



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

Zwei Vorbemerkungen:

1. Meine Überlegungen zu Vertrauen und Verlässlichkeit sind in einem ganz anderen Kontext entstanden. Im Institut für Philosophie und Leadership ist unsere Hauptaufgabe, Führungskräfte im Top-Management in der Industrie zu begleiten. Unser größter Kunde ist die BMW-Group, wo wir vier Jahre lang einen Fortbildungskurs für den Vorstand und die Bereichsleiter machten. Da spielte das Thema „Vertrauen oder Verlässlichkeit“ eine große Rolle. Der Tenor war, dass verschiedentlich von Vertrauen die Rede ist und das zu persönlichen Spannungen und Krisen führt, während es eigentlich gar nicht um Vertrauen geht, sondern um Verlässlichkeit.
2. Es wird vielleicht der (berechtigte) Eindruck entstehen, dass ich mich ziemlich viel mit der Unterscheidung zwischen zwei Worten befasse, die doch ziemlich eng zusammenhängen. Das liegt an meiner Profession: ich bin Philosophie-Professor von Beruf und sehr geprägt vom Wiener Philosophen Ludwig Wittgenstein, der enormen Wert auf die Methode legt, sich zur Lösung von Lebensfragen sehr genau anzusehen, was man eigentlich meint, wenn man bestimmte Worte verwendet. Was es bedeutet, wenn man beispielsweise sagt „Ich kann dir nicht vertrauen“ und Vertrauen einfordert, oder was man meint, wenn man sagt „Ich kann mich nicht auf dich verlassen“ und Verlässlichkeit einfordert. Meine These: Wo man häufig sehr einfach von Vertrauen spricht, sollte man eigentlich von Verlässlichkeit sprechen. Das hat große Konsequenzen für das Miteinander in der jeweiligen Unternehmung.

Vertrauen als persönliche Kategorie

Ich steige mit einer Prioritätenliste ein, die der Jesuitenorden in seiner 450-jährigen Geschichte entwickelt hat. Das sind fünf Prioritäten, die einem helfen sollen, im Alltag, im schwierigen Leben, so einigermaßen durchzukommen, einigermaßen die Dinge zu tun, die man tun möchte:

1. Die erste und wichtigste Priorität im Leben, auf die man immer schauen sollte, ist genügend **Schlaf**. Da geht es einfach darum, dass Sie, wenn Sie auf Dauer nicht ausgeschlafen und wach durchs Leben gehen, das Gefühl für sich selbst und für andere Menschen verlieren und sich selbst und anderen auf die Nerven gehen, andere Ihnen auf die Nerven gehen, die Arbeit keine Freude mehr macht. Alles wird grau. Es hat alles keine Tiefendimension mehr. Sie kennen das und wissen, dass das nicht so ganz einfach ist. Es gibt immer wieder die Frage, wie lang man schlafen soll und was „genügend Schlaf“ bedeutet. Das ist tatsächlich sehr unterschiedlich. Da gibt es keine Stundenzahl. Das muss jede/r von sich selbst wissen. Aber Sie alle kennen den Unterschied, ob man wach und ausgeschlafen und offen für die Dinge ist oder ob man müde ist und sich nur noch um sich selber dreht. Es geht also um Wachheit.
2. Die zweite Priorität ist **Gesundheit**. Das heißt: nicht zu viele Drogen morgens und abends nehmen, um aufzuwachen und einzuschlafen. Man muss jetzt nicht ins



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

Fitnessstudio gehen, sollte aber darauf achten, dass man gut an seinem Körper dran ist, dass man ein Gespür für seinen Körper entwickelt, auch als Seismograph, welche Atmosphären einen umgeben, wie man andere Leute empfindet usw.

3. Die dritte Priorität ist die **Meditation**, das Gebet. Man könnte das auch nichtreligiös ausdrücken: es geht da um „self-awareness“. Es geht darum, sich Gedanken über sich selbst zu machen. Warum macht man, was man tut? Was bewegt einen eigentlich auf tieferen Ebenen jenseits des Alltagstrotts? Es geht darum, ein Gespür für die eigene Identität zu entwickeln.
4. Der vierte Punkt ist **In Beziehung leben**. Das heißt, Zeit mit den Menschen zu verbringen, mit denen man Zeit verbringen will, Partner, Partnerin, Ehe, Freundschaften, Kinder. Auch wenn es schwierig ist.
5. Die fünfte Priorität ist **Arbeit**.

