

Vertrauenskrisen als Felder betrieblicher Gestaltung

Stefan Sauer, Stephanie Porschen-Hueck und Norbert Huchler

Beitrag zur Ad-hoc-Gruppe »Vertrauenskrisen – Forschungsstand und Perspektiven der soziologischen Analyse« – organisiert von Michael Florian

Ausgehend von der in unterschiedlichsten Kontexten auftretenden zeitdiagnostischen These einer Vertrauenskrise möchten wir im Folgenden anhand von Wandlungstendenzen der Arbeit (Kapitel 1) erläutern, warum wir diese Krise in Bezug auf die Arbeitswelt für *hausgemacht* halten (Kapitel 2). Anschließend zeigen wir auf, dass in der Praxis wirksames Vertrauen¹ als wechselseitiger Kreislauf zwischen Vertrauenswürdigkeit und Vertrauen auf Seiten der Belegschaft und des Unternehmens verstanden werden muss (Kapitel 3) und skizzieren unser alternatives Konzept eines erfahrungsgeleiteten reflexiven Vertrauens, das Vertrauen einer besonderen Form des Wissens und Handelns zuweist (Kapitel 4). Als Konklusion möchten wir den *kooperativen Mehrwert* von Vertrauen in Unternehmen skizzieren (Kapitel 5) und somit jenseits einer Defizit- oder Residualperspektive die Potenziale von Vertrauen als Regulationsmechanismus aufzeigen.

1. Wandlungstendenzen der Arbeit

Von der tayloristischen (Fremd-)Kontrolle zur indirekten Steuerung

Zwei Zeitdiagnosen bilden den Ausgangspunkt unserer Überlegungen: die eines Vertrauensverlusts in relevanten gesellschaftlichen Feldern (Eisenblätter 2009) sowie die der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (Moldaschl, Voß 2003). Letztere kann als »doppelte Entgrenzung« oder »multiplen Entgrenzung« (Huchler 2013) gefasst werden, da zum einen die Grenzen zwischen Arbeit und Leben flüder werden und Arbeit von Beschäftigten zunehmend flexibel und

¹ Die dem Beitrag zugrunde liegenden empirischen Erkenntnisse wie auch das Konzept des reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens gehen maßgeblich auf das Verbundprojekt Vertrauen in flexiblen Unternehmen - reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch. Neue Verfahren zur Bewältigung der Risiken des Wandels (Verred), Laufzeit 07/2009–04/2013 zurück. Das Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Im Projekt wurden in fünf KMU Ansätze und Hindernisse für eine Vertrauensorganisation erkundet und erste Schritte in fünf Gestaltungsfeldern erprobt (siehe Böhle et al. 2014 – www.verred.de).

eigenverantwortlich in lebensweltliche Kontexte integriert werden muss (Kratzer 2003; Pongratz, Voß 2003) und zum anderen in Betrieben mehr und mehr versucht wird, vormals vor allem auf der Arbeitsprozessebene ignorierte oder als störend erachtete Subjektpotenziale wie beispielsweise Kreativität und Innovation umfassend und auf allen Ebenen in die Arbeit zu integrieren und für die Arbeitsprozesse zu nutzen (Kleemann 2012).

Die *positiven* entfaltenden Potentiale einer Subjektivierung von Arbeit beziehen sich jedoch in der Regel lediglich auf spezifische Ausschnitte der Arbeitswelt und zumeist auf hochqualifizierte Tätigkeiten (Böhle et al. 2011). Und auch innerhalb dieser Tätigkeitsarrangements skizziert sie keineswegs eine umfassende Abkehr von alten, *tayloristischen* Kontroll- und Steuerungsparadigmen und eine selbstbestimmte, *freie* Tätigkeit der Beschäftigten (Böhle et al. 2011). In der Folge wird auch von einer »rationalisierenden Entgrenzung« gesprochen, die eben diese Potentiale zwar in den betrieblichen Verwertungsprozess integriert, dies aber auf eine restriktive, formalisierte und kontrollierende Weise, dass sie die Potentiale selbst wieder – in ihrer Einbringung und Reproduktion – gefährdet (Huchler 2013). Die häufigste und augenscheinlichste Variante ist die Kombination von Entgrenzung und Subjektivierung mit Kennzahlen- bzw. Ergebnissteuerung (Huchler et al. 2007). Die Gestaltung der konkreten Arbeitsprozesse wird weitgehend den Beschäftigten überlassen, während die Ziele, die Settings bzw. Wege und vor allem die Ressourcen bzw. Mittel hierfür rigide definiert, dokumentiert und kontrolliert werden (Huchler et al. 2007) – beispielsweise in Meetings (Neumer 2007). Diese »indirekte Steuerung« bedeutet somit keine Freisetzung der arbeitenden Subjekte aus betrieblichen Herrschaftslogiken, sondern kann mit der Formel *Markt(-integration) + Hierarchie + X* skizziert werden, wobei X die impliziten Leistungen der Subjekte bezeichnet, die vor allem zur Bearbeitung der Widersprüche zwischen Markt und Hierarchie bzw. der täglichen Probleme der Integration marktförmiger Elemente in die betriebliche Praxis notwendig sind (Huchler 2011).

