werden, verbleibt das isolierte Geschehen ohne zeitlichen Kontext und kann dadurch zur Falle werden. Am Beispiel interpersonaler Konflikte sollen drei dieser Gefahren aufgezeigt werden.

### **Schuld sind nie Einzelne**

Konflikte haben fast niemals nur einen individuell Schuldigen, auch wenn es in bestimmten Situationen so scheint. Zu einem Konflikt gehören typischerweise längere Ketten von Reaktion und Gegenreaktion. Hierbei kann es zu Aufschaukelungsprozessen kommen. Diese können ein gewaltiges Ausmass annehmen und die Moment-

aufnahme steht in keinem Verhältnis mehr zum «eentlichen» Anlass. Die isolierte Betrachtung des heftigen Wutausbruches einer Einzelperson würde zu falschen Schlussfolgerungen führen. «Wehret den Anfängen» bzw. frühzeitige Einmischung ist angesagt, damit es nicht zu Sündenbockdynamiken kommt.

### Schleichende Zersetzung

Bei uns laufen kontinuierlich komplizierte Entscheidungsprozesse ab. Sie können dazu führen, zu lange bei der «Schritt-für-Schritt-Technik» mitzumachen: wenn es beispielsweise üblich wird, dass Hände nur sporadisch nach der Arbeit am Patienten gewaschen werden und dies billigend in Kauf genommen wird, führt dies zu einer schwerwiegenden Vernachlässigung von Sicherheitsstandards. Solche Konstellationen entstehen häufig dann, wenn durch frühere Schritte Bedingungen gesetzt wurden, die in späteren Stadien ein Aufhören erschweren. Wenn sich ein Team darauf verständigt hat, kleinere Unstimmigkeiten in den Bilanzen zu «korrigieren», fällt es individuell schwer, beim nächstgrösseren Betrug einfach auszusteigen. Man ist bereits zum «Mittäter» geworden, weil man den Ausstieg verpasst hat. Das kontinuierliche Lächerlichmachen einer Kollegin hinge-

*«Der Weg zur Hölle  
ist mit kleinen Feigheiten  
gepflastert.»*

nommen und geduldet zu haben, macht es schwer, selbst aus einem Mobbing auszusteigen.

### Zirkuläre Verhaltensmuster statt Ursache und Wirkung

Die Etikettierung von Ereignissen als «Ursache» und «Wirkung» wird fragwürdig und willkürlich. Je eher man einer prozesshaften Betrachtung folgt, desto sichtbarer werden Interdependenzen. Individuen wirken aktiv auf die Organisationsstruktur ein und diese wirkt auf die Individuen zurück. Die Frage, was Ursache und was Wirkung ist, wird hinfällig. «Weil niemand in der Organisation auf mich Rücksicht nimmt, muss ich mir eigene Freiräume erkämpfen.» – «Weil er sich Freiräume erkämpft,

muss man keine Rücksicht mehr auf ihn nehmen.» Wenn Führungspersonen wie Mitarbeitende grundsätzlich aufmerksamer für den Moment sind und den Mut haben, sich zeitnah einzumischen, könnten Negativspiralen frühzeitig unterbrochen werden. Allerdings wird einem das Versäumnis meist erst dann schmerzhaft bewusst, wenn es bereits zu schwerwiegenden Abweichungen gekommen ist.

Heisst das, dass wir uns Vertrauen und Vertrautheit nicht mehr leisten können? Müssen wir wieder zurückkehren zur bürokratischen Kontrolle? Die Antwort lautet: Ja und Nein. Wir müssen das eine tun und dürfen das andere nicht lassen. Es gilt zwischen Vertrauen und Kontrolle zu oszillieren. Ohne Vertrauen wäre unsere Arbeitswelt unvorstellbar. Wenn wir jeden kleinsten Schritt kontrollierten und nichts als selbstverständlich nähmen, würden wir an Informationen ertrinken. Es gibt keine Alternative zum Vertrauen, und das ist das Dilemma: Denn Vertrauen existiert nur, wenn es gebrochen werden kann. Wenn wir uns fortan jedoch nicht mehr kontrollieren, führt dies zur Aufschaukelung und ignoranten Vertrauenslosigkeit.

Das Dilemma lässt sich lösen, wenn wir Kontrolle neutraler anschauen. Vertrauen ist nicht an sich gut und Kontrolle nicht an sich schlecht. Beides schliesst sich auch nicht aus. Wenn ich meinem Gegenüber vertraue, heisst dies nicht, dass ich ihm gegenüber nicht mehr aufmerksam und sensibel bin. Die Beziehung zwischen Geführten und Vorgesetzten hört mit dem Vertrauen nicht auf, sondern fängt eigentlich erst an! Jemandem vertrauen heisst nicht, von diesem Zeitpunkt an alles zu ignorieren, sondern im Gegenteil: mehr denn je in Beziehung zu sein. Eine vertrauensvolle Beziehung darf gerade nicht taktmässig ablaufen. Sie entsteht über gelungene Interaktionen, über bestätigte Erwartungen, über die Gegenseitigkeit erbrachter und empfangener Leistung und Anerkennung. Menschen fassen zueinander Vertrauen, wenn sie über prämissentreues Verhalten hinaus persönliches Engagement zeigen. Ein mutiges und kritisches Feedback zur rechten Zeit schafft mehr Vertrauen als ein stets gleich freundliches «Ist schon gut so».

