

180219

Buchprojekt "Vertrauen"



Die Macht des Vertrauens

(Ulf Posé)

Dieses Buch handelt über das Vertrauen. Vielen Menschen ist das Vertrauen in die Gesellschaft, in die Politik, in die Wirtschaft, ja sogar in Familien abhandengekommen.

Es gilt, dieses Vertrauen zurückzugewinnen. Dazu ist es notwendig deutlich zu machen, was Vertrauen ist, und welche Faktoren bei Vertrauen eine gewichtige Rolle spielen. Gleichzeitig gilt es auch darauf hinzuweisen, wie der Vertrauensverlust in unserer Gesellschaft sich auf unser Zusammenleben auswirkt. Schlussendlich ist es erforderlich aufzuzeigen, was wir alle tun können, um im Umgang mit Anderen eine Vertrauenskultur zu etablieren.

Menschen haben zunehmend ein Unbehagen, wenn es um Vertrauen in die Politik, die Wirtschaft geht. Der Global Scan und das Edelman Barometer zum Beispiel sagen aus, dass weltweit das Vertrauen in internationale Konzerne null Prozent beträgt.

Wenn Vertrauen fehlt, steigen in Unternehmen die Kosten für Vertragsverletzungen. Man lässt sich einen Vertragsbruch halt teuer bezahlen, wenn das Vertrauen fehlt. Ebenso steigen die Kosten für Abstimmungsprozesse. Man sichert sich mehrfach schriftlich ab. Das bedeutet Mehraufwand, der nicht erforderlich wäre, könnte man sich auf das Wort verlassen. Es nimmt auch der Personalwechsel zu. Fehlt mir das Vertrauen in mein Unternehmen, meinen Chef, dann will ich weg. All diese Kosten sind bilanzwirksam, tauchen jedoch nie in einer Bilanz explizite auf.

Wir alle kommen mit Vertrauen auf die Welt. Es ist das wichtigste Gefühl, das wir von Geburt an haben. Die entscheidende Frage ist, ob das Geschenk des Vertrauens

auch angemessen von der Umwelt erwidert wird. Geschieht das nicht, dann kann sich Selbst- und Fremdvertrauen nur sehr schwer weiter entwickeln.

Schon in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts hat ein Rotarier vier Fragen entwickelt, die bei positiver Beantwortung Vertrauensbildend sind. Prof. Karl Schlecht hat diese Fragen um eine weitere ergänzt.

Vertrauen ist letztlich ein Gefühl, und wie N. Luhmann meinte, Vertrauen ist eine riskante Vorleistung an die Zukunft. Es geht um die Annahme, dass unsere Erwartungen an Menschen, an Entwicklungen, an Zusagen genau den Verlauf nehmen, den wir erwarten. Vertrauen ist damit eine Überzeugung, die mit Leben gefüllt werden muss. Dazu benötige ich neben der rein fachlichen Kompetenz auf eine Sprachkompetenz. Ich sollte wissen, wovon ich rede, und nicht nur auf einem See von Emotionen schwimmen, wenn ich etwas sage. Auch Fähigkeit, in Alternativen denken zu können und die Urteilskompetenz mit der Fähigkeit zu Abwägungskompetenz gehören zur Vertrauensbildung. Das Handeln sollte angemessen sein, also Vorfall und Reaktion darauf passen zusammen, ebenso die Zuverlässigkeit. Kann ich mich berechtigt auf Zusagen verlassen? Hier ist es erforderlich, Zusagen einzuhalten, und Versprechen nur dann zu geben, wenn diese auch eingehalten werden können.

Vertrauen ist immer begleitet von Toleranz. Das Anders-Sein von Menschen zunächst einmal zu respektieren. Gleichzeitig meint Vertrauen auch, ich beginne eine Beziehung immer mit der Bereitschaft zu kooperieren. Kooperiert mein Gesprächspartner ebenfalls, sollte ich die Kooperation fortsetzen. Kooperiert mein Partner jedoch nicht, dann sollte ich die Kooperation einstellen. Nicht Auge um Auge, sondern einstellen. Das empfahl der Spieltheoretiker Rappaport, da er der Meinung war, kooperiere ich obwohl mein Gegenüber nicht kooperiert, dann fehlt der Lerneffekt. Der andere macht einfach weiter nach dem Motto: „Geht doch!“

Um Vertrauen aufzubauen, sollte soziale Performanz vorliegen, die mich in die Lage versetzt, eine verantwortungsvolle Güterabwägung vorzunehmen. Im Kern sollte der Schaden, der möglicherweise angerichtet wird, immer kleiner sein, als der Nutzen. Die soziale Kompetenz hat zu tun mit der inneren Einstellung zu anderen Menschen. Hier ist Aufrichtigkeit erforderlich. Aufrichtig ist ein Mensch, der sich selbst treu bleibt. Ursprünglich ist das Wort aufrichtig mit »richtig« verwandt und bedeutet »aufrecht,

ehrlich, unverfälscht«. Zur Aufrichtigkeit gehört auch, die eigene, begründete Überzeugung ohne Verstellung, also authentisch auszudrücken.

Auch Ehrlichkeit ist hilfreich, wenn es um Vertrauen geht. Aufrichtig ist ein Mensch genau dann, wenn er ohne Verstellung offen ist. Dazu ist es notwendig, dass er auf verdeckte Kommunikation verzichtet. Verdeckt ist eine Kommunikation immer dann, wenn ich über ein Wissen verfüge, das zu einer kommunikativen Handlung führt, aber dem Betreffenden nicht mitgeteilt wird.

Vertrauen ohne Wertschätzung ist sicher kaum möglich. Wer Vertrauen ausbilden will, wird sich darauf verlassen wollen, anständig, eben wertschätzend behandelt zu werden.

Auch eine gute Verträglichkeit zwischen Berufs- und Privatleben unterstützt die Fähigkeit, Vertrauen zu schenken. Unternehmen, die Personen beschäftigen, und nicht nur Funktionen bekleidet wissen wollen, wünschen eine Vertrautheit zwischen Berufs- und Privatleben. Es gilt, die Wertewelt der Kinder mit der Wertewelt der Erwachsenen verträglich zu halten.

Vertrauen benötigt auch jederzeit respektvollen Umgang mit anderen. Respekt ist die soziale, innere Verpflichtung, einen Menschen in seinen Werten, Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen zu achten und das tägliche Miteinander sozial verträglich zu gestalten. Das ist für Vertrauensbildung unerlässlich. Gleiches gilt letztlich auch für Würde. Vertrauen ist also immer biophil, lebensmehrend.

Wer Vertrauen schenken will, sollte bereit sein Verantwortung zu übernehmen. Es geht darum, für die überschaubaren Folgen seines Handelns Geradezustehen. Dazu sollte ich die Prinzipien des Handelns im Unterschied zum Verhalten einhalten. Diese Verantwortung des Handelns betrifft sicher die Verantwortung vor der Tat, also habe ich über mögliche Konsequenzen auch nachgedacht und dann die Verantwortung nach der Tat, also bin ich bereit für die Folgen meines Handelns gerade zu stehen? Wer verantwortet ist sicher immer einer Handlungsethik verpflichtet: Das erzeugt Vertrauen.

Vertrauen benötigt des weiteren Redlichkeit. Es gilt, das Redliche in einem System einer Institution zu entdecken und zu pflegen. Wenn Vertrauen existiert, kann ich auf viele Kontrollinstrumente verzichten, ich benötige sie nicht mehr.

Zum Schluss pflegen Menschen, die vertrauensvoll miteinander umgehen die altgriechische agape. Das ist die Fähigkeit und Bereitschaft, das Sein des Anderen zu wollen, selbst auf die Gefahr hin, dass es mir nicht gefällt. Diese Form der Menschenliebe ist die entscheidende Basis für jede Form der Vertrauensbildung und Basis einer nachhaltigen Vertrauenskultur.