Für Beschäftigte ist der bedingte Zugewinn an Freiräumen daher häufig weder mit der Anerkennung ihrer Leistung verbunden, noch mit der Möglichkeit, ihre Arbeit tatsächlich arbeitsprozessgerecht zu gestalten. Vielmehr lässt sich die Anforderung der Selbstrationalisierung und Selbstobjektivierung »Verbetrieblichung« (Huchler et al. 2007) bzw. »Herrschaft durch Objektivierung« (Böhle et al. 2011) bezeichnen. Das Austarieren einer Balance von flexiblem Agieren angesichts zahlreicher Unwägbarkeiten und stabilen Strukturen, die es selbstorganisiert aufrechtzuerhalten gilt, wird Teil des Arbeitshandelns der Beschäftigten (Böhle et al. 2004) und ihrer alltäglichen Lebensführung (Huchler 2013). Diese widersprüchlichen Anforderungen sind in der Folge mit erheblichen zusätzlichen Belastungen verbunden.

Ausgehend von dieser notwendig verkürzten Skizze der Zeitdiagnose einer doppelten Entgrenzung der Arbeit wird im Folgenden die These skizziert, dass die konstatierte Vertrauenskrise – gerade vor diesem Hintergrund – hausgemacht ist.

2. Vertrauen im Dunkeln oder warum die Vertrauenskrise hausgemacht ist

Angesichts der steigenden Bedeutung von Subjektpotenzialen im Rahmen der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit wird auch Vertrauen – wie in Kapitel vier noch näher skizziert wird –

immer relevanter. Zugleich ist in der Arbeitswelt (ähnlich wie in Bezug auf die Gesellschaft und viele ihrer zentralen Institutionen insgesamt) von schwindendem Vertrauen die Rede (Diekmann et al. 2010). Hierfür lassen sich unserem Ermessen nach insbesondere drei Gründe anführen, die wir im Folgenden erläutern, ehe wir ein erstes Fazit in Bezug auf den damit verbundenen Vertrauensbegriff ziehen.

1. Seit einigen Jahren ist im Rahmen der Shareholder-Value-Orientierung eine offensive »Vermarktlichung« in Unternehmen mit einer Fokussierung auf kurzfristige Rentabilität zu beobachten (Moldaschl, Sauer 2000; Sauer 2005). An die Stelle einer Orientierung an langfristigen Unternehmenswertsteigerungen tritt eine kurzfristig ausgerichtete (Ver-)Nutzungslogik. Die Gebrauchswertorientierung tritt hinter die Tauschwertorientierung zurück. Das Vertrauen in nachhaltige Unternehmenspolitik und einen vorausschauenden Umgang mit Beschäftigten und Ressourcen erodiert dadurch nach und nach. Die indirekte, ergebnisbasierte Steuerung, die sich an kennzahlbasierter Logik ständiger Produktivitätsfortschritte häufig unter Absehen von deren praktischer Realisierbarkeit orientiert, bildet die betrieblich-organisationale Ausgestaltung eines solchen Vorgehens.

2. Damit zusammen hängt die Diagnose einer Instrumentalisierung von Krisendiskursen. Die zahlreichen Krisen in den letzten zehn Jahren, die in der Wahrnehmung vieler Beschäftigter zu einer einzigen Krise nicht zuletzt ihrer Interessen und zu arbeitspolitischen Niederlagen geführt hat, droht die Strategien betrieblicher Konsensfindung zu unterminieren (Sauer 2012). So wächst in Zeiten von Flexibilisierung und Globalisierung das Drohpotential der Arbeitgeberseite ebenso wie der Frust und die Defensiverfahrungen der Beschäftigten. Zugleich können die Früchte der arbeitspolitischen Zurückhaltung der 00er Jahre häufig nicht geerntet werden: Zusätzlich geschaffene Arbeitsplätze sind nicht selten prekär und werden zum Teil gar nur an der Mindestlohngrenze bezahlt. Lohnsteigerungen und belastungsärmere Arbeitsbedingungen gelten darüber hinaus auch in Zeiten hoher Unternehmensgewinne nicht als Selbstverständlichkeit. Vielmehr kommt es auch in diesen Phasen zu Prekarisierung und Abbau von Sicherheiten, Rationalisierung und Qualifikations- und realen Einkommensverlusten. Folgen sind Existenzängste und vor allem psychosoziale Belastungen, aber auch eine steigende gesellschaftliche Ungleichheit mit einer zunehmend dezimierten Mittelschicht (Müller 2012: 308) und nicht zuletzt Burn-out als Massenphänomen (Moosbrugger 2012).