Das heißt natürlich nicht, dass Sie immer mehr schlafen als arbeiten sollen. Die Priorisierung hat sachliche Gründe, d.h. die oberen Prioritäten müssen jeweils erfüllt sein, damit die unteren gut gelebt werden können. Also z.B. die Prioritäten 3 und 4: Da geht es in 3 um die Frage „Wer bin ich? Was macht mich eigentlich aus? Warum tue ich, was ich tue?“ Und in 4 geht es um Beziehung. Die Idee dahinter ist: Wenn Sie gut Beziehung leben wollen, dann müssen Sie sich selber kennen. Wenn Sie keine Ahnung haben, wer Sie selbst sind, dann können Sie natürlich auch keine Beziehung leben. Sie kennen das aus Ihrer eigenen Jugend oder von Pubertierenden, wo dann die beste Freundin auf einmal nicht mehr die beste Freundin ist, oder Partnerschaften sehr schnell auseinandergehen, einfach darum, weil man gar nicht weiß, sondern erst für sich klären muss, wer eigentlich zu einem passt.

Ganz entscheidend ist, dass Punkt 4 vor Punkt 5 kommt, weil es in diesen beiden Punkten um Anerkennung geht. Anerkennung ist für uns alle wichtig. Man könnte den Unterschied etwas holzschnittartig so formulieren: in Beziehungen (4) werden wir anerkannt dafür, dass wir so sind, wie wir sind, während wir bei (5) dafür anerkannt werden, dass wir gute Arbeit leisten. Die große Gefahr ist, dass wir Punkt 4 ausklammern und z.B. sagen „Beziehungsstatus ist irgendwie kompliziert und schwierig, aber ich habe ja meine tolle soziale Arbeit und dort bekomme ich all die Anerkennung, die ich als Person brauche“. Dabei vergisst man, dass man in der Arbeit eben dann anerkannt wird, wenn man die Dinge richtig macht, und völlig richtigerweise nicht dafür, dass man die Dinge nicht gut macht. Da wären Wertschätzung und Lob völlig fehl am Platz, denn in der Arbeit wird man wertgeschätzt, wenn man etwas tut, was wertschätzenswert ist. Die Einforderung von Wertschätzung und Dialog auf Augenhöhe im Arbeitskontext ist häufig sehr übertrieben und fehl am Platze. Hier werden Kategorien, die eigentlich in die Welt der persönlichen Beziehungen gehören, auf die Arbeitswelt übertragen.

Man könnte fragen, ob es gute Gründe dafür gibt, dass die Grenze zwischen 4 und 5 durchlässiger wird. Diese gibt es in der Tat. Allein durch die Arbeitszeit und die Art und



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

Weise, wie man arbeitet, ist in vielen Berufen die Grenze zwischen Beziehung und Arbeit fließend. Eine andere Erklärungsvariante ist, dass das Arbeitsleben schwieriger geworden ist und das, was früher im selbstverständlich war, nämlich dass man freundlich miteinander umging, aufgrund des hohen Arbeitsdrucks nicht mehr gegeben ist. Und dass daher Dinge, die früher in der Arbeit normal waren, jetzt neu eingefordert werden müssen.

Meine Grundthese ist, dass Vertrauen zu Punkt 4 gehört, zum Bereich der persönlichen Beziehungen. Wir machen uns verletzlich. Wir stellen uns selber in Frage, wenn wir Vertrauen geschenkt haben, das verletzt wurde. Auf der Ebene der Arbeit, bei Punkt 5, geht es dagegen um Verlässlichkeit. Es gibt natürlich auch innerhalb der Arbeit Kontexte, in denen Vertrauen notwendig ist. Auf das Ehrenamt übertragen, bedeutet das zunächst, dass Sie sich auf die Ehrenamtlichen verlassen können müssen und dass Sie selbst verlässlich sein müssen. In manchen Kontexten mag sich die Frage des Vertrauens stellen. Aber da muss man genau schauen, in welchen Kontexten tatsächlich von Vertrauen gesprochen werden kann.

Zusammenfassend: Vertrauen ist eine persönliche Kategorie, die in die Ebene des persönlichen Lebens und der Beziehungen gehört, und Verlässlichkeit ist eine Anforderung, die im Arbeitsleben gegeben sein muss.

