



Leseprobe aus Klein und Schermaier-Stoeckl, Vertrauen
in der Betrieblichen Sozialen Arbeit, ISBN 978-3-7799-6630-2
© 2021 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6630-2](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6630-2)

Inhalt

Fallverzeichnis	9
Vorwort	10
Zeitliche Dimension des Vertrauens	13
Historischer Rückblick	13
Vertrauen – Eine riskante Vorleistung	15
Misstrauen – Eine abgesicherte Vorleistung	18
Soziale Dimension des Vertrauens	23
Vertrauen in Personen	23
Vertrauen in Organisationen	28
Die Außenseite	32
Die formale Seite	35
Die informale Seite	39
Das Zusammenspiel der drei Organisationsseiten	42
Vertrauen in die Gesellschaft	44
Vertrauenskrise	46
Vertrauensparadox	48
Vertrauen in Symbole	50
Auswirkungen auf die Betriebliche Soziale Arbeit	53
Sachliche Dimensionen des Vertrauens	54
Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung	55
Datenschutz	56
Verhältnis der Datenschutzbestimmung zueinander	57
Personenbezogene Daten	58
Datenverarbeitung	58
Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten	65
Verantwortlichkeit für Datenschutz	70
Datensicherheit	73
IT-Sicherheit	75
Internet	76
Umgang mit Datenpannen	78
Zusammenfassung Datenschutz und Datensicherheit	80
Schweigepflicht	81
Berufsgeheimnisträger_innen	81

Inhalt der Schweigepflicht	82
Grenzen der Schweigepflicht – Erlaubnisnormen	84
Entbindung von der Schweigepflicht	88
Zusammenfassung: Schweigepflicht	90
Betriebliche Soziale Arbeit im Spannungsfeld von Arbeitsrecht, Datenschutz und Schweigepflicht	90
Verschwiegenheit versus Weisungsrecht der Organisation	90
Arbeitsschutz	92
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	94
Whistleblowing	95
Zeugnisverweigerungsrecht von Sozialarbeiter_innen	96
Zeugenpflicht	98
Zeugnisverweigerungsrecht	99
Plädoyer für ein umfassendes Zeugnisverweigerungsrecht von Sozialarbeiter_innen	100
Ausblick	104
Anhang	106
Einwilligungserklärung Datenschutz in der Betrieblichen Sozialen Arbeit	106
Schweigepflichtentbindung gegenüber der Fachkraft der Betrieblichen Sozialen Arbeit	107
Schweigepflichtentbindung der Fachkraft in der Betrieblichen Sozialen Arbeit	108
Literaturverzeichnis	109

Fallverzeichnis

Fallbeispiel Nr. 1:	Datenverarbeitung – Zulässigkeit	56
Fallbeispiel Nr. 2:	Datenverarbeitung – Datenübermittlung	62
Fallbeispiel Nr. 3:	Einwilligung	64
Fallbeispiel Nr. 4:	Online-Beratung	65
Fallbeispiel Nr. 5:	Datenverarbeitung – Verantwortlichkeit	70
Fallbeispiel Nr. 6:	Videokonferenzen	74
Fallbeispiel Nr. 7:	Social Media	78
Fallbeispiel Nr. 8:	Datenpanne	79
Fallbeispiel Nr. 9:	Schweigepflicht – Anvertrautes Geheimnis offenbaren	82
Fallbeispiel Nr. 10:	Schweigepflicht – Unbefugtes Offenbaren	84
Fallbeispiel Nr. 11:	Bruch der Schweigepflicht	85
Fallbeispiel Nr. 12:	Schweigepflicht nach dem Tod des Organisationsmitglieds	87
Fallbeispiel Nr. 13:	Schweigepflichtentbindung	89
Fallbeispiel Nr. 14:	Schweigepflicht gegenüber der Organisation	91
Fallbeispiel Nr. 15:	Arbeitsschutz – Schweigepflicht und Corona	92
Fallbeispiel Nr. 16:	Schweigepflicht bei Fehlverhalten am Arbeitsplatz	94
Fallbeispiel Nr. 17:	Missstände am Arbeitsplatz – Whistleblowing	95
Fallbeispiel Nr. 18:	Befragung durch Polizei	96
Fallbeispiel Nr. 19:	Zeugenpflicht in Strafverfahren	98
Fallbeispiel Nr. 20:	Zeugnisverweigerungsrecht	99

Vorwort

Dieses Buch zum Thema Vertrauen ist das zweite einer kleinen Reihe von Büchern, die sich mit dem Thema Betriebliche Soziale Arbeit befassen. Die Betriebliche Soziale Arbeit findet, anders als es der Begriff suggeriert, nicht nur in Betrieben statt, sondern auch in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Schulen, Kirchen und auch beim Militär. Ihnen allen ist gemeinsam, dass es unterschiedliche Formen von Organisationen sind.