3. Aber nicht nur die Imperative von *immer mehr* und *immer billiger* an sich verursachen Probleme und Vertrauensverlust, sondern auch die in neue Arbeits- und Organisationsformen integrierten inneren Widersprüchlichkeiten (Huchler et al. 2007; Böhle et al. 2011). Zum einen erschweren die mittels indirekter Steuerung geschaffenen Widersprüche die Arbeit der Beschäftigten: Diese sollen einerseits eigeninitiativ, kreativ und selbstorganisiert ihre Arbeit möglichst schnell erledigen und andererseits in langwierigen Dokumentationsschleifen und »Rechtfertigungsmeetings« (Neumer 2007) detailliert und objektiviert Auskunft über ihre eigentliche Arbeit geben, während die (ansonsten) kostbare Arbeitszeit verrinnt. Der Widerspruch für die Beschäftigten ist somit auch einer für die Unternehmen: Ähnlich wie die tayloristische ist auch die indirekte Steuerung ineffektiv und wenig flexibel. Sie zerstört Ressourcen, obwohl sie mit dem Versprechen der Ressourceneffizienz angetreten ist. Wo tayloristische Steuerung scheiterte, muss daher – über kurz oder lang – wohl auch kennzahlbasierte indirekte Steuerung scheitern. Für

die Unternehmen bedeutet sie eine unnötige Bindung von (knappen) Ressourcen und ein nicht-eingelöstes Flexibilisierungsversprechen. Für die Beschäftigten erhöht sich der Arbeitsdruck sowohl durch die Ausdehnung von Aufgaben als auch durch die Widersprüchlichkeit der Anforderungen, die sie im eigenen Arbeitshandeln austarieren müssen. Die eklatante Zunahme von psychischen Erkrankungen hat wohl nicht zuletzt in diesen Belastungen ihren Grund (Moosbrugger 2012).

Auf Vertrauen in Arbeitsbeziehungen bezogen, lassen diese Befunde zwei zentrale Diagnosen zu: Von Arbeitgeberseite scheint ein Vertrauen in die Leistung und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten schlicht nicht vorhanden zu sein. Vielmehr führt die potentielle Nichtkontrollierbarkeit von Subjektpotenzialen wie Kreativität, Innovation, Initiative etc. zu immer neuen Versuchen, die Kontrolle der Arbeitgeberseite über die Arbeitsprozesse ›trotz allem‹ aufrechtzuerhalten und Subjektivität zu objektivieren und damit mindestens zu gefährden. Zum anderen würde Vertrauen auf der Arbeitnehmerseite angesichts dieser Phänomene geradezu naiv anmuten. Vertrauen fristet somit ein Dasein zwischen einer Residualkategorie, die Kontroll- und Informationsdefizite aufwiegen soll und doch stets defizitär ist, einem Naivitätsverdacht, einer einseitigen Instrumentalisierung und einem als geradezu selbstverständlich erscheinendem und wenig thematisiertem, nahezu unsichtbarem *sozialen Kitt*, der *im Stillen* für das Funktionieren betrieblicher Prozesse sorgt (Trinczek 2010). Gerade in Zeiten von Subjektivierung und Entgrenzung – so kann als Zwischenfazit festgehalten werden – wäre Vertrauen somit relevanter denn je, wird jedoch nicht oder falsch berücksichtigt.

Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Vertrauen auch aktuell in der Arbeit eine wesentliche Rolle spielt. Zum einen ist dies vor allem in direkten sozialen Interaktionen und in Kooperationsbeziehungen der Fall und bezieht sich vordringlich auf informelle Anteile der Organisation. Zum anderen herrscht in nicht unerheblich vielen Unternehmen auch ein Vertrauen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern/-innen – eben gerade dann, wenn diese vom den oben skizzierten, für klassische Unternehmen typischen Steuerungskonzepten und Kontrolllogiken abweichen. (Huchler et al. 2013) Um dieses in der alltäglichen Arbeitspraxis wirksame Vertrauen auf das Verhältnis von Unternehmen und Mitarbeiter/-innen zu übertragen, braucht es einen entsprechenden praktischen Vertrauensbegriff.

3. Vertrauen zwischen Unternehmen und Beschäftigten als wechselseitiger Kreislauf

Im Grunde müsste der aktuelle Vertrauensdiskurs auf zwei Ebenen stattfinden. Zum einen müsste gefragt werden, ob Unternehmen (bzw. die Gesellschaft und ihre relevanten Institutionen insgesamt) die notwendigen Bedingungen bereitstellen, damit sich Vertrauen ausbilden kann. Zum anderen müsste danach gefragt werden, was wir unter Vertrauen verstehen (wollen), um dann die gebräuchlichen Vertrauensbegriffe kritisch dahingehend zu hinterfragen, ob sie dieses Vertrauen tatsächlich fassen können. Es bedarf also eines genauen und kritischen Blicks auf als vertrauensrelevant bzw. vertrauensstiftend erachtete Momente – vor allem auf die umfänglich verbreiteten, aber stark fehlleitenden Interpretationen von Vertrauen als Risikokalkula-

tion² oder als soziales Nahbereichsphänomen. Um Vertrauen in der Praxis zu verstehen, scheint ein Perspektivenwechsel angebracht zu sein.