Dass die persönlichen Erwartungen, die wir Menschen an das Arbeitsfeld stellen, besonders hoch in sozialen Berufen sind, zeigen Studien über Mobbing. Man hat untersucht, in welchen Berufssparten sich Menschen besonders oft über Mobbing beschwerten. Hochinteressant ist, dass das höchste Mobbingrisiko in sozialen Berufen auftritt, also bei Sozialarbeitern, Sozialpädagogen, Heilpädagogen, Erziehern, Altenpflegern, Familienpflegern, Dorfhelfern, Kinderpflegern, Arbeits- und Berufsberatern und anderen sozialen Berufen. Also ein Feld, in dem viele von Ihnen tätig sind.

Jetzt kann man natürlich fragen, und das tun die Studienautoren auch, ob in sozialen Berufen vermehrt Menschen arbeiten, die Freude daran haben, anderen das Messer in die Brust zu rammen. Das Ergebnis der Studie ist: Nein. Aber dass Leute sich gemobbt fühlen, hängt in sozialen Berufen mit der Erwartung zusammen, die sie in den Beruf hineinlegen. Was sie aus dem Beruf herausbekommen möchten. Wenn das nicht gegeben ist, dann fühlen sie sich zurückgewiesen oder gemobbt. Das heißt nicht, dass Mobbing in sozialen Berufen nicht stattfindet, sondern die hohe Rate von Beschwerden über Mobbing wird auch darauf zurückgeführt, dass sich Menschen, indem sie zu hohe oder auch falsche Erwartungen an das, was sie im sozialen Beruf erleben und daraus beziehen möchten, stellen, schnell als Person zurückgesetzt, nicht anerkannt bzw. gemobbt fühlen und sich dann darüber beschwerten.

Das kann als Hinweis gesehen werden, dass die Hypothese zutrifft, wonach Menschen in sozialen Berufen besonders viel für ihr Privatleben daraus beziehen und besonders viel Anerkennung bekommen möchten und frustriert sind, wenn sie diese persönliche



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

Anerkennung nicht bekommen. Und zwar nicht nur die Anerkennung, dass sie gute Arbeit machen, sondern die Anerkennung als Person. Die Statistik legt diese Interpretation nahe.

Ich möchte auch noch über einen weiteren Bereich sprechen, wo Vertrauen eingefordert wird und das Gefühl von Mobbing als Gegensatz besonders groß ist. Es gibt vier Arten von Unternehmenskulturen, abhängig von den Ausprägungen von Wertschätzung (hoch-niedrig) und Leistungsorientierung (hoch-niedrig). Interessant ist, dass im sozialen und speziell im ehrenamtlichen Bereich Leute mit sehr hoher Motivation und Wertschätzung arbeiten. Daraus ergibt sich die Frage, wie leistungsorientiert die Organisation ist, in der sie arbeiten. Das Interessante ist: je leistungsorientierter sie ist, desto einfacher ist es oft für die Mitarbeiter, weil die Regeln viel klarer sind und die Übertragung von persönlicher Bedürftigkeit auf das Arbeitsfeld weniger häufig ist. Etwas böse ausgedrückt von dem Autor dieses Modells: in vielen sozialen Organisationen geht um „Kuschelfeeling“ – man soll sich einfach wohlfühlen, und die primäre Motivation mancher Ehrenamtlichen ist nicht, anderen Menschen zu helfen, sondern etwas für sich selbst zu tun, nämlich dass man sich im Team wohlfühlt und Anerkennung auch von den Klienten bekommt. Oder geht es um eine Hochleistungskultur? Schneller, höher, weiter, mehr Geld, usw. ist in sozialen Berufen weniger Thema, sondern hohe Professionalität in dem, was man macht, z.B. Grenzen ziehen können gegenüber den Menschen, mit denen man arbeitet.

In welchen Arbeitskontexten ist es tatsächlich richtig, von Vertrauen zu sprechen?