### Best-Practice

Die aktive Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen ist schwierig und riskant und sie

erfordert mehr Mut als Faktenkontrolle. Führen heisst Sich-Einmischen, Einfluss auf Menschen nehmen und sich selbst vorbildlich verhalten. Gegenwärtig fallen jedoch Führungspersonen eher durch Gier, Grenzenlosigkeit und Fatalismus auf. Dies steht in krassem Gegensatz zu einer vertrauenswürdigen Organisation.

Die Last und die Lust, Entscheidungen zu tragen, ist und bleibt Führungsaufgabe und soll nicht unter dem Label der Selbstverantwortung verschleiert werden. Die folgenden Punkte sind Zutaten für eine konstruktive Vertrauenskultur, ohne den Anspruch auf ein Erfolgsrezept zu haben:

### Management und Führung

Zentrale Werte wie Sicherheit, Verlässlichkeit und Vertrauen werden strategisch verankert und offiziell eingefordert. Im täglichen Handeln werden sie immer wieder aktiviert und zugleich muss die Kehrseite

*«Arbeitsabläufe werden so lang optimiert, bis man in der «Kompetenzfalle» sitzt.»*

mitgedacht werden: das Risiko, die Unverbindlichkeit und der mögliche Vertrauensbruch. Hierzu braucht es Führungskräfte, die mit Paradoxien umzugehen verstehen: Freiheit ermöglichen und trotzdem Grenzen setzen; zu eigenen Fehlern stehen und sich konsequent mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen anstatt über sie hinweg.

### Strukturen und Instrumente

Im Prozess des Organisierens entstehen Strukturen, die dazu tendieren, starr zu wer-

den. Arbeitsabläufe werden so lang optimiert, bis man in der «Kompetenzfalle» sitzt. Je effizienter ein Produkt hergestellt wird, desto weniger Innovation ist möglich – wieder ein Paradox! Aber auch nicht jede gute Idee lohnt eine Innovation! Strukturen sollten Kompetenzen nutzen und offen bleiben für kreative Entwicklungen. Undurchlässige Strukturen führen zu Langeweile und Trägheit, obgleich Mitarbeitende ein hohes Bewusstsein haben, situations-intelligent zu handeln. Management- und Führungsinstrumente sollten zur Strategie passen und mehr der Bewältigung von Aufgaben als der Schaffung von Problemen dienen. Eine fordernde Führungsausbildung und kritische Sparring Partners (Coaches) gehören zusammen.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Damit die Mitarbeitenden persönliche Beiträge zu einer Vertrauens-Organisation leisten können, müssen sie mit Erwartungen von Führungskräften und Kollegen umgehen können: d. h. Grenzen wahren und trotzdem lernfähig bleiben. Fachkompetenz darf nicht als Machtfaktor missbraucht, sondern soll als Gelegenheit genutzt werden, anderen Wissen weiterzugeben. Die Fähigkeit, Beziehungen vertrauensvoll, aber nicht vertrauensselig oder gleichgültig zu gestalten, muss lebendig gehalten werden. Dies sind hohe Anforderungen, die letztlich aber auch dazu führen, die Eigenmotivation aufrechtzuhalten.

Es gibt Organisationen, die diese Anforderungen erfüllen und die unser Vertrauen zu Recht verdienen. Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden sind auf allen Ebenen bereit, das Vertrauen zu schenken und zu rechtfertigen. Es ist wichtig, dass es diese Organisationen gibt – weil wir sie brauchen.



\*Olaf Geramanis, Prof. Dr., ist seit 2004 Dozent an der Hochschule für Soziale Arbeit, Basel/FHNW im Bereich Sozialpsychologie und

Beratung. Supervisor und Coach (BSO), Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Studienleiter des MAS Coaching und MAS Change und Organisationsdynamik. Zuvor war der Diplompädagoge wissenschaftlicher Assistent für Wirtschaftspädagogik der UniBw München und bis 1999 Offizier der Bundeswehr.

[olaf.geramanis@fhnw.ch](mailto:olaf.geramanis@fhnw.ch)



\*\*Elvira Porrini hatte Führungsfunktionen bei Swissair, IBM Schweiz und Swiss Life inne und absolvierte Weiterbildungen in Organi-

sationsberatung, Coaching, Gruppendynamik u.v.m. Seit zwölf Jahren führt sie ein eigenes Unternehmen in Management- und Organisationsberatung mit dem Schwerpunktthema «Organisationen, denen die Öffentlichkeit vertrauen muss». Sie ist ferner als Dozentin an der FH Nordwestschweiz und Hochschule Luzern tätig.

[info@porrini.ch](mailto:info@porrini.ch)