Vertrauen hat das Potenzial zum Mechanismus sozialer Regulierung im Betrieb, wenn es mit einer tatsächlich eingelösten Reziprozitätsbalance (zwischen Unternehmen und Beschäftigten) einhergeht, und nicht bei einer »halbierten Wechselseitigkeit« stehen bleibt (Böhle et al. 2014), wie es mit dem sozialen Kitt und seinem Funktionieren im Stillen als Aufgabe der Beschäftigten impliziert wird. Die Reziprozitätsbalance tritt zum Beispiel dann in Kraft, wenn die Chance der Unternehmen auf nachhaltige Flexibilisierung auch mit neuen Chancen der Durchsetzung der Interessen von Beschäftigten einhergeht. Dies betrifft insbesondere Interessen, die nicht oder nicht unmittelbar in formale Regelungen überführt werden können, und auch deren Durchsetzung, wenn die über gesetzliche Mindeststandards hinausweisen, aber gewahrt werden sollen bzw. müssen.³

Um die Chancen neuer Flexibilisierung tatsächlich umfänglich nutzen zu können, müssen sich Unternehmen auf ein in der Praxis wirksames »echtes Vertrauen« einlassen, das jenseits der typischen Kontrolllogik und vereinfachten Vertrauenskonzeptionen liegt (Huchler et al. 2013). So geraten auch die Unternehmen im Rahmen der neuen Flexibilisierung gegenüber den Mitarbeiter/-innen unter Vertrauensdruck und müssen sich durch die Berücksichtigung eben auch dieser nicht ohne weiteres formalisierbaren Beschäftigteninteressen als vertrauenswürdig erweisen. Erst dann können Mitarbeiter/-innen die begründete Erwartung entwickeln, dass die Risiken des permanenten Wandels nicht an sie durchgereicht werden (zum Beispiel in Form destabilisierter organisationaler Prozesse, unsicherer Beschäftigungsverhältnisse und widersprüchlicher Arbeitsanforderungen) und dass komplexe Leistungen im Rahmen neuer Arbeitsanforderungen (zum Beispiel Selbstorganisation, informelle Kooperation) als Arbeitsleistungen anerkannt und honoriert werden. Erst wenn Beschäftigte sich dessen sicher sein können, haben sie selbst wiederum einen Anreiz dazu, den permanenten Wandel in ihrer täglichen Arbeit nicht zu fürchten oder gar zu boykottieren, sondern ihn produktiv mitzugestalten. Die Gewissheit der Beschäftigten, dass ihre Interessen und Bedarfe sowohl in übergreifenden Managementstrategien (Change Management) als auch im konkreten Arbeitsalltag (Leistungsbeurteilung, Ressourcenbereitstellung etc.) eine relevante Größe sind, gibt ihnen einen Grund, ihr Wissen und ihre subjektiven Ressourcen für *gute Arbeit* in dynamischen Umwelten einzusetzen – und sich so wiederum vertrauenswürdig gegenüber dem Unternehmen zu erweisen.

² Vertrauen – wie es oft gehandelt wird – als kalkuliertes Risiko einzusetzen (zum Beispiel Williamson 1993), das Unternehmen eingehen und mit indirekten Kontroll- und Steuerungsformen zu minimieren suchen, ist ebenso wie direkte Kontrolle durchaus mit hohen Kosten und Aufwänden verbunden. Die Unternehmen setzen in dieser Situation also weiterhin auf Kontrolle, statt auf Vertrauen. In der kalkulierenden Perspektive auf Vertrauen stehen sich Kontrolle und Vertrauen zwangsläufig in einem Nullsummenspiel gegenüber.

³ Vgl. zu diesem Abschnitt die ausführliche Darstellung in Böhle et al. 2014: 43ff.

Die klassische Sicht – Unternehmen müssen den Mitarbeiter/-innen vertrauen (und zum Beispiel Handlungsspielräume geben), die Mitarbeiter/-innen müssen sich (zum Beispiel in diesen Handlungsspielräumen) als vertrauenswürdig erweisen – und die neue Sicht auf Vertrauen – Unternehmen müssen sich als vertrauenswürdig erweisen und die Mitarbeiter/-innen müssen dem Unternehmen vertrauen – treten in ein notwendiges Ergänzungsverhältnis, um den Vertrauenskreislauf wirksam zu schließen.