Ich möchte Ihnen jetzt deutlich machen, worin ich die Elemente des Vertrauensbegriffs sehe, also in welchen Fällen tatsächlich von Vertrauen die Rede ist. Ich möchte zunächst etwas über eine Diskussion sagen, ob das Vertrauen eher ein Willensakt ist, eine bewusste Entscheidung zu vertrauen, oder ob es eher um transzendentes Vertrauen geht. Dann werde ich als wichtigsten Punkt die Elemente des Vertrauensbegriffs aufschlüsseln. Weiters sage ich etwas dazu, was es heißt, Institutionen zu vertrauen. Und schließlich möchte ich auch etwas zu dem Sprichwort sagen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – was ich für völligen Unsinn halte.

Es gibt in der philosophischen Literatur eine Diskussion darüber, ob Vertrauen eine Entscheidung ist, die man fällt, also: ich entscheide mich, jemandem zu vertrauen, oder ob man immer dann von Vertrauen sprechen kann, wenn man eigentlich unbedarft davon ausgeht, dass bestimmte Dinge einfach so funktionieren. Kann man also sagen „wir vertrauen darauf, dass morgen die Sonne aufgeht“? Oder wenn man in ein Treppenhaus geht oder einen Fahrstuhl nimmt, könnte man sagen, man vertraut darauf, dass die Treppe nicht einstürzt oder dass der Fahrstuhl fährt. Meine Auffassung dazu ist, dass man hier nicht von Vertrauen sprechen sollte, außer man hat damit wirklich schlechte Erfahrungen gemacht. Wenn Sie z.B. in einem Kriegsgebiet waren, eine Treppe hochgehen mussten und die Treppe ist dann eingestürzt und Sie haben sich das Bein gebrochen, dann haben Sie



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

eine Erfahrung gemacht, bei der Sie sehen, dass das, was Sie bisher für selbstverständlich gehalten haben, nämlich dass man Treppen gefahrlos besteigen kann, nicht mehr funktioniert. Da ist dann Vertrauen gefragt, d.h. „ich gehe jetzt die Treppe hoch und vertraue darauf, dass sie hält“. Ich möchte daher von Vertrauen immer dann sprechen, wenn es nicht um Dinge geht, die eigentlich selbstverständlich sind. Einem Menschen oder einer Institution zu vertrauen heißt, auch gegen einen kurzen Moment des Zögerns, gegen eine kurze Frage an uns selbst – „ist es eigentlich richtig, was ich mache?“ – dennoch etwas zu tun, das aus folgenden vier Elementen besteht:

1. Wenn man vertraut, dann geht man ein Risiko ein und macht sich verletzlich. Wenn Sie z.B. einer anderen Person etwas von sich erzählen, von dem Sie wissen, dass die andere Person das gegen Sie ausnützen könnte, wenn sie es z.B. weitererzählt, dann gehen Sie ein Risiko ein. Aber Ihnen ist es wichtig, z.B. weil Sie eine Beziehung zur anderen Person aufbauen wollen.
2. Durch das Vertrauen schaffen Sie neue Handlungsspielräume. Das Standardbeispiel dafür ist folgendes: Stellen Sie sich eine Mutter vor, die ein einjähriges Kind hat, mit dem sie in einer Mietwohnung in einem größeren Haus lebt. Sie bekommt einen Anruf, dass sie sofort in ein Krankenhaus fahren muss, weil ihr anderer Sohn, der schon älter ist, einen Unfall hatte und dort eingeliefert wurde. Sie weiß zunächst nicht, wie sie das regeln soll. Sie nimmt das kleine Kind und überlegt sich, dass es zu stressig wäre, das Kind ins Krankenhaus mitzunehmen. Sie klingelt bei der Nachbarin und überlässt der Nachbarin das Kind zur Aufsicht für die nächsten Stunden. Das hat sie bislang noch nie gemacht. Sie findet die Frau sympathisch und hat keine grundsätzlichen Bedenken, aber sie fragt sich natürlich schon, ob sie dieses Risiko eingehen kann. Sie schätzt das ab. Wie empfindet sie diese Frau? Welche Erfahrungen hat sie bisher mit ihr gemacht? Und dann sagt sie: ja, das Risiko kann ich eingehen. Sie braucht Freiräume/Handlungsspielräume für sich selbst. Das heißt, dass sie jetzt alleine ins Krankenhaus fahren kann, weil die Nachbarin so freundlich ist, sich um das Kind zu kümmern.
3. Derjenige, dem ich vertraue, hat Interesse daran, meine Interessen und Gefühle zu berücksichtigen. Ich denke, dass die Motivation der Nachbarin, mein Kind zu beaufsichtigen, nicht ist, dass sie sich denkt „das mache ich jetzt und am Ende bekomme ich sicher einen 500 Euro-Schein von ihr oder dann ich selber mal etwas von ihr fordern“. Sondern ich denke, die Nachbarin sieht meine Notlage und in dem, was sie tut, nimmt sie Rücksicht auf meine Gefühle. Sie kann sich in meine Rolle hineinversetzen und weiß genau, welche Interessen ich habe. Sie berücksichtigt meine Interessen in dem, was sie tut. Jemandem zu vertrauen heißt, dass ich voraussetze, dass der/die andere meine Interessen und Gefühle kennt. So behält z.B. eine andere Person das Geheimnis, das ich ihr mitgeteilt habe, für sich, weil sie