Demnach wäre es sprachlich präziser, nicht von *Betrieblicher Sozialer Arbeit*, sondern von *Organisationaler Sozialer Arbeit* zu sprechen. Da der Begriff Betriebliche Soziale Arbeit aber etabliert ist und eine sehr lange Tradition aufweisen kann, sollte dieser nicht von heute auf morgen ersetzt werden. Daher verwenden wir vorerst weiter den Begriff der Betrieblichen Sozialen Arbeit als Oberbegriff für das Handlungsfeld. In den konkreten Ausführungen werden wir aber bevorzugt die organisationale Perspektive einnehmen.

Diese Perspektive ermöglicht einen Anschluss an die moderne Organisationstheorie. Die in dieser Reihe dargestellten Themen beruhen auf langjährigen Erfahrungen der Autor_innen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit und sind aus der Praxis heraus entstanden. Dennoch richtet sich diese kleine Buchreihe nicht nur an die Praktiker_innen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit. Wir erheben auch den Anspruch, dass die Inhalte den neueren sozialarbeits- und organisationstheoretischen Ansätzen gerecht werden. Dabei lassen sich fundamental unterschiedliche Denkweisen zwischen Theorie und Praxis nicht leugnen. Die wissenschaftlich Tätigen wollen ihre theoretischen Ansprüche nicht aufgeben, während die in der Praxis Tätigen sich vorrangig um die zahlreichen Aufgaben in ihren Organisationen kümmern wollen. Trotzdem wollen wir den Spagat wagen, in der Organisationspraxis bewährte Konzepte so darzustellen, dass die wissenschaftlich Interessierten sowohl Anknüpfungspunkte und Beispiele, aber auch das ein oder andere Neue finden.

Um der Vielfältigkeit von Organisationen und der Vielfalt in der Sozialen Arbeit gerecht zu werden, bedarf es einer gemeinsamen Grundlage. Einer Grundlage, die dazu geeignet ist, ein universales Konzept des Erkennens zu ermöglichen. Eine Theorie, die sowohl in den Human-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften als auch im naturwissenschaftlichen Bereich anerkannt ist. Diese Anforderungen treffen auf die Systemtheorie zu.

In diesem Buch zum Thema Vertrauen wird die Systemtheorie die Ausführungen zu den juristischen Ausführungen rahmen, da sich mit ihr psychologische, soziologische, soziale, ökonomische und rechtliche Phänomene verstehen und erklären lassen. Vertrauen ist vielfachen Wechselwirkungen

ausgesetzt und muss sich in einer komplexen Umwelt bewähren. Alle sozialen, psychischen, biologischen und kulturellen Systeme sind offene Systeme. Sie stehen in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt. Die Systemtheorie ermöglicht die Erfassung der sozialen Lebenswelt anhand eines komplexen, umfassenden Modells. Darin liegt die Stärke der Systemtheorie. Sie kann die unterschiedlichen Logiken in verschiedenartigen sozialen Systemen begreifbar machen und für ihre Analysen nutzen.

Die Systemtheorie erscheint für unser Vorhaben geeignet, da sie Vielfalt, Kontingenz und Komplexität nicht vereinfacht oder sogar ausblendet, sondern versucht, die „notwendigen Strukturen der Welt“ zu beschreiben. Wir können uns bei dieser Komplexität erneut auf Niklas Luhmann verlassen, der vor mehr als einem halben Jahrhundert (1968) eine kleine, sehr lesenswerte Studie zu dem Thema Vertrauen veröffentlicht hat (Luhmann 2014).

Grundsätzlich ist Vertrauen für Luhmann ein Zutrauen zu eigenen Erwartungen und damit ein elementarer Tatbestand des sozialen Lebens (vgl. Luhmann 2014, S. 1). Dabei geht es nicht nur um eine einseitige positive Betrachtung des Vertrauens, sondern auch um das Misstrauen und die damit verbundenen positiven Seiten dieses funktionalen Äquivalents.