Eine alternative Konzeption von Vertrauen

Wenn Vertrauen sich in einem solchen wechselseitigen Kreislauf etabliert hat, kann es eine zentrale strukturelle Bedeutung für die Organisation und Koordination von Arbeit erlangen.

Die Etablierung eines reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauens – als alternative Konzeption zu Vertrauen eingeführt (Böhle et al. 2014) – ist allerdings kein Selbstläufer. Es bedarf der bewussten Gestaltung durch...

- die Transformation etablierter Perspektiven auf Kontrolle und formale Regelung sowohl auf Seiten des Managements als auch auf Seiten der Beschäftigten,
- die aktive Vermittlung und Überbrückung der Differenzen zwischen indirekter Steuerung und Bedarfen auf der Arbeitsprozessebene und
- des authentischen Interesses des Unternehmens an Vertrauenswürdigkeit und der Erfahrbarkeit dessen durch die Beschäftigten.

Hierfür sind ein qualitativer Begriff von Vertrauen und ein entsprechendes alternatives Konzept zu Vertrauen notwendig, das in zentralen betrieblichen Handlungsfeldern verankert werden muss.⁴

Die folgenden sechs Dimensionen eines reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauensbegriffs zeigen auf, wie sich Vertrauen von expliziter Regulierung und Gewissheit einerseits und unreflektiertem Urvertrauen andererseits unterscheidet und wie sich Vertrauen als ein Mechanismus sozialer Regulierung systematisch bestimmen lässt. Der Ausgangspunkt für diese Dimensionen ist die Nicht-Objektivierbarkeit des Vertrauens. Das heißt Vertrauen folgt der Handlungslogik des *Sich-auf-jemanden-Verlassens* jenseits direkter institutioneller Kontrolle und formaler Regulierung (Herrschaft/Hierarchie) und jenseits indirekter Kontrolle über materielle Anreize (Markt) (Huchler et al. 2013). Vertrauen ist ein aktives *Sich-verwundbar-Machen* durch Absehen von planmäßig kalkulierender und objektivierender Ex-ante-Kontrolle und -Regelung. Vertrauen impliziert somit ein *Sich-in-Gefahr-Begeben*, das in der Vertrauensforschung als »Verletzbarkeit« (Baier 2001) gefasst wird.

Kognitive Grundlagen des Vertrauens: Erfahrungswissen und Gespür

Vertrauen ist weder blind noch beruht es rein auf rational-verstandesmäßigem Erkennen und Wissen. Es kommt in einem (impliziten) Erfahrungswissen zum Tragen. Wissen steht hier in starker Verbindung mit Handeln und Gespür. Anknüpfend an das Konzept des subjektivierenden (Arbeits-)Handelns und des damit verbundenen Erfahrungswissens (Böhle et al. 2004) sowie der erfahrungsgeliteten Kooperation und Kommunikation (Bolte, Porschen 2006) ist dieses geprägt durch ein situatives Erfahrung-Machen und ein Gespür für die Situation und den Arbeits- bzw. Verhandlungsgegenstand. Die kognitiven Grundlagen des Vertrauens beinhalten, dass – im Unterschied zu formellen Regelungen – nicht explizit und exakt definiert ist, worauf sich Vertrauen konkret bezieht.

Strukturelle Grundlagen des Vertrauens bzw. der Vertrauensbildung

Mit Vertrauen verbindet sich nicht nur eine zukunftsorientierte Erwartung an das Handeln und Verhalten anderer, sondern auch eine implizite Erwartung an ein kooperatives Verhalten anderer. Vertrauen beruht – bewusst oder unbewusst – auf grundlegenden Orientierungen, Handlungskonzeptionen, Menschenbildern und hiervon abgeleiteten Erwartungen an Sozialität und soziale (Selbst-)Verpflichtung. Wesentlich ist dabei die Unterstellung eines *Common Sense* des kooperativen Zusammenlebens – wenn man so will: einer kooperativen Vernunft. Dies impliziert auch das Erkennen und Verfolgen eines möglichen (vor allem auch längerfristigen) *kooperativen Mehrwerts*.

⁴ Gestaltungsbeispiele und systematische Leitlinien zu fünf – für die Gestaltung von Vertrauen in Betrieben – zentraler Handlungsfelder werden in Böhle et al. 2014 ausführlich beschrieben.