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

um meine Interessen, meine Verletzbarkeit und meine Gefühle weiß. In der Literatur heißt das „encapsulated interest“ (Russell Hardin, Trust and trustworthiness, New York: 2002). Die andere Person nimmt meine Interessen in ihre Interessen auf.

4. Verletztes Vertrauen stellt auch den Vertrauensgeber in Frage. Damit ist Folgendes gemeint: Wenn ich jemandem vertraue, z.B. indem ich etwas Persönliches von mir erzähle oder das Kind zur Aufsicht übergebe, und das geht schief, dann folgt daraus nicht nur Ärger über die andere Person, sondern ich frage mich auch selber, wie es passieren konnte, dass ich nicht gesehen habe, dass ich der anderen Person mein Geheimnis oder mein Kind besser nicht anvertraut hätte. Warum habe ich die Zeichen nicht erkannt? Ich hätte es doch wissen müssen! Ich hätte doch die Signale sehen müssen, die dazu geführt haben, dass ich mein Vertrauen vorschnell geschenkt habe. Wenn Vertrauen, das ich jemandem schenke, gebrochen oder enttäuscht wird, dann bin ich nicht nur verärgert über den anderen, sondern bei schlimmeren oder schwierigeren Dingen frage ich mich z.B. eben auch selber, warum ich so durch die Welt gehe, dass ich nicht gesehen habe, dass dieser Partner nicht der richtige für mich ist, obwohl alle anderen mich gewarnt haben. Warum habe ich so eine rosa Brille auf der Nase, mit der ich die Welt verzerre? Hat es vielleicht mit meinen Bedürfnissen und Sehnsüchten zu tun, dass ich immer wieder Menschen viel zu schnell mein Vertrauen schenke? Die Geschichte der Vertrauensbrüche, die man selbst erlebt hat, ist daher nicht so sehr eine Geschichte der Enttäuschung über andere, sondern kann – so gewendet – ein sehr guter Leitfaden des Weges zu sich selbst sein. Denn in jeder Enttäuschung, die ich erlebe, wird eine Täuschung weggenommen, in der ich vorher gefangen war.

Inwiefern kann man Institutionen vertrauen und wann kann man ihnen nicht mehr vertrauen?

In Deutschland werden sehr stark die Missbrauchsfälle innerhalb der katholischen Kirche thematisiert und dabei stellt sich die Frage, inwieweit man Institutionen noch vertrauen kann. Mein Eindruck in Deutschland ist mittlerweile: Nein, das generelle Vertrauen in die Funktionsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Kirche ist nicht mehr gegeben. Was es noch gibt, ist, dass einzelne Leute, Pfarreien oder Gemeinden vertrauenswürdig sind, weil man die Vertrauenswürdigkeit an gewissen Eigenschaften der pastoralen Mitarbeiter oder der Priester festmacht. Aber die Vertrauenswürdigkeit von einzelnen Individuen führt nicht mehr dazu, dass man der Institution vertraut. Das ist ein dramatischer Umbruch, der in Deutschland stattfindet.

Der Punkt ist klar: Wenn Sie sich ins Auto setzen, dann vertrauen Sie darauf, dass das Auto fährt. Oder man sagt, man vertraut BMW oder man vertraut Manner, dem Schnittenhersteller: Dann denken Sie, dass die Leute, die dort arbeiten, standardisierte Verfahren erarbeitet



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

haben, die davor schützen, dass irgendwelche schädlichen Stoffe in die leckeren Waffelschnitten gegeben werden. Oder dass die Autos so hergestellt werden, dass sie fahren. Und dass ausgeschlossen wird, dass einzelne Individuen das manipulieren können, weil die Institution, d.h. die Menschen, die in dieser Institution arbeiten, sicherstellen, dass man ihnen vertrauen kann.

