

Vertrauen ist gut ...

... Kontrolle ist besser. So lautet die, in dieser Formulierung nicht authentische, doch dem russischen Revolutionär und Politiker Wladimir Iljitsch Uljanow (Lenin) sinngemäß zugeschriebene Äußerung.

Von Thomas Webers

Tatsächlich findet sich beim führenden Kopf der Oktoberrevolution das Zitat: „Nicht aufs Wort glauben, aufs strengste prüfen – das ist die Losung der marxistischen Arbeiter“ [1].

... aber Misstrauen auch

„Wir haben nicht zwischen Vertrauen und Misstrauen zu wählen.“ Der Augsburger Organisationspsychologe Oswald Neuberger weiß es rund 80 Jahre später besser – Niklas Luhmann, Anthony Giddens und andere Denker weiterführend: „Verhalten ist immer durch beides zugleich – in unterschiedlichem Mischungsverhältnis – bestimmt: Vertrauen **und** Misstrauen“ [3]. Zur Erläuterung zeichnet er eine Vier-Felder-Tafel:

- **Vertrauen in Vertrauen** – der Vertrauensdiskurs wird einseitig und verklärend geführt;
- **Misstrauen in Vertrauen** – man schenkt in der Regel nicht „blind“ Vertrauen (Vertrauensduseligkeit), und wer dazu aufruft, weckt Misstrauen; Vertrauen ist keine Alternative zu Kontrolle, sondern selbst eine Form davon (Macht);
- **Misstrauen in Misstrauen:** Misstrauen ist nicht nur „pathologisch/paranoid“, sondern „gesund“ – es schützt uns;
- **Vertrauen in Misstrauen:** Vertragsbruch oder Täuschung ist das Gegenkonzept zu Vertrauen (und nicht Misstrauen), gerade weil es so schwer ist, die Guten von den Schlechten zu unterscheiden, lohnt sich Vertrauen.

Doch Vertrauen ist mehr als das selige Geben und Nehmen zweier Individuen. Vertrauen benötigt und konstituiert sich auch immer über einen **Kontext**: die anderen, die zuschauen, kommentieren, womöglich eingreifen. Vertrauen und Misstrauen sind soziale Phänomene:

- Dass Vertrauen gut, also „Sozialkapital“ ist, scheint einleuchtend: Es reduziert die Transaktionskosten, steigert die Soziabilität und erleichtert das Organisieren.

- Doch auch Misstrauen ist „Sozialkapital“, wir brauchen die Institutionen des Misstrauens – wie Staatsanwaltschaft, Geheimdienste, Steuerprüfung, Ethik-Kommission – in unserer Gesellschaft nicht minder nötig.

Für Neuberger müsste eine Sozialkapitalbilanz beide Posten aufweisen: den Bestand an Vertrauen **und** an Misstrauen.

Wie kann man derart – dialektisch – Vertrauen und Misstrauen in der Arbeitswelt thematisieren? Müsste man nicht einerseits Vertrauen belohnen und auszeichnen? Andererseits blindem Vertrauen skeptisch auf den Zahn fühlen? Das Ganze müsste auch in der Öffentlichkeit stattfinden. Es dürfte nicht entlarvend anprangernd, sondern müsste wertschätzend konstruktiv geschehen. – Ein Beispiel?

„Deutschlands Beste Arbeitgeber“

Dass sich „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ [2] zu einer solch beachteten Veranstaltung entwickeln konnte (Veröffentlichung im Wirtschaftsmagazin „capital“, Schirmherrschaft des Bundesarbeitsministers, öffentliche Preisverleihung), liegt wohl an mehreren Aspekten:

- **Vorbild/Ableger:** Orientierung am US-Vorbild „100 Best Companies to Work For in America“[®].
- **Kampagnenformat:** Einbindung von starken Medienpartnern sowie Sponsoren und Unterstützung durch INQA, die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“, die ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialversicherungspartnern, Sozialpartnern und Unternehmen ist – sowie Fokus auf dem Nutzen für das Personalmarketing.
- **Vernetzung und Benchmarking:** Der Europäische Wettbewerb „Great Place to Work[®] Europe“ geht auf eine Initiative der EU-Kommission aus dem Jahr 2002 zurück. Es erfolgt ein jährliches Benchmarking.
- **Professionelles Management:** Das „Great Place to Work[®] Institute Deutschland ist am Kölner Marktforschungsunternehmen „psychonomics AG“ angesiedelt. Auf europäischer Ebene koordiniert das Analyseinstitut „Oxford Research A/S“ aus Dänemark den Wettbewerb.
- **Klarheit:** Die Befragung ist einfach und verständlich aufgebaut.