

# Vertrauen

## Jenseits der Verklärung eines Managementprinzips

*Stefan Kühl*

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

23. April 2018

## **Working Paper 2/2018**

Vertrauen ist „in“. In der Managementliteratur dominieren Titel wie „Vertrauen führt“ (Sprenger 2002), „Vertrauen siegt“ (Höhler 2005) oder „Erfolg durch Vertrauen“ (Nieder 2013) die Diskussion. Je größer die wahrgenommenen Verunsicherungen in Organisationen, desto wichtiger sei es, die Zusammenarbeit über vertrauensbildende Maßnahmen zu koordinieren. Der Wandel von der „Misstrauensorganisation“ zur „Vertrauensorganisation“ gilt als Basis für den Erfolg von Organisationen. Das Erfolgsrezept für „gute Ehen“ und „gute Freundschaften“ – Personenvertrauen – sei, so die Vorstellung, auch das Erfolgsrezept für „gute Organisationen“.

Dabei wird jedoch übersehen, welche Errungenschaft es ist, dass man sich in der modernen Gesellschaft nicht mehr vorrangig auf Personenvertrauen verlassen muss. Es erleichtert erheblich, dass man sich im Supermarkt darauf verlassen kann, auch ohne gute Bekanntschaften zum Mitarbeiter an der Kasse gegen Geld Produkte einkaufen zu können. Und es hat gewisse Vorteile, dass man sich traut, sich an die Polizei zu wenden, auch wenn man nicht weiß, mit welchem Polizisten man es konkret zu tun hat.

### Organisationen – die Abstraktion vom Personenvertrauen

Die Leistungsfähigkeit moderner Organisationen basiert maßgeblich auf der Abstraktion von Personenvertrauen. In Organisationen kann man sich darauf verlassen, dass Arbeitsverträge gelten, dass Gehälter gezahlt und notfalls eingeklagt werden können und dass Abteilungen Informationen liefern, weil die Regeln das vorsehen – und zwar unabhängig davon, ob man zu den zuständigen Mitarbeitern eine persönliche Beziehung hat oder nicht (vgl. Luhmann 1964, S. 72). Systemvertrauen ist der kompliziert klingende Begriff, mit dem diese Abstraktion von Personenvertrauen bezeichnet wird.

Organisationen nutzen ein einfaches Prinzip, um sicherzustellen, dass man sich nicht auf persönliche Beziehungen verlassen muss – die Formalisierung von Erwartungen. Wenn Personen in eine Organisation eintreten, dann verpflichten sie sich darauf, den an sie

gestellten Kooperationserwartungen Folge zu leisten – unabhängig davon, ob sie eine „gute Beziehung“ zu ihrem Kooperationspartner haben oder nicht. Wenn sie sich dieser formalen Erwartung entziehen, riskieren sie ihre Mitgliedschaft in der Organisation. Organisationen sichern sich so gegen das ungehemmte Wuchern von persönlichen Beziehungen.

Aber trotzdem kommen Organisationen nicht ohne Personenvertrauen aus. Im Schatten der Formalstruktur bilden sich eigene Koordinationsprinzipien aus. Da werden zwischen den Mitarbeitern „Deals“ gemacht, um sich gegenseitig die Arbeit zu erleichtern, Kollegen notfalls gemobbt, wenn sie sich nicht an die in einem Team etablierten Normen halten, oder es werden Vertrauensnetzwerke ausgebildet, mit denen sich Mitarbeiter langfristig aneinander binden. Wir wissen, dass Organisationen ohne diese informale Erwartungen als „Schmierstoff“ für die formale Struktur gar nicht existieren können.

Insofern haben die Managementberater, die sich öffentlich für Personenvertrauen oder – in selteneren Fällen – auch für Mobbing begeistern, einen Punkt. Aber bei ihnen erscheinen die informale Koordinationsmechanismen der Organisation in einer seltsam „verklärten“ Form. Sie denken bei der Wirksamkeit von Personenvertrauen zu allererst immer an informale Erwartungen, die die formalen Erwartungen produktiv ergänzen oder auch ersetzen können. Dass viele informale Erwartungen aber gerade den formalen Erwartungen widersprechen, wird häufig übersehen.