Vertrauen oder Kontrolle?

Es gibt ja diesen Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Er suggeriert, dass es zwei Arten gibt, dasselbe zu erreichen, entweder dass man vertraut, oder dass man kontrolliert. Kontrollieren ist vielleicht etwas mühsamer, aber die Idee hinter diesem Spruch ist, dass es möglich und klüger ist zu kontrollieren, selbst wenn es praktischer und einfacher wäre zu vertrauen. Dahinter steht eine sehr wirkungsmächtige Theorie des Vertrauens, die Luhmann, ein Soziologe und Philosoph, schon in den 1960er Jahren in die Debatte eingebracht hat. Sie besteht in der Idee, dass Vertrauen die Komplexität reduziert („weil die Dinge so komplex sind, ist es einfacher zu vertrauen“). Aber ich könnte prinzipiell das auch alles nachprüfen und denke, ich würde dann zum selben Ergebnis kommen. Aber so zu denken ist ganz falsch. Denken Sie nochmals an das Beispiel mit der Frau, die ihren Sohn bei der Nachbarin abgibt. Vertrauen schafft eine Art von Beziehung, die anders, außerhalb des Vertrauens, überhaupt nicht herstellbar ist. Vertrauen schafft neue Handlungsspielräume, schafft neue Freiheiten: weil die Frau der Nachbarin vertraut hat, kann sie wegfahren und sich um ihren anderen Sohn kümmern. Das könnte sie gar nicht auf anderem Wege. Das heißt, wir brauchen diese Handlungsspielräume bei den Leuten, denen wir vertrauen. Wir wollen diese Handlungsspielräume und jede Art von Kontrolle würde diese Handlungsspielräume zunichtemachen.

Die Idee „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist falsch, weil das Bild von den Zielen, die durch Vertrauen und durch Kontrolle erreicht werden, falsch ist. Die Ziele, die durch Vertrauen erreicht werden, können durch Kontrolle eben nicht erreicht werden. Für Organisationen oder Unternehmen ergibt sich daraus dann konkret die Frage, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich freie Handlungsspielräume brauchen und was bei diesen freien Handlungsspielräumen gegeben sein muss, damit sie von Vertrauen oder von Verlässlichkeit sprechen möchten.

Verlässlichkeit oder Vertrauen?

Ich hatte Ihnen ja schon gesagt, dass die Unterscheidung zwischen Vertrauen und Verlässlichkeit von mir vielleicht etwas zu hart formuliert wird. Da liegt sicher ein Kontinuum vor, von „jemandem vertrauen“ auf der einen und „sich auf jemanden verlassen“ auf der anderen Seite. Man kann sich wirklich auf jemanden verlassen und die Tatsache, dass diese Person absolut verlässlich ist, führt dann dazu, dass man anfängt, ihr auch zu vertrauen, weil



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

man ihr mehr Handlungsspielräume gibt. Insofern gibt es da Überschneidungen. Das eine geht zum andern hin. Aber es ist dennoch ein großer Unterschied: Beim Vertrauen – darüber haben wir schon gesprochen – gibt es eine hohe persönliche Risikobereitschaft, Sie sind bereit, sich verletzlich zu machen. Das ist beim Sich-auf-jemand-verlassen nicht gegeben. Wenn Sie sich auf eine ehrenamtliche Mitarbeiterin verlassen, z.B. dass sie pünktlich zur Arbeit kommt oder dass sie die Arbeit gut macht, sind Sie als Verantwortliche für die ehrenamtliche Arbeit nicht bereit, ein persönliches Risiko einzugehen. Wenn Sie merken, dass das nicht funktioniert, dann stellen Sie die Ehrenamtliche sofort zur Rede und dann muss dieser Mensch seine ehrenamtliche Arbeit beenden. Weil sie sich nicht an die Absprachen hält. Sie bringen in die Beziehung nicht die Bereitschaft hinein, verletzt zu werden, was auch falsch wäre. Damit ist nicht gemeint, dass Sie den Menschen gegenüber misstrauisch sind, sondern es geht darum, dass man einen Bereich organisiert und sich darauf verlassen können muss, dass die Mitarbeiter, die man hat, die Arbeit in diesem Rahmen zufriedenstellend und professionell ausführen, wie Sie das von ihnen erwarten. Das bedeutet es, als ehrenamtlicher Mitarbeiter in Ihrer Organisation zu arbeiten. Das sind die Regeln, unter denen Sie Leute einstellen. Wenn Sie merken, dass das nicht funktioniert und Sie Ärger bekommen, dann haben Sie gute Gründe, die Arbeitsbeziehung zu beenden und den Mitarbeiter aus der Organisation zu entlassen. Einfach deswegen, weil Sie es ganz falsch fänden, persönlich hohes Risiko zu tragen. Es gehört gar nicht zum Selbstverständnis Ihrer Arbeit in diesem Bereich, dass Sie persönliches Risiko mit Ihren Mitarbeitern eingehen.

Das zweite ist, dass zum Vertrauen die freien Handlungsspielräume gehören, die es demjenigen gibt, der das Vertrauen schenkt. Diese freien Handlungsspielräume werden bei Verlässlichkeit deutlich eingeschränkt. Wenn Sie sich auf jemanden verlassen, muss dieser Person klar sein, was sie tun muss. Natürlich gibt es auch da freie Handlungsspielräume, z.B. zu welchen Uhrzeiten welche Spiele im Kindergarten gespielt werden. Das ist dann wirklich der Person überlassen. Aber eigentlich ist der ehrenamtlichen Person ziemlich klar, was sie zu tun hat, und ihre Handlungsspielräume sind dann relativ beschränkt.

Ich muss hier einen Nachtrag machen: Die freien oder bestimmten Handlungsspielräume gelten nicht nur für die Person, die das Vertrauen schenkt, sondern auch für den, der Verlässlichkeit oder Vertrauen empfängt. Wenn die Mutter ihr Kind bei der Nachbarin abgibt, weil sie weg muss, und ihr vertraut, dann schenkt sie auch der Nachbarin freie Handlungsspielräume. Sie gibt das Kind ab, weil sie der Nachbarin vertraut, und wird ihr nicht vorschreiben müssen, was sie die 2-3 Stunden mit dem Kind anfängt. Ihr Vertrauen bedeutet genau, der Nachbarin die Handlungsspielräume zu schenken, dass sie in dieser Zeit schon richtig mit dem Kind umgehen wird. Sie sagen da gar nichts dazu. Im professionellen Bereich Ihrer Arbeit sind diese Handlungsspielräume viel beschränkter.

Da gibt es eine ganz interessante Debatte – ich weiß nicht, ob Sie da involviert sind – inwieweit Startup-Kulturen in Konzerne integriert werden können. Um Kreativität im



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

Arbeitsumfeld zu ermöglichen, sind freie Handlungsspielräume unabdingbar. Damit Neues entsteht, darf es keine Kontrolle geben, dürfen die Handlungsspielräume nicht eingeengt werden.

Drittens: Wenn ich jemandem vertraue, dann denke ich, dass derjenige, dem ich vertraue, meine Gefühle und Interessen berücksichtigt. Das ist bei Verlässlichkeit nicht so: Also ich verlass mich auf jemanden und er tut das. Ich gebe jemandem eine Aufgabe und ich weiß, er hat durchaus seine eigenen Interessen dabei. Und er tut das, weil er seine eigenen Interessen berücksichtigt, z.B. nicht entlassen zu werden, Geld zu verdienen oder aufzusteigen. In Ihrem Fall besteht das Interesse der Ehrenamtlichen vielleicht darin, neben den Dingen, die sie sonst so tun, endlich mal etwas Sinnvolles zu machen. Das ist das Eigeninteresse, das Sie beim Sich-verlassen haben.

Und der letzte Punkt: Das verletzte Vertrauen stellt Sie selbst in Frage, nicht vorhandene Verlässlichkeit nicht. Wenn Sie sich auf jemanden verlassen und Ihre Erwartung wird nicht erfüllt, dann sind Sie nicht aufgefordert, sich selbst zu fragen, warum Sie das nicht vorausgesehen haben. Natürlich kann es auch vorkommen, dass Sie sich sagen „den habe ich falsch eingeschätzt – den habe ich für verlässlicher gehalten“. Dabei lernen Sie etwas, aber es kommt nicht zu der existenziellen Fragestellung, warum Sie mit einer solchen Brille durch die Welt gehen, dass Sie immer wieder Menschen das Vertrauen schenken, die das eigentlich nicht verdienen. Enttäuschung von Vertrauen ist ein Weg zu sich selbst, zum eigenen Innenleben, sich selber nüchterner und realistischer kennenzulernen. Beim Sich-verlassen ist das nicht der Fall.

