PM 160503
Stoff zu--SP 9853

Literatur über Vertrauen

Karl Schlecht Stiftung
... Suchen und Fördern des **GUTEN schlechthin**

R:\PRSMTTLG\2016\PM 160523 Literatur über Vertrauen.docx
160506bkr_190913stk>191107stk
Siehe auch SM/PM 04074 „Gedanken zu Vertrauen bei KSG“
Gesammelt 02. Mai 2016, Robin Bozek

Auswertung der Literatur zum Thema Vertrauen rel. KSG Forum 2019---SP 9862

Die in dieser Literaturliste verzeichneten Werke beschäftigen sich auf verschiedene Weise und in unterschiedlichem Ausmaße mit dem Thema Vertrauen. Dabei wird Vertrauen als „Voraussetzung für ein Verstehen des von dem anderen Menschen Gemeinten“ (Lay 2015: 168) und damit auch als „unerlässliche Voraussetzung menschlichen Zusammenlebens” (Merkle 1994: 114) gesehen, wovon letztlich das „Wohl und Weh der Wirtschaft, der Politik, der Gesellschaft und jedes Einzelnen abhängt” Mehr dazu siehe unten***….und in S:\91 Stoffsammlung\Vertrauen***

BISCHOF, Norbert (2012): *Moral. Ihre Natur, ihre Dynamik und ihr Schatten*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag. Bib-Nr. 285. Insbesondere Seite 220.

COPRAY, Norbert (2010): *Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen*. München: Random House. Bib-Nr. 371. Insbesondere die Seiten 13/14, 21–24, 34, 73.

CZICHOS, Reiner (1993): *Creativität und Chaos-Management*. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag. Bib-Nr. 123. Insbesondere Seite 52.

FROMM, Erich (2009): *Humanismus als reale Utopie*. 2. Auflage. Ulm: Ebner & Spiegel. Bib-Nr. 28. Insbesondere die Seiten 45, 72, 82.

FUKUYAMA, Francis (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.

KORFF, Ernst und SCHMIDT, Walter (1983): *Menschen beurteilen und Menschen führen*. 5. Auflage. Heidelberg: I. H. Sauer-Verlag. Bib-Nr. 357. Insbesondere die Seiten 231–232.

KNOBLAUCH, Jörg (2013): *Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen.* Frankfurt a.M.: Campus Verlag. Bib-Nr. 38. Insbesondere die Seiten 135 und 147–148.

LAY, Rupert (1989): *Ethik für Manager*. Düsseldorf, Wien, New York: Econ Verlag. Bib-Nr. 229. Insbesondere Seite 108.

LAY, Rupert (2015): *Die Zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus*. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat. Bib-Nr. 350. Insbesondere Teil II, Kapitel 1 (S. 166–173).

LEISINGER, Klaus M. (2003): *Whistleblowing und Corporate Reputation Management*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. Bib-Nr. 91. Insbesondere die Seiten 39 und 292.

MALIK, Fredmund (1999): *Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten*. 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch. Bib-Nr. 127. Insbesondere die Seiten 88, 159, 194–196, 240, 253.

MALIK, Fredmund (2001): *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. 4. Auflage. München: Wilhelm Heyne Verlag. Bib-Nr. 129. Insbesondere Teil II, Kapitel 5 (S. 135–152) sowie die Seiten 232/233.

MERKLE, Hans L. (1994): *Der steinige Weg. Erfahrungen eines Unternehmers*. 2. Auflage. Zürich: Manesse Verlag. Bib-Nr. 126. Insbesondere die Seiten 114–134.

OERMANN, Nils Ole (2015): *Wirtschaftsethik. Vom freien Markt bis zur Share Economy*. München: Verlag C.H. Beck. Bib-Nr. 299. Insbesondere die Seiten 63–65.

POSÉ, Ulf (2016): *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Wiesbaden: Springer Gabler. Bib-Nr. 379. Insbesondere Kapitel 10 (S. 105–128).

RUTER, Rudolf X. (2016): *Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats. Leitlinien für nachhaltiges Erfolgsmanagement*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. Bib-Nr. 351. Insbesondere die Seiten 107–113.

SINOLINGUA (Hg.)(2010): *Confucius Says. Wise Men Talking Series*. 2. Auflage. Beijing: Sinolingua. Bib-Nr. 23. Seiten mit Sprüchen bezüglich Vertrauen: 28, 90, 98, 104, 200.

STÜCKELBERGER, Christoph (2002): *Global Trade Ethics. An Illustrated Overview*. Genf: WCC Publications. Bib-Nr. 71. Insbesondere die Seiten 42, 64, 86, 171.

SUCHANEK, Andreas (2015): *Unternehmensethik. In Vertrauen investieren*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag. Bib-Nr. 314. Insbesondere die Seiten 64–121.

WEISBACH, Christian-Rainer und SONNE-NEUBACHER, Petra (2009): *Unternehmensethik in der Praxis. Vorgaben und Richtlinien sinnvoll und zielführend umsetzen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag. Bib-Nr. 178. Insbesondere Kapitel 1, S. 1–15.

Nach KSG-Bibliotheksnummern sortiert:

23, 28, 38, 71, 91, 123, 126, 127, 129, 178, 229, 285, 299, 314, 350, 351, 357, 371, 379

Auswertung der Literatur

Die in dieser Literaturliste verzeichneten Werke beschäftigen sich auf verschiedene Weise und in unterschiedlichem Ausmaße mit dem Thema Vertrauen. Dabei wird Vertrauen als „Voraussetzung für ein Verstehen des von dem anderen Menschen Gemeinten“ (Lay 2015: 168) und damit auch als „unerläßliche Voraussetzung menschlichen Zusammenlebens” (Merkle 1994: 114) gesehen, wovon letztlich das „Wohl und Weh der Wirtschaft, der Politik, der Gesellschaft und jedes Einzelnen abhängt” (Copray 2010: 14). Konfuzius widmet dem Vertrauen ebenfalls seine Aufmerksamkeit und sagt: „Dem Menschen ist es seit jeher vorherbestimmt, zu sterben. Aber wenn das Volk das Vertrauen in seine Regierung verliert, dann hat das Land seine Grundlage verloren.” (Sinulingua 2010: 200).

Die Entwicklung des Vertrauens innerhalb der Gesellschaft wird überwiegend pessimistisch bewertet. Für Fromm ist die Industrialisierung mitverantwortlich für die „Tatsache, daß man *immer weniger Menschen trauen* kann.” (Fromm 2009: 44, Hervorhebung im Original), da alles und jeder käuflich geworden ist und somit nicht mehr sicher sei, wem sich eine Person in Zukunft zum Kauf anbieten wird. Lay hingegen befürchtet, dass die Globalisierung von Wirtschaft, Kultur, Politik und Bildung mit einer Entindividualisierung einhergehen könnte, welche zwischenmenschliches Vertrauen unterminiert

(vgl. Lay 2015: 172). In letzter Zeit wird insbesondere im Zusammenhang mit der Finanzkrise auch von einer damit verbundenen Vertrauenskrise gesprochen (vgl. Posé 2016: 105).

Dies verdeutlicht die Dringlichkeit, sich mit dem Vertrauen zu befassen, wobei die Frage nach der Natur des Vertrauens die erste ist, die gestellt werden sollte. Zwar kapituliert Rupert Lay vordergründig vor dieser Aufgabe, indem er den Begriff des Vertrauens als undefinierbar bezeichnet, allerdings grenzt er ihn zumindest insofern ein, als dass Vertrauen etwas anderes sein müsse als eine Tugend. Diese wäre eine Form von Besitz, während Vertrauen, ähnlich wie Freiheit und Würde, ein Merkmal des Sichereignenden sei (vgl. Lay 2015: 168). Demgegenüber sieht er aber die Fähigkeit, angstfrei zu vertrauen, als eine sog. Es-Tugend an, also eine Tugend, die durch die Orientierung von Lust und Unlust in frühester Kindheit erworben wird (vgl. Lay 1989: 107). Auch Hans L. Merkle schließt sich dieser Ansicht an, wenn er die Bereitschaft Caesars, sich trotz besseren Wissens tödlicher Gefahr auszusetzen, damit begründet, dass „Vertrauen zu zeigen [...] für ihn die höhere Tugend" war (Merkle 1994: 114).

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich jeder Mensch wünscht, Vertrauen von anderen zu erhalten (vgl. Korff/Schmidt 1983: 231). Dementsprechend ist es nachvollziehbar, wenn die Bereitschaft, anderen Vertrauen entgegenzubringen, als Tugend bezeichnet wird. Daraus erschließt sich aber noch nicht, was Vertrauen an sich bedeutet. Fredmund Malik geht vermutlich recht in der Annahme, dass die meisten Menschen unter Vertrauen ein „allgemeines, etwas diffuses Gefühl oder Empfinden" verstehen (Malik 2001: 145). Einen Vertrauensbegriff zu finden, der sich genauer fassen lässt, ist daher das Ziel vieler Autoren, die dabei zu folgenden Ergebnissen kommen.

Niklas Luhmann begreift Vertrauen als eine „Verhaltenserwartung [...], die es dem Einzelnen und der Gesellschaft erlaubt, überhaupt zu funktionieren" (zitiert nach Oermann 201: 64). An anderer Stelle wird Luhmanns Ansicht von Ulf Posé so dargestellt, dass er Vertrauen als eine riskante Vorleistung an die Zukunft ansieht, wobei Menschen, die diese Vorleistung erbringen, die Zukunft positiv vorwegnehmen und so handeln, als sei die Zukunft sicher (vgl. Posé 2016: 108). Posé selbst beschreibt Vertrauen zum einen als „ethische Kategorie", zum anderen aber als Annahme, dass „unsere Erwartungen an Menschen, an Entwicklungen, an Zusagen genau den Verlauf nehmen, den wir erwarten. Vertrauen ist damit eine Überzeugung." (Posé 2016: 107). Eine ähnliche Ansicht vertritt mit folgender Definition auch Rudolf X. Ruter: „Vertrauen ist die subjektive Überzeugung (auch Glaube) von der Richtigkeit, Wahrheit bzw. Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen eines anderen oder von sich selbst (Selbstvertrauen)." (Ruter 2016: 109). Den letzten Aspekt greift auch Merkle auf, wobei er Vertrauen und Selbstvertrauen als einen Komplex in dem Sinne versteht, dass das Vertrauen auf andere erst durch das Vertrauen in sich selbst ermöglicht wird (vgl. Merkle 1994: 116).

Im Werk von Andreas Suchanek werden die Ansätze zwei weiterer Autoren vorgestellt, zunächst der von Diego Gambetta: „Vertrauen kann definiert werden als Mittel, um mit der Freiheit der anderen zurechtzukommen." (zitiert nach Suchanek 2015: 67). Dies bezieht sich sowohl auf die Freiheit des

Vertrauensnehmers, das entgegengebrachte Vertrauen zu missbrauchen oder zu honorieren, als auch auf die freie Entscheidung des Vertrauensgebers, sich im Zweifelsfall gegen das Erbringen von Vertrauen entscheiden zu können. Außerdem wird Denise M. Rousseau zitiert, welche Vertrauen als die „Bereitschaft, Verletzlichkeit zu akzeptieren auf der Basis positiver Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens anderer" (zitiert nach Suchanek 2015: 71) bezeichnet. Schließlich sieht Stückelberger im Rahmen seiner Handelsethik das Vertrauen als einen von elf Grundwerten an, zu denen er u.a. auch Frieden, Freiheit und Gerechtigkeit zählt (vgl. Stückelberger 2002: 42).