Vertrauen verweist nach Luhmann auf die Zeit-, Sozial- und Sachdimensionen. Diese drei Sinndimensionen werden den Inhalt dieses Buches strukturieren.

Die Zeitdimension beinhaltet die Frage, *wann* ich vertrauen kann. Vertrauen verweist dabei auf ein Zeitproblem. Die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen werden im Licht einer gegenwärtigen Situation zu einer, mehr oder weniger gut überlegten, Entscheidung für ein zukünftiges Handeln oder Verhalten. Vertrauen überwindet das Zeitproblem und überbrückt Informationsunsicherheit.

Die Sozialdimension bezieht sich auf die Frage, *wem* ich vertrauen kann. Damit richtet sich der Blick auf unsere jeweilige Sozialwelt mit Nah- und Fernstehenden beziehungsweise auf Personen, denen bestimmte berufliche oder professionelle Kompetenzen im Unterschied zu anderen zugesprochen werden. Dabei lässt sich personales und systemisches Vertrauen unterscheiden. Zum einen ist personales Vertrauen auf der Einzelfallebene die Grundlage der sozialen Beziehungen, somit vor allem bezogen auf die Interaktionen der Organisationsmitglieder, sei es mit ihren An- und Zugehörigen, zu der Fachkraft in der Betrieblichen Sozialen Arbeit oder zu anderen Organisationsmitgliedern. Zum anderen gibt es systemisches Vertrauen. Das Vertrauen in Systeme lässt sich unterscheiden als Vertrauen auf der Organisationsebene und Vertrauen auf der Gesellschaftsebene. Dabei werden wir uns anschauliche Beispiele zu den drei Arten des Vertrauens nach Endreß (2012) ansehen, und zwar das basale Grundvertrauen, das gewohnheitsmäßige oder habituelle und das reflexive Vertrauen.

Die Sachdimension bezieht sich auf die Frage, *warum* ich vertrauen kann. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Bereitschaft zu vertrauen. So kann es zum Beispiel aufgrund des eigenen Nichtwissens notwendig sein, dem Rat und den Auskünften anderer zu vertrauen. Es schafft in bestimmten Situationen eine Erwartungssicherheit an andere und verringert und begrenzt Unsicherheit in dieser sozialen Situation. So ist es dadurch relativ schnell möglich, Kollegialität aufzubauen und die Schaffung sozialen Zusammenhalts und gesellschaftlicher Integration zu ermöglichen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, welche rechtlichen Rahmenbedingungen den Vertrauenden in der Betrieblichen Sozialen Arbeit schützen. Themen wie Schweigepflicht, Datenschutz und Zeugnisverweigerungsrecht spielen hier eine entscheidende Rolle.

Der Titel dieses Buches heißt „Vertrauen in der Betrieblichen Sozialen Arbeit“. Dabei ist es gar nicht so trivial, den Begriff „Vertrauen“ zu systematisieren oder diesen präzise zu beschreiben. Fachkräfte der Betrieblichen Sozialen Arbeit beschreiben häufig Vertrauen als fundamentale Voraussetzung für ihre Arbeit. Gleichzeitig lässt sich dieses Vertrauen jedoch empirisch schwer belegen. Dies ist eine voraussetzungsvolle Aufgabe, und wir versuchen, ihr gerecht zu werden.

Zeitliche Dimension des Vertrauens

Die zeitliche Dimension des Vertrauens wird auf der einen Seite durch einen kurzen historischen Rückblick dargestellt. Dieser Rückblick ermöglicht es, die Entwicklung des Vertrauensbegriffs in groben Zügen nachvollziehen zu können. Auf der anderen Seite wird dargestellt, dass Vertrauen an Zeit gebunden und auf Zukunft gerichtet ist.

Historischer Rückblick

Vertrauen steht historisch im Spannungsfeld von Treue und Glauben. Im Griechenland fordert Demokrit (ca. 460–370 v. Chr.) nicht allem, sondern dem Bewährten zu vertrauen. Im römischen Recht wurde Wert auf Treue im Sinne von Zuverlässigkeit und Lauterkeit im Rechtsverkehr gelegt (vgl. Gloyna 2019, 986). Dieser Grundsatz von Treu und Glauben wird bis heute verwendet (vgl. § 242 BGB). In der Schweiz steht dieser Grundsatz sogar im Artikel 9 der Verfassung. Auch im Alten Testament werden zwei Aspekte des Vertrauens betont. Einerseits Hoffnