

# Die Praxis des Vertrauens

Side Event zur 1. Wiener Leadership-Night,  
17. September 2015, bei teamgnesda

Dr. Klaus Neundlinger

„Trust is a notoriously vulnerable good,  
easily wounded and not at all easily healed.“

(Annette C. Baier, *Trust and Its Vulnerabilities*)

# I. Vertrauen als Einstellung

# Der philosophische Blick

Was versteht man in der Philosophie unter „Einstellung“?

- „Einstellung“ bezieht sich darauf, wie wir einen Gegenstand „haben“, wie wir ihn uns mit unseren Sinnen, unserem Denken, unseren Gefühlen und unseren Wertungen aneignen. „Gegenstand“ ist hier in einem sehr weiten Sinn zu verstehen. Wir können sowohl Dingen, als auch Sachverhalten, Situationen oder Personen gegenüber in der einen oder anderen Weise „eingestellt“ sein.
- Was das Vertrauen gegenüber Personen betrifft, so spielen dabei sowohl unsere Vernunft als auch unsere Gefühle sowie unsere Lernfähigkeit eine Rolle. Wir können Vertrauen deshalb sowohl als rationale als auch als emotionale sowie kognitive Einstellung betrachten.

## Vertrauen als emotionale Einstellung

- Jemandem zu vertrauen, bedeutet, ein bestimmtes Gefühl dieser Person gegenüber zu entwickeln. Es gibt viele Personen, denen wir vertrauen, ohne dass wir Gründe dafür anführen müssen. Ein ständiges Fragen, warum wir etwa unseren Geschwistern oder Freunden vertrauen, hätte wohl auch negative Auswirkungen auf diese Beziehungen.
- Oft lernen wir auch neue Personen kennen, denen wir sofort gefühlsmäßig vertrauen. In jedem Team, in jeder sozialen Situation werden uns Menschen begegnen, denen wir mehr vertrauen als anderen, auch wenn wir nicht sagen können, warum.

## Vertrauen als rationale Einstellung

- Vertrauen ist aber auch eine *rationale* Einstellung gegenüber bestimmten Personen. Wir vertrauen z. B., weil wir bestimmte Erfahrungen mit jemandem gemacht haben, weil wir diese Person kennen. Wir verfügen über Gründe, um zu vertrauen.
- Darüber hinaus setzen wir Vertrauen als bewusste Investition ein, als Vorschuss, wie man sagt. Wir vertrauen, weil wir uns etwas von anderen erwarten, weil wir bestimmte Ziele erreichen wollen.

## Die Stile des Vertrauens – was für ein Typ sind Sie?

- Wir verfügen als „Vertrauen Schenkende“ über beide Einstellungen, die emotionale und die rationale. Dennoch machen Menschen in unterschiedlicher Ausprägung Gebrauch von diesen Einstellungen.
- Wenn Sie sich selbst einschätzen müssten, wie würden Sie sich beschreiben, eher als einen rationalen oder als einen emotionalen Vertrauensgeber? Überwiegt bei Ihnen eine Grundeinstellung, oder hängt Ihre Einstellung von der Situation ab?

# Vertrauen als kognitive Einstellung

- Wir lernen, mit Vertrauen umzugehen. Insofern ist Vertrauen nicht nur eine emotionale oder rationale, sondern auch eine kognitive Einstellung. Nur über Erfahrung wird Vertrauen zu einer Ressource, die unser Handeln bestimmt – einer lernenden Ressource!



## II. Vertrauen als Atmosphäre

## Kollektive Voraussetzungen für Vertrauen

Vertrauen ist aber nicht nur eine Einstellung, die wir mitbringen und erlernen, sondern etwas, das uns umgibt, eine Stimmung oder ein *atmosphärisches Phänomen*.

- Egal, wie vertrauensvoll ich mich gebe, wenn ich zum Beispiel in ein Land, in eine Stadt, in eine Organisation komme, innerhalb deren gegenseitiges Misstrauen vorherrscht, bin ich dieser Atmosphäre zunächst einmal passiv ausgesetzt wie dem Wetter.
- Eine Atmosphäre schafft Gemeinsamkeit und lehrt uns, dass Vertrauen ein kollektives Phänomen ist. Wie beim Wetter, über das sich die Menschen kollektiv beschweren oder freuen, beeinflusst die Atmosphäre des Vertrauens oder Misstrauens die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren.

- Dennoch sind es letztlich die Menschen, die über ihre Handlungsweisen eine bestimmte Atmosphäre des Vertrauens oder Misstrauens erzeugen. Jeder und jede leistet dazu einen – wenn auch kleinen – Beitrag.
- In diesem Sinn kann Vertrauen auch als netzwerkartiges Phänomen begriffen werden. Deshalb ist es auch so „verletzlich“. Denn was an einem Ort einer Organisation oder einer Gemeinschaft passiert, kann sich schnell ausbreiten und woanders entweder positive oder negative Auswirkungen haben.

## III. Vertrauen als Praxis

## Vertrauen ist Handeln

- Vertrauen gewährt den einzelnen Menschen in der Zusammenarbeit die nötige Autonomie, um Dinge entsprechend ihren fachlichen Kompetenzen erledigen zu können.
- Deshalb heißt in organisationalen Zusammenhängen zu vertrauen vor allem, den anderen etwas *zuzutrauen*; den anderen Entscheidungsspielräume zuzugestehen.

## Vertrauen = Kooperation mind. zweier Intelligenzen

- Echtes Vertrauen zeichnet sich dadurch aus, dass dem Vertrauensnehmer praktische Urteilskraft (=Intelligenz) zugetraut wird. Er/sie soll und darf die Dinge autonom erledigen. Dem Vertrauensgeber ist vorerst nur wichtig, dass auf seine Interessen Rücksicht genommen wird.
- Die Urteilskraft (=Intelligenz) des Vertrauensgebers bezieht sich nicht nur darauf, zu schauen, dass seine Interessen berücksichtigt werden, sondern auch auf die Kooperation als solche. Wenn ich alle Signale ignoriere, die darauf hindeuten, dass der Vertrauensnehmer überfordert ist oder seiner Aufgabe nicht nachkommt, dann schädige ich nicht nur meine Interessen, sondern auch die Praxis durch ungerechtfertigtes Vertrauen.

- *Ein Beispiel:* Wenn Sie einen Handwerker zu sich nach Hause holen, trauen sie diesem zunächst einmal zu, die beauftragten Arbeiten gemäß seiner Expertise selbständig zu erledigen. Sie vertrauen ihm etwas für Sie Wichtiges an, nämlich die Funktionsfähigkeit Ihrer Wohnung. Gleichzeitig wird er nicht gut arbeiten können, wenn Sie ständig bei ihm stehen und ihm Schritt für Schritt erklären, wie er die Dinge zu erledigen hat. So kann keine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen. Andererseits wäre es aber auch nicht im Sinne einer Vertrauenspraxis, wenn Sie nicht von Zeit zu Zeit nachschauen kämen. Vor allem kann man nicht von einer Praxis des Vertrauens sprechen, wenn es offensichtlich ist, dass der Arbeiter den Auftrag nicht gut ausführt und Sie aus falsch verstandener Rücksichtnahme nicht einschreiten.

- Dieses sehr vereinfachte Beispiel lässt sich wohl auf verschiedenste Situationen in Projekten, in Abteilungen oder in der Zusammenarbeit mit Kunden und Kooperationspartnern übertragen. Es geht also in der Praxis darum, die richtige Mischung aus „Ich traue dir das zu, du weißt am besten, wie das zu erledigen ist!“ und „Ich bitte dich um Rechenschaft, Berichtslegung usw.“ zu finden.
- Für eine Führungskraft ist das eine zentrale tägliche Herausforderung, und zwar *im Handeln*, in der Interaktion, jenseits der Kontroll- und Reporting-Systeme, die es v.a. in größeren Organisationen gibt.



- Die Praxis des Vertrauens zeichnet sich dadurch aus, dass die Beteiligten eine gemeinsame Werthaltung entwickeln. Die Praxis des Vertrauens verbindet die Beteiligten, weil sie ein *Interesse an der Praxis* haben! Es geht um ein umsichtiges Handeln, das durchaus eigene Interessen in die Hände anderer legt, dabei aber auch darauf achtet, welche Auswirkungen das Handeln der anderen auf den gesamten Kontext hat (Projekt, Organisation, ...).
- Eine Verletzung des Vertrauens fügt in diesem Sinne unter Umständen einem ganzen Projekt, einer Abteilung bzw. einer Kooperationsbeziehung Schaden zu.

# Das Gegenteil von Vertrauen ...

- Misstrauen?

## ... ist Gleichgültigkeit

Der Philosoph Martin Hartmann meint in einem Interview dazu:

- „Misstrauen ist eine engagierte Haltung. Wer misstraut, will noch etwas, der hat noch Interessen, der will noch etwas durchsetzen. In diesem Sinne kann Vertrauen sogar eine gesunde Portion Misstrauen einschließen. Das Gegenteil von Vertrauen ist eigentlich Gleichgültigkeit. Das Ende des Misstrauens und des Vertrauens ist gekommen, wenn wir einander nichts mehr zu sagen haben.“

Philosophische Quellen, die Vertrauen als Praxis systematisch betrachten:

- Martin Hartmann (2011) *Die Praxis des Vertrauens*. Berlin, Suhrkamp.
- Annette C. Baier (1994) *Moral Prejudices. Essays on Ethics*. Cambridge, Harvard University Press.  
Darin finden sich vier Aufsätze zum Thema Vertrauen:
  - Trust and Antitrust.
  - Trust and Its Vulnerabilities.
  - Sustaining Trust.
  - Trusting People.

Zwei dieser Aufsätze sind Online zugänglich:

<http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/b/baier92.pdf>

Ein Interview mit Martin Hartmann in der Zeit:

<http://www.zeit.de/2014/34/martin-hartmann-vertrauen-politik/komplettansicht>