Vertrauen wird also überwiegend als eine Art optimistische Erwartung oder Überzeugung bezüglich zukünftiger Ereignisse angesehen, mit der man der Unsicherheit hinsichtlich des tatsächlichen Verlaufs der Dinge begegnet. Weshalb aber geben sich Menschen freiwillig dieser Verletzlichkeit preis? Dies ist u.a. im Nutzen des Vertrauens begründet, auf den an dieser Stelle näher eingegangen werden soll. Die Beschreibung Suchaneks ist dabei ein guter Einstieg:

> Die zentrale Funktion von Vertrauen ist somit: **Vertrauen soll wechselseitig vorteilhafte Kooperation ermöglichen** im Angesicht des Risikos, dass die Kooperation scheitert bzw. eine Seite die andere übervorteilt. (Suchanek 2015: 68, Hervorhebung im Original)

Daraus ergeben sich noch weitere, spezifische Funktionen wie die Senkung von Transaktionskosten, die Reduzierung von Unsicherheit und Komplexität, die Erhöhung der Flexibilität, die Entlastung der Beteiligten sowie die Förderung von Motivation und einer kooperativen Einstellung. In dieser Hinsicht ist Vertrauen auch als Vermögenswert anzusehen (vgl. Suchanek 2015: 69). Diese Wortwahl deutet bereits auf die ökonomische Dimension hin, die im Vertrauensbegriff enthalten ist. Für Unternehmen bedeutet Vertrauen vor allem Kundenbindung, wobei insbesondere das System der Banken und Finanzinstitute vom Vertrauen ihrer Kunden lebt und umgehend zusammenstürzen würde, wenn ihnen dieses Vertrauen verloren ginge (vgl. Oermann 2015: 65).

Es kommt allerdings nicht nur auf das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen auf der einen und seinen Kunden oder Geschäftspartnern auf der anderen Seite an. Nach Ernst Korff und Walter Schmidt ist auch die Vertrauenskultur innerhalb eines Unternehmens für dessen Erfolg von entscheidender Bedeutung: *„Menschenführung, die auf Vertrauen basiert, ist auf die Dauer gesehen wirkungsvoller und leistungsfördernder als diejenige, die den Zwang zur Grundlage hat."* (Korff/Schmidt 1983: 231, Hervorhebung im Original). Ob eine solche Vertrauenskultur im Unternehmen entsteht, hängt nicht zuletzt von den Führungskräften ab, denen in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle zukommt: „Wo eine Vertrauenskultur herrscht oder wachsen soll und wo Selbstverantwortung gelebt wird, ist starke Führung nötig" (Knoblauch 2013: 135). Dies gilt nach Malik allerdings auch umgekehrt, denn wenn es einer Führungskraft gelingt, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu erlangen, schafft sie eine robuste Führungssituation. In solch einer Konstellation werden selbst Führungsfehler die Führungsposition an sich nicht schwerwiegend belasten können (vgl. Malik 2001: 137–138).

Diesem Befund steht die Beobachtung entgegen, dass die meisten traditionellen Management-Werkzeuge auf Misstrauen basieren. Allerdings werden die Bereiche in Unternehmen, in denen eine umfassende Überwachung nicht mehr praktikabel ist, immer größer und weitläufiger, sodass es unab-

dingbar ist, seinen Mitarbeitern zu vertrauen (vgl. Czichos 1993: 52). Knoblauch formuliert dies mit ökonomischen Begriffen und spricht von einer *High-Trust-Dividend*, wo Mitarbeiter und Führungsebene sich vertrauen, und von einer *Low-Trust-Tax*, wo dies nicht der Fall ist. Letztere lässt sich auch in konkreten Zahlen ausdrücken: im deutschen Einzelhandel werden jährlich Waren im Wert von ca. 1 Mrd. Euro von den eigenen Mitarbeitern unterschlagen. Unternehmen mit einer starken Vertrauenskultur sind davon weniger betroffen, weshalb nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Vertrauen als effektivere Lösung angesehen wird (vgl. Knoblauch 2013: 148). Suchanek beschreibt dieses Phänomen in Anlehnung an Chris Argyris als „Teufelskreis der Kontrollmaßnahmen“: Es werden Maßnahmen zur Kontrolle der Mitarbeiter eingeführt, welche dadurch den Eindruck gewinnen, dass die Führung ihnen nicht vertraut. Sie empfinden diese Kontrolle als lästig und demotivierend, wodurch die Leistungsbereitschaft und die Produktivität sinken. Das wiederum veranlasst die Führungskräfte, die Kontrollen noch weiter zu verschärfen (vgl. Suchanek 2015: 111–112).

Dabei ist allerdings zu beachten, dass es sich bei der Forderung nach mehr Vertrauen nicht um blindes und naives, sondern um gerechtfertigtes Vertrauen handelt (vgl. Malik 2001: 148). Viele Autoren kommen in ihren Abhandlungen zum Thema Vertrauen auch auf Lenin und dem ihm zugeschriebenen Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ zu sprechen (vgl. Malik 1999: 196; Malik 2001: 149; Oermann 2015: 63; Ruter 2016: 111; Suchanek 2015: 111). Suchanek weist aber darauf hin, dass Lenin diese Aussage höchstwahrscheinlich fälschlicherweise zugeschrieben wurde und er sich stattdessen oft des geläufigen russischen Sprichwortes „Vertraue, aber prüfe nach“ bedient hat, was von einem Artikel in der *ZEIT* ebenfalls bestätigt wird (vgl. DIE ZEIT 12/2000: http://www.zeit.de/stimmts/2000/200012_stimmts_lenin. Zugriff am 04.05.2016).

In dieser Variante des Satzes schließen Vertrauen und Kontrolle sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen sich. Wichtig ist dabei die Kommunikation, damit sich sowohl Vertrauensgeber als auch -nehmer über die Funktion der Kontrollmaßnahmen im Klaren sind. Aus der Sicht des Vertrauensnehmers, in den meisten Fällen also der Mitarbeiter, sollte dem Vertrauensgeber zugebilligt werden, dass er sich Informationen verschaffen kann, die ihm die Bildung einer vertrauensvollen Zukunftserwartung ermöglichen. Die freiwillige Akzeptanz von Kontrollen stellt somit auch eine vertrauensfördernde Selbstbindung dar. Der Vertrauensgeber wiederum muss sich bewusst sein, dass von ihm durchgeführte Kontrollmaßnahmen die bereits erwähnte demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben können. Um dem entgegenzuwirken, sollten diese Maßnahmen begründet werden, sodass die Mitarbeiter diese nachvollziehen und akzeptieren können (vgl. Suchanek 2015: 112–113).

Die Frage nach dem Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle ist bereits mit der Frage verknüpft, wie Vertrauen eigentlich entsteht, bzw. wie das Wachsen von Vertrauen gefördert werden kann. Kontrolle ist bei Suchanek nur eine von drei Handlungsmöglichkeiten, die dem Vertrauensgeber zur Verfügung stehen, um eine begründete Entscheidung zur Schenkung von Vertrauen treffen zu können. Die erste wäre das „Screening“, womit er das Einholen von Informationen mittels unterschiedlichster Quellen meint, z.B. Interviews, Erfahrungsberichte oder körperliche Signale. Die zweite Option ist die Gestaltung der Handlungsbedingungen des Vertrauensnehmers. Wenn die Arbeitssituation für die Mitarbei-

ter so eingerichtet wird, dass unerwünschte Handlungen gar nicht erst ermöglicht oder glaubwürdig mit negativen Konsequenzen verbunden werden, kann die Führungskraft leichter darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter sich angemessen verhalten, ohne sie ständig überwachen zu müssen (vgl. Suchanek 2015: 105–111). Auch Malik sieht eine gute Vertrauensbasis darin, dass man „ein System so gestaltet, daß es gar nicht mißbraucht und unterlaufen werden *kann*." (Malik 1999: 196, Hervorhebung im Original).

Diese komplementäre Funktion der Kontrolle bei der Förderung von Vertrauen findet sich auch bei Stückelberger:

> Control is not an opposite of trust, as is popularly suggested. It is not a case of „trust instead of control", but of trust thanks to control, since trust in someone is not something we have or don't have, but something that grows gradually like love and partnership and can be deliberately encouraged. Transparency allows for control that fosters trust and is comprehensible. (Stückelberger 2992: 65)

Kontrolle trägt demnach also zu Transparenz, Kalkulierbarkeit, Glaubwürdigkeit und letztlich auch zur Vertrauensbildung bei. Darüber hinaus identifiziert Posé drei weitere Merkmale einer Vertrauenskultur: Kompetenz, Angemessenheit und Zuverlässigkeit. Ein Mitarbeiter mag ehrlich und gutmütig sein – wenn er die erforderliche Kompetenz zur Erledigung einer Aufgabe nicht besitzt, kann man nicht darauf vertrauen, dass er sie zufriedenstellend löst. Auch Führungskräfte sollten aber darauf achten, sich selbst nicht für kompetenter zu halten, als sie tatsächlich sind. Angemessenheit bezieht sich auf Gerechtigkeit, z.B. bei der Abwägung von Erfolg für das Unternehmen und Schaden für Umwelt oder Mitarbeiter, aber auch auf Verhältnismäßigkeit, beispielsweise bei Bestrafungen. Eine weitere Voraussetzung für Vertrauen ist schließlich Zuverlässigkeit, welche u.a. dadurch erreicht wird, dass man nur solche Versprechen gibt, die man tatsächlich einhalten kann und will (vgl. Posé 2016: 108–127).

Zu beachten ist hierbei, dass nicht jedes verletzte Versprechen in gleicher Weise zu einem Vertrauensverlust und der Entstehung von Misstrauen beiträgt. Suchanek spricht in diesem Zusammenhang von Inkonsistenzen, die er folgendermaßen definiert:

> Gemeint sind Inkonsistenzen (Diskrepanzen, Widersprüche) zwischen den (allgemeinen) Vertrauenserwartungen des Vertrauensgebers und den entsprechenden Handlungen des Vertrauensnehmers, die sich aus Sicht des Vertrauensgebers auf die (mangelnde) Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers zurechnen lassen. (Suchanek 2015: 97–98)

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Inkonsistenzen, die sich nicht auf die mangelnde Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers zurückführen lassen, für das Vertrauensverhältnis nicht unbedingt relevant sind. Das kann zutreffen, wenn sich die Ursache für eine Inkonsistenz außerhalb der Kontrolle des Vertrauensnehmers befindet, wie z.B. Flugausfall aufgrund eines Unwetters, oder er eine nachvollziehbare Begründung hat, beispielsweise die Beerdigung eines Familienmitglieds. Außerdem spielt die Interpretation und das Verständnis über die „Spielregeln" eine wichtige Rolle. Wenn jemand am Ende eines Telefonats „Ich rufe Sie zurück" sagt und diesem Versprechen nicht nachkommt, wird das in den meisten Fällen als irrelevant eingestuft werden. Zudem sind sich im Bereich der Werbung und z.T. auch der Politik die Akteure sowohl auf Seiten der Sender als auch der Empfänger darüber

im Klaren, dass Versprechen nicht zwangsweise wörtlich zu nehmen sind, weshalb Inkonsistenzen dort ebenfalls weniger Relevanz besitzen. Wichtig ist, dass Vertrauensgeber und -nehmer sich auf ein gemeinsames Verständnis einigen. Die scheinbar irrelevante Inkonsistenz des versprochenen, aber nicht erfolgten Rückrufs kann auch relevant werden, falls dieser für den Vertrauensgeber wichtig gewesen wäre und er sich daher auf die Einhaltung des Versprechens verlassen hat (vgl. Suchanek 2015: 97–104).

Für das Entstehen von Vertrauen ist es also notwendig, dass beide Seiten gewillt sind, etwas in dieses Vertrauensverhältnis zu investieren. Im Zweifelsfall stehen für Korff und Schmidt aber die Führungskräfte in besonderer Verantwortung: „Die Hand, die sich dem anderen vertrauensvoll entgegenstreckt, sollte immer die Hand des Führenden sein." (Korff/Schmidt 1983: 232). Allerdings soll hierbei nicht vergessen werden, dass das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zwar das verbreitetste, nicht aber das einzige Beispiel für die Wichtigkeit von Vertrauen in Unternehmen ist. So wird in Maliks *Wirksame Unternehmensaufsicht* und Ruters *Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats* die Rolle von Vertrauen in der Beziehung zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Managern beleuchtet.

An dieser Stelle werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst:

1) Vertrauen ist eine der Grundlagen menschlichen Zusammenlebens
2) Die Fähigkeit und Bereitschaft, Vertrauen zu schenken, ist daher tugendhaft
3) Vertrauen ist eine optimistische Erwartungshaltung an die Zukunft sowie ein Mittel, mit der Freiheit anderer umzugehen
4) Durch Vertrauen wird Kooperation zum wechselseitigen Nutzen ermöglicht
5) Ein Beispiel für diesen Nutzen ist die Möglichkeit, wirtschaftlichen Handel zu treiben
6) Vertrauen ist für Unternehmen nicht nur extern gegenüber Kunden und Geschäftspartnern, sondern auch intern von Bedeutung
7) Insbesondere Führungskräfte sind angehalten, zur Entstehung einer Vertrauenskultur im Unternehmen beizutragen, da Misstrauen sich sowohl auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter als auch auf die Position der Führungskraft negativ auswirkt
8) Von kompletter Überwachung ist abzuraten, ein gesundes Maß an Kontrolle aber steht nicht im Gegensatz zum Vertrauen, sondern wirkt sich sogar förderlich darauf aus
9) Weitere Voraussetzungen für Vertrauen sind das Einholen von Informationen, eine dem Vertrauensmissbrauch vorbeugende Gestaltung der Handlungsoptionen, Transparenz, Kalkulierbarkeit, Vertrauenswürdigkeit, Angemessenheit, Zuverlässigkeit und Kompetenz
10) Nicht jedes gebrochene Versprechen ist in gleichem Maße mit einem Vertrauensverlust verbunden, wichtig ist vor allem, dass beide Seiten sich darüber verständigen, welche Inkonsistenzen relevant sind und welche nicht

Da die ökonomische Perspektive in der Literatur recht prominent war, soll abschließend mit folgendem Zitat noch einmal auf die Mehrdimensionalität der auf Vertrauen basierenden Wertschöpfung hingewiesen werden:

> Beispiele für diese Kooperationsgewinne wurden schon benannt: Nutzung von Gemeingütern, die wechselseitige Anerkennung von Verfügungsrechten, die vielfältigen Formen der

Ressourcenzusammenlegung, Tauschprozesse, Arbeitsteilung und Spezialisierung oder die diversen Formen des Risikomanagements, all dies stellt die jeweils Kooperierenden in aller Regel besser, als wenn sie versuchten, sich allein die Bedürfnisse zu erfüllen, die sie haben. Es sind vor allem diese Formen von Kooperationsgewinnen, die in Unternehmen bzw. in der Wirtschaft von zentraler Bedeutung sind. Doch gibt es auch intangible Formen von Kooperationsgewinnen, die an das subjektive Erleben der Menschen gebunden sind: die Freude, mit anderen Wert zu schaffen oder einfach nur beisammen zu sein, wechselseitige Wertschätzung und anderes mehr sind ebenfalls Quellen eines gelingenden Lebens, die nur gemeinsam erreicht werden können. (Suchanek 2015: 71)