In großen Unternehmen gibt es Räume, in denen Vertrauen unabdingbar ist, z.B. wenn Sie ständig mit anderen Menschen sehr eng zusammenarbeiten. Dann kriegt der andere Mensch mit – ob Sie es wollen oder nicht – was Sie alles falsch machen und was nicht so gut läuft. Sie gehen notwendig das Risiko ein, dass der/die KollegIn das unter Umständen mal gegen Sie ausspielt. Wenn Sie auf diese enge Zusammenarbeit im Team angewiesen sind, dann müssen Sie das Risiko eingehen, dass das weitererzählt wird (natürlich in der Hoffnung, dass es nicht weitererzählt wird). Das heißt: Sie brauchen eine Vertrauenskultur.

Vertrauen ist in Unternehmen also ein ganz wesentlicher Faktor, damit die Dinge funktionieren. Das möchte ich überhaupt nicht bestreiten. Die Frage ist nur: Wem muss man vertrauen und auf wen muss man sich verlassen können? Wenn man sich darüber klar wird, dann wird man auch etwas sensibler dafür, was man eigentlich von den Menschen einfordert, mit denen man zusammenarbeitet oder die man in der ehrenamtlichen Arbeit organisiert.

Es macht einen großen Unterschied, ob man, wenn etwas schief läuft, sagt „ich kann mich nicht auf Sie verlassen“ oder „ich kann Ihnen nicht vertrauen“. Wenn man gesagt bekommt „ich kann mich nicht auf Sie verlassen“, kann man fragen „wieso denn nicht?“ und die Antwort kann sein „Erstens ... zweitens ... drittens ...“. Zum Beispiel: „Sie kommen immer zu



VERTRAUEN oder VERLÄSSLICHKEIT?

Michael Bordt, SJ (Institut für Philosophie und Leadership München)

spät“, „die Art und Weise, wie Sie mit Herrn/Frau XY umgehen, ist mir zu Ohren gekommen und das geht aus folgenden Gründen nicht ...“. Verlässlichkeit kann man auf Regeln rückbeziehen und auf Vereinbarungen, die nicht eingehalten wurden. Wenn Sie stattdessen demselben Mitarbeiter vorwerfen „ich kann Ihnen nicht vertrauen“, dann ist damit eine kommunikative Sackgasse erreicht. Was soll man darauf sagen? Wenn Sie jemanden als nicht vertrauenswürdig ansehen, dann ist die Grundlage der Zusammenarbeit völlig in Frage gestellt, dann gibt's kein Weiter mehr. Da kannst du nur sagen „wir fangen wieder bei der Verlässlichkeit an und wenn Sie sich über ein-zwei Jahre bewähren, dann schenke ich Ihnen größere Handlungsspielräume und Vertrauen kann wieder neu aufgebaut werden“.

Aber Vertrauen kann nicht eingefordert werden und stellt die Person als Mensch in Frage. Wenn ich sage „ich kann mich nicht auf Sie verlassen“, dann kann ich anregen, etwas früher aufzustehen, weil wir in der Arbeit von Pünktlichkeit abhängig sind. Darauf kann der andere reagieren. Ich stelle ihn aber dadurch nicht als Mensch in Frage. Wenn Sie von Vertrauen sprechen und das überbetonen, dann ist das ein Angriff auf den Kern der Person, mit der Sie zusammenarbeiten und die Sie angreifen. Da ist dann ein Dienstgespräch oder ein professioneller Dialog unmöglich.

Deswegen glaube ich, dass die Unterscheidung zwischen Vertrauen und Verlässlichkeit keine philosophische Spitzfindigkeit ist, sondern Auswirkungen hat auf die Kultur eines Unternehmens, wenn die Leute, die ein Unternehmen leiten, sensibler dafür sind, wo sie von Vertrauen sprechen und wo von Verlässlichkeit.