Soziale Bindung durch Vertrauen

Mit Vertrauen verbindet sich die implizite Mitteilung, dass derjenigen Person, der vertraut wird, auch zugetraut wird (inkl. Kompetenz, Integrität und Wohlwollen – Mayer et al. 1995), die Erwartung zu erfüllen. Einer solchen positiven Zuschreibung kann man sich nicht umstandslos entziehen. Will oder kann man die Erwartungen nicht erfüllen, so entsteht ein Rechtfertigungsdruck oder zumindest eine Irritation, dass einem etwas zugetraut wurde, was man nicht erfüllen will oder kann. Aufgrund dieses implizit verpflichtenden Charakters kann Vertrauen auch eine Belastung für diejenige Person sein, der vertraut wird. Damit ist Vertrauen nicht nur ein passives Moment, das die vertrauende Person schlechter stellt. Sie ist auch eine Anforderung an die Person oder das System, der / dem vertraut wird.⁵

(Selbst-)Darstellung der Akteure in der Vertrauensbeziehung – Vertrauenswürdigkeit

Vertrauen lässt sich daran ablesen, was letztlich getan und was gelassen wird. Denn Vertrauen funktioniert vor allem dann, wenn Worten Taten folgen und diese in Zusammenhängen stehen, in denen es überhaupt sinnvoll erscheint, von Vertrauen zu sprechen (Hartmann 2011). Auf der Basis der oben umrissenen kognitiven Grundlagen des Vertrauens geht es dabei jedoch nicht um eindeutig definierbare und objektivierbare Indikatoren für Vertrauenswürdigkeit bzw. Reputation (Dasgupta 1988). Wesentlich sind vielmehr *Mitteilungen* (durch Systeme und/oder Personen), die kontext- und situationsabhängig sowie diffus und vielschichtig sind und deren Wahrnehmung und Deutung eine besondere Wahrnehmungsfähigkeit erfordert. Ob vertraut oder nicht vertraut wird, ist zudem keineswegs nur eine einseitige Angelegenheit derjenigen, die vertrauen. Maßgeblich ist vielmehr ebenso, in welcher Weise diejenige Person, der vertraut wird (oder werden soll), ihre Vertrauenswürdigkeit (selbst) wahrnehmbar und erfahrbar macht.

Kommunikation von Vertrauen – materielle Gegebenheiten und symbolische Bedeutung

Die Kommunikation von Vertrauen ebenso wie von Vertrauenswürdigkeit erfolgt nicht allein und primär über explizite und verbale Mitteilungen, sondern vor allem durch praktische Handlungen und Gegebenheiten. Es ist aber auch in besonderer Weise notwendig, die jeweils ›materiellen‹ Handlungen und Gegebenheiten nicht nur als solche, sondern auch in ihrem auf Vertrauen verweisenden (symbolischen) Bedeutungsgehalt wahrzunehmen und zu deuten. Ein und dieselbe Handlung kann – abhängig von Kontext, Historie und Interpretation etc. – sowohl als vertrauensgenerierend als auch als Misstrauen evozierend wahrgenommen werden. So kann beispielsweise im Rahmen der Arbeitsorganisation der Verzicht auf die Kontrolle der Arbeitsleis-

⁵ Das reflexiv-erfahrungsbasierte Vertrauen erhebt den Anspruch, prinzipiell sowohl für Personen- wie auch Systemvertrauen zu gelten (vgl. Böhle et al. 2014).

tung als Ausdruck und Beleg für Vertrauen wahrgenommen werden, aber auch als Indiz für die Nachlässigkeit von Vorgesetzten und Desinteresse.

Reflexive Entstehung und Gestaltbarkeit von Vertrauen

Vertrauen weist eine eigenständige Struktur und Logik auf. Anknüpfend an das Konzept der reflexiven Modernisierung und an die Unterscheidung zwischen Erster und Zweiter Moderne⁶ wird Reflexivität im Folgenden im Sinne einer (Selbst-) Reflexion über die Grundlagen wie auch Grenzen der Reflexion begriffen und breiter und offener gefasst: als sowohl verstandesmäßiges als auch sinnlich-erfahrungsbezogenes Bewusstwerden und Reflektieren. Dabei geht es nicht nur um eine Reflexion *über* praktische Gegebenheiten, sondern auch um die Möglichkeit ihrer praktischen Beeinflussung und Gestaltung. In dieser Perspektive zeichnet sich ein reflexives Vertrauen dadurch aus, dass zum einen die besondere Struktur und Logik des Vertrauens erkannt und anerkannt wird und zum anderen auf dieser Grundlage nach Wegen gesucht wird, die Entwicklung von Vertrauen bewusst zu beeinflussen und zu gestalten. Vertrauen kann nicht *hergestellt* werden und verwehrt sich weitestgehend der Instrumentalisierung. Es kann aber im praktischen Handeln und durch praktisches Handeln erwachsen und gefördert werden. Auch ist es möglich, sich nach und nach das notwendige Gespür, Vertrauen wahrzunehmen und auszusenden, anzueignen.