### Regelkonforme Informalität

In Organisationen existieren informale Erwartungen, die nicht gegen die entschiedene formale Struktur verstoßen (vgl. Luhmann 1964, S. 283ff.). So kann beispielsweise die Erwartung, dass man Kollegen bei der Arbeit helfend zur Seite steht, nur begrenzt formalisiert werden, weil die Anweisung „Helfen Sie Ihren Kollegen, wo immer Sie können“ letztlich zu einer Verantwortungsdiffusion führt und das Prinzip der Arbeitsteilung ad absurdum führen würde. Als informale Erwartung kann sich das Prinzip der kollegialen Hilfe jedoch ausbilden, und es wird in den meisten Organisationen auch nicht verboten. Diese mit unterschiedlichen Entscheidungsprämissen kompatiblen nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen haben in Organisationen unterschiedliche Funktionen.

Die mit der Formalstruktur kompatiblen informale Erwartungen füllen oftmals die vielen formalen Strukturlücken der Organisation. Die formale Struktur kann nur vergleichsweise wenige mögliche Ereignisse in einer Organisation regeln. Für die vielen formalen Strukturlücken bilden sich deswegen vielfältige informale Erwartungen aus. Man denke zum Beispiel an die Wartungsarbeiter bei Xerox, deren Wissensaustausch nicht über formalisierte Wissensplattformen der Organisation läuft, sondern in Treffen außerhalb der Arbeitszeit, in denen bei dem einen oder anderen Drink „war stories“ über den Umgang mit besonders eigensinnigen Kopiermaschinen ausgetauscht werden (vgl. Orr 1996, S. 125–143).

Häufig dienen die informale Erwartungen auch dazu, formale Erwartungen zusätzlich abzusichern. Die kostümierten Mitarbeiter im Disneyland haben nicht nur lange Arbeitszeiten und sind schlecht bezahlt, sie müssen zusätzlich noch rüde Behandlungen durch die Vergnügungsparkbesucher über sich ergehen lassen. Es fällt aber auf, dass diese Mitarbeiter aufgrund der entstandenen Organisationskultur der „smile factory“ die formalen Erwartungen sogar übererfüllen (van Maanen 1991). Alle Armeen fordern von ihren Soldaten „Kameradschaft“ ein, dazu gibt es entsprechende Formulierungen in den Militärgesetzbüchern, in Dienstweisungen und in Tagesbefehlen. Weil es aber kaum als Mitgliedschaftsbedingung einklagbar ist, einen Kameraden beispielsweise aus einer Todeszone zu bergen, wird die kameradschaftliche Hilfe in Armeen faktisch über informale Erwartungen unter den Soldaten durchgesetzt (Grüneisen 2015).

Informale Erwartungen ermöglichen den Verzicht auf formale Regelungen. Gerade in der unter Begriffen wie „holokratische Organisation“, „flexible Firma“ oder „agile Organisation“ geführten Diskussion wird deutlich, dass es eine weitverbreitete Hoffnung gibt, auf viele formale Regeln – entschiedene Entscheidungsprämissen – verzichten zu können und darauf zu setzen, dass sich die Erwartungsbildung eher in Form von informalen Regeln entwickelt. Dies ist ein Grund, weswegen sich Großorganisationen, die sich für verkrustet oder überbürokratisiert halten, Kleinstorganisationen – sogenannte Face-to-Face-Organisationen – zum Vorbild nehmen (siehe dazu Kühl 2002). Dass ein Verzicht auf Formalisierung aber immer auch Verzicht auf Fähigkeiten zur Komplexitätsverarbeitung bedeutet, wird dabei jedoch häufig übersehen.

### Regelabweichende Informalität

Dabei kann es sich um Verstöße gegen selbst definierte formale Erwartungen der Organisation handeln. Es geht dabei um die kleinen und großen Abweichungen von offiziellen Zielvorgaben, um die Missachtung der vorgegebenen Wenn-dann-Programme der Organisation oder das Umgehen von Vorgesetzten, um eine Sache schnell auf den Weg zu bringen. Es kann sich aber auch um Verstöße handeln, die nicht nur die selbst definierten formalen Regeln der eigenen Organisation verletzen, sondern auch staatliche Gesetze. Man denke nur an die in Speditionsfirmen erwartete Manipulation der Tachoscheibe, um die Lenkzeiten der LKW-Fahrer illegalerweise zu verlängern, an die verbotene Überbrückung von Sicherungen mithilfe von Drähten, um Produktionsmaschinen trotz einer Störung weiter betreiben zu können, oder um die kleinen Gefälligkeiten des Unternehmens gegenüber Betriebsräten, die – wenn sie bekannt werden – vor dem Gesetz als Untreue gewertet werden. Niklas Luhmann spricht hier von brauchbarer Illegalität (vgl. Luhmann 1964, S. 304ff.).

Eine Grundvoraussetzung für regelabweichende Informalität ist das Vertrauen zwischen Personen. Wenn Managerberater also Vertrauen als neue Steuerungsform propagieren, dann müssten sie vorrangig daran denken, wie wichtig Personenvertrauen für die brauchbare Illegalität ist. Siemens, VW und UBS können als Musterfälle von Organisationen gelten, in denen Vertrauen als Prinzip wirkt.

Durch Verstärkung und Ausweitung solcher Vertrauensbeziehungen können in Organisationen Loyalitätsnetzwerke, Cliques, Seilschaften und Promotionsbündnisse entstehen, in denen sich Mitglieder einer Organisation langfristig aneinander binden. Wenn diese Netzwerke von einer Person dominiert werden, spricht der Organisationssoziologe Horst Bosetzky in Anlehnung an den Roman „Der Pate“ (vgl. Puzo 1971) von dem Don-Corleone-Prinzip in Verwaltungen, Unternehmen, Krankenhäusern und Parteien. Genauso wie der Mafia-Chef durch „gute Taten“ die Loyalität seiner Untergebenen erzeugt, kommen auch Vorgesetzte ihren Mitarbeitern mit einer Guttat entgegen, um dann zu einem späteren Zeitpunkt auf ihre Loyalität rechnen zu können (vgl. Bosetzky 1974).

Man erkennt ein hohes Maß an Professionalität, trotz der Regelmäßigkeit der Regelabweichung das Bild einer integren Organisation zu vermitteln. Während es bei Siemens einerseits zur Routine gehörte, Bestechungsgelder zur Auftragsgewinnung einzusetzen, verpflichtete sich Siemens andererseits mit der Mitgliedschaft bei Global Compact, auf Korruption zu verzichten, bewarb sich erfolgreich um eine Mitgliedschaft bei der auf Korruptionsbekämpfung spezialisierten Lobbyorganisation Transparency International und verpflichtete zehntausende von Führungskräften dazu, alle zehn Jahre eine Erklärung zu unterzeichnen, in denen sie sich zur Einhaltung der Gesetze verpflichteten.

## Wider die pauschale Verdammung von Regelabweichung

In weiten Teilen der Organisationsforschung hat sich eine auffällig skeptische Haltung gegen Regelabweichungen ausgebildet. Verstöße gegen die formale Ordnung werden als „dunkle Seite“ der Organisation betrachtet, und sie führen zu Missbrauch, Korruption und Katastrophen (siehe z.B. Vaughan 1999). Übersehen wird, dass Regelabweichungen für eine Organisation sehr wohl auch funktional sein können.

Ein Grund für Regelabweichungen in Organisationen liegt darin, dass viele der formalen Regeln nur aufgestellt werden, weil von der Umwelt des Unternehmens entsprechend Druck ausgeht. Dieser Druck kann in Form von Gesetzen entstehen, aber auch durch Auflagen von Kunden oder durch Standardisierungsvereinbarungen. Manchmal können Legitimitätsanforderungen durch geschicktes Schauseitenmanagement erfüllt werden, häufig müssen dafür aber auch Anpassungen an die Formalstruktur vorgenommen werden (vgl. Kühl 2013, S. 138ff.).<sup>1</sup> Wenn die Formalstruktur der Organisation durch Legitimitätsanforderungen geprägt wird, dann findet die notwendige Entkopplung durch die Ausbildung informaler, häufig mit der formalen Struktur nicht kompatiblen Erwartungen statt.

Ein weiterer Grund für die Duldung von Abweichungen ist die zwangsläufig widersprüchliche Normenorientierung in Organisationen. In der Organisationsforschung gilt spätestens aufgrund der Überlegungen aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, der Systemtheorie und des Neoinstitutionalismus die Erkenntnis als gesichert, dass sich Organisationen nicht von einem Zweck aus formal durchprogrammieren lassen. Die Umweltanforderungen an eine Organisation sind zu heterogen, als dass sich daraus eine konsistente Struktur ableiten ließe (siehe als klassische Fallstudien z. B. Selznick 1949; Gouldner 1954; Bensen und Gerver 1963). Weil aber gleichzeitig die Formalstruktur einer Organisation hohen Konsistenzanforderungen genügen muss, um eindeutige Mitgliedschaftsbedingungen formulieren zu können, ist das Zulassen eines gewissen Maßes an Abweichungen unvermeidbar (siehe früh schon Sjöberg 1960, S. 201; Luhmann 1964, S. 304f.).

Aber schon der Anspruch, die notwendigen Abweichungen von zentralen Regeln durch die Formulierung von formal festgelegten Ausnahmen zu definieren, würde Organisationen überfordern. Um formal korrektes Verhalten festzulegen, müssten ja nicht nur Ausnahmen von der Regel festgelegt werden, sondern auch Ausnahmen von diesen Ausnahmen. Organisationen, die alle Abweichungsnotwendigkeiten durch formal korrekte Ausnahmeregelungen kontrollieren wollten, würden nicht nur an der Komplexität des eigenen Regelwerkes zu ersticken drohen, sondern faktisch auch die Wahrscheinlichkeit für Regelabweichungen erhöhen. Genauso wie eine durch eine ausgiebige Gesetzgebungstätigkeit produzierte hohe Komplexität „nur mit Hilfe mehr oder weniger devianter Strukturen und Mechanismen abgearbeitet werden“ kann (Luhmann 1983, S. 190), kann letztlich auch ein umfassendes Regelwerk einer Organisation nur durch die Duldung einer Vielzahl von Regelabweichungen aufrechterhalten werden. Regeln müssen – jedenfalls von Zeit zu Zeit – verletzt werden, um als Regeln weiterexistieren zu können (vgl. Dalton 1959, S. 219; Luhmann 1964, S. 305; Friedberg 1993, S. 153; Ortman 2003, S. 33ff.). Statt „klinischer Sauberkeit“ ist es eher der „Schmutz der Systeme“, der die Immunität der Organisation stärkt (Osrecki 2014, S. 420).

---

<sup>1</sup> Eine Schwäche der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist, dass sie – wie auch eine Reihe anderer Organisationstheorien – lediglich mit einer Zwei-Seiten-Unterscheidung arbeitet. Dadurch ist es ihr nicht möglich, den Unterschied zwischen Schauseite und formaler Seite systematisch einzufangen.

## Literaturverzeichnis

- Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1963): Crime and Punishment in the Factory. The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: *American Sociological Review* 28, S. 588–598.
- Dalton, Melville (1959): *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.
- Gouldner, Alvin W. (1954): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: Free Press.
- Grüneisen, Sven (2015): Kameradschaft im Reservepolizeibataillon 101 und der Genozid an den Juden. Eine soziologische Rekonstruktion von Verhaltenserwartungen in Extremsituationen. In: Alexander Gruber und Stefan Kühl (Hg.): *Soziologische Analysen des Holocaust. Jenseits der Debatte über "ganz normale Männer" und "ganz normale Deutsche"*. Wiesbaden: Springer VS, S. 171–214.
- Höhler, Gertrud (2005): *Warum Vertrauen siegt*. Berlin: Ullstein.
- Kühl, Stefan (2002): Jenseits der Face to Face Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen. In: *Zeitschrift für Soziologie* 31, S. 186–210.
- Kühl, Stefan (2013): *Organizations. A Systems Approach*. Farnham: Gower.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1983): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Nieder, Peter (2013): *Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Mißtrauens*. Wiesbaden: Gabler.
- Orr, Julian E. (1996): *Talking About Machines. An Ehtnography of a Modern Job*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ortmann, Günther (2003): *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Osrecki, Fran (2014): Autonomie von der Abweichung her denken: Zur Wiederentdeckung einer Theoriefigur. In: Martina Franzen, Arlena Jung, David Kaldewey und Jasper Korte (Hg.): *Autonomie revisited. Beiträge zu einem umstrittenen Grundbegriff in Wissenschaft, Kunst und Politik*. Weinheim: Beltz Juventa (*Zeitschrift für theoretische Soziologie*, 2), S. 400–423.
- Selznick, Philip (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Sjoberg, Gideon (1960): Contradictory Functional Requirements and Social Systems. In: *Journal of Conflict Resolution* 4, S. 198–208.
- Sprenger, Reinhard K. (2002): *Vertrauen führt*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- van Maanen, John (1991): The Smile Factory. Work at Disneyland. In: Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Louis, Lundberg, Craig C. und Joanne Martin (Hg.): *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage, S. 58–76.
- Vaughan, Diane (1999): The Dark Side of Organizations. Mistake, Misconduct, and Disaster. In: *Annual Review of Sociology* 25, S. 271–305.