Bei reflexiv-erfahrungsbasierten Vertrauensbeziehungen geht es also weniger um die Frage, wie viel Kontrolle zu Gunsten von Vertrauensbeziehungen abgebaut wird oder wie viel Kontrolle Vertrauensbeziehungen vertragen, bevor sie unauthentisch werden. Es geht um die Frage, was eine (Interaktions-)Situation zu einer Kontrollsituation macht bzw. umgekehrt, welche Form und Qualität des Austauschs und welche Formen und Qualitäten gemeinsamer Erfahrungsräume erfahrungsbasiertes Vertrauen zwischen Management und Beschäftigten ermöglichen. Gemeinsame Erfahrungsräume und Austausch über Notwendigkeiten und Anforderungen im Arbeitsprozess generieren im günstigsten Fall ein geteiltes Verständnis über eben diese – und sie verschaffen der Führung Einblicke, die nicht zum Zweck der abstrahierenden Kontrolle vorgenommen werden, sondern die Nachvollzug und adäquate Unterstützung zum Ziel haben.

Betriebliche Gestaltungsfelder und *kooperativer Mehrwert*

Angesichts unseres Verständnisses von Vertrauen als einen möglichen Regulationsmechanismus erscheint es uns weder als Residualkategorie noch als naiv. Stattdessen ermöglicht Vertrauen einen kooperativen Mehrwert, der für Beschäftigte eine faire Lastenverteilung angesichts aktueller Unwägbarkeiten und Herausforderungen und für Unternehmen die Nutzung von Subjektpotentialen und nachhaltiger Flexibilität und eine Kostenreduktion ermöglicht – wobei Letz-

⁶ Vgl. zum Beispiel Beck, Lau 2004.

teres nicht vordringlich auf die *Kontrollkosten* abzielt, sondern vor allem auf die Folgekosten Subjektivität unterdrückender (indirekter) Kontrolle. Im Forschungsprojekt Verred (siehe Fußnote 1) haben wir mit fünf Unternehmen anhand der Achsen *Vertrauen und Selbstorganisation*, *Vertrauen und Führung* sowie *Vertrauen und Kunde* an der Ausgestaltung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur gearbeitet. Ausgangspunkt war die Einsicht der Unternehmen, angesichts der Entwicklungen des letzten Jahrzehnts in der *Bringschuld* zu sein. Unternehmen, die eine Vertrauenskultur *implementieren* möchten, müssen sich zunächst als vertrauenswürdig erweisen. Dies erfolgte – der Logik unserer Achsen entsprechend – auf zwei Wegen. Einmal wurden Beschäftigte in Unternehmensprozesse integriert, erhielten die reale (!) Möglichkeit zur Partizipation und Integration. Zum anderen wurde die Ergebnisorientierung durch eine Prozessorientierung ergänzt: Ob Ergebnisvorgaben umsetzbar sind, ist nicht allein eine Problemstellung für Beschäftigte, sondern auch für Unternehmen. Statt einer Distanz zwischen Ausführenden und Steuernden ist hierfür eine wechselseitige Bezugnahme notwendig. Die konkreten Bedarfe und Erfordernisse von Arbeits- und Kooperationsprozessen sind zu berücksichtigen und dürfen nicht als beliebig anpassbar missverstanden werden. Nur so können Subjektpotentiale nachhaltig genutzt (ohne die typischen negativen Nebenfolgen) und kann bürokratischer bzw. formaler Overhead – der vielfältige direkte wie indirekte Kosten verursacht – vermieden werden.

Begleitend ist vom Konterkarieren des sozialen Kitts abzusehen. Hierfür ist es notwendig zu verstehen, dass das kooperative Miteinander in Betrieben und die hohe Eigenverantwortung vieler Beschäftigter nicht zum Nulltarif zu haben ist, sondern ein ebenso kooperatives Handeln der Arbeitgeberseite voraussetzt. Abgekehrt werden muss sich hierfür auch vom Menschenbild X, das Menschen per se als faul, übersteigert egoistisch und arbeitsunwillig abqualifiziert – nicht solche Menschen, sondern die Unterstellung, es gäbe sie in hoher Anzahl, verursacht immense Kosten und verunmöglicht flexibles Agieren. Das Menschenbild Y vermeidet demgegenüber einseitige Festlegungen auf Paradigmen von übersteigert egoistischen und ausschließlich materiellen Orientierungen. Stattdessen werden Ansprüche, die insbesondere – aber nicht nur (!) – von der Generation Y an die Arbeitswelt gestellt werden, aufgegriffen. Die Möglichkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln zum Wohl des eigenen Arbeitsvermögens wie auch des Unternehmens ist dabei mindestens so hoch zu gewichten wie kurzfristige Kosten-Nutzen-Erwägungen. Überspitzt formuliert gilt es, dass Management von der Lösung von Problemen abzuhalten, die es ohne es nicht gegeben hätte.

Und schließlich hat sich in unseren Fallbetrieben bewährt, Interessensgegensätze offen anzusprechen. Auch jenseits vom Menschenbild X gibt es Interessen von Beschäftigten und Unternehmen, die sich entgegenstehen. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die Entlohnungsfrage (als ein Moment des viel weiter reichenden Aspekts der Anerkennung). Vertrauensbasiert lassen sich solche Differenzen ansprechen und unter Berücksichtigung der hierfür wesentlichen Kriterien aushandeln, statt sie konfrontativ auszutragen.

Zusammengefasst sehen wir Chancen für Vertrauen als sozialen Regulationsmechanismus im Betrieb, in dem jenseits eines bloßen Add-ons oder gar Defizits Vorteile für Beschäftigte wie Unternehmen im Sinne einer Ermöglichungskultur liegen können – unter den hier skizzierten Voraussetzungen.

Literatur

- Baier, A. 2001: Vertrauen und seine Grenzen. In M. Hartmann, C. Offe (Hg.), *Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt am Main: Campus, 37–84.
- Beck, U., Lau, C. 2004: *Entgrenzung und Entscheidung. Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Böhle, F., Pfeiffer, S., Sevsay-Tegethoff, N. (Hg.) 2004: *Die Bewältigung des Unplanbaren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhle, F., Pfeiffer, S., Porschen-Hueck, S., Sevsay-Tegethoff, N. 2011: Herrschaft durch Objektivierung. Zum Wandel von Herrschaft in Unternehmen. In W. Bonß, C. Lau (Hg.), *Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne*. Velbrück: Weilerswist, 244–283.
- Böhle, F., Bolte, A., Huchler, N., Neumer, J., Porschen-Hueck, S., Sauer, S. (2014): *Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung*. Wiesbaden: VS Springer.
- Bolte, A., Porschen-Hueck, S. 2006: *Die Organisation des Informellen - Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dasgupta, P. 1988: *Trust as a Commodity*. In D. Gambetta (Hg.), *Trust*. Oxford: Blackwell.
- Diekmann, J., Petendra, B., Sauer, S., Schilcher, C., Ziegler, M. 2010: Dem Vertrauen auf der Spur. Die Rekonstruktion von Vertrauensverhältnissen in unternehmensübergreifenden Kooperationen. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 3. Jg., Heft 1, 39–50.
- Eisenblätter, M. 2009: GfK Vertrauensindex 2009. Internet: http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pm_trust_index_june_2009_dfin.pdf (letzter Aufruf 25. Mai 2015).
- Hartmann, M. 2011: *Die Praxis des Vertrauens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Huchler, N. 2011: Ergebnissteuerung von Arbeit: Begrenzende Entgrenzung? Entgrenzung im Konzept sozialer Mechanismen. In M. Bolte, E. Bösl (Hg.): *Verflüssigung von Arbeit und Zeit*. eBook des Promotionskollegs »Arbeit – Gender – Technik. Koordinaten postindustrieller Modernisierung« der Hans-Böckler-Stiftung. Neubiberg: Universität der Bundeswehr München, 27–51.
- Huchler, N. 2013: *Wir Piloten. Navigation durch die fluide Arbeitswelt*. Berlin: Edition sigma.
- Huchler, N., Voß, G., Wehrich, M. (2007): *Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit*. München: Rainer Hampp.
- Huchler, N., Porschen-Hueck, S., Zeller, C. 2013: *Situiertes statt kalkuliertes Vertrauensverständnis – Neuordnung des Kontrollparadigmas*. *ARBEIT: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*. Schwerpunktheft *Vertrauen in Organisationen*. 22. Jg., Heft 1, Stuttgart: Lucius & Lucius, 47–59.
- Kleemann, F. 2012: *Subjektivierung von Arbeit – Eine Reflexion zum Stand des Diskurses*. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 5. Jg., Heft 2, 6–20.
- Kratzer, N. 2003: *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: Edition Sigma.
- Mayer, R. C., Davis, J. J., Schoorman, F. D. 1995: *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20. Jg., 709–734.
- Moldaschl, M., Sauer, D. 2000: *Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft*. In H. Minssen (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Edition Sigma, 205–224.
- Moldaschl, M., Voß, G. G. (Hg.) 2003: *Subjektivierung von Arbeit*. München: Rainer Hampp.
- Moosbrugger, J. 2012: *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten*. Wiesbaden: VS Springer.
- Müller, N. 2012: *Prekäre versus kreative Arbeitskultur im Prozess der Computerisierung*. In G. Koch, B. Warneken (Hg.), *Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus, 299–319.
- Neumer, J. 2007: *Und täglich ruft das Meeting ... – Eine Fallstudie über die Ambivalenzen selbstgesteuerter Abstimmung im Unternehmen*. München: ISF München Forschungsberichte.

- Pongratz, H. J., Voß, G. G. 2003: *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.
- Sauer, D. 2005: *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*. Hamburg: VSA.
- Sauer, D. 2012: »Krise ist immer« – Zum Verhältnis von Finanz- und Wirtschaftskrise und betrieblicher Krise in Permanenz. *Sozialismus*, 39. Jg., Heft 1, 45–50.
- Trinczek, R. 2010: Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag, 841–872.
- Williamson, O. 1993: Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36. Jg., Heft 1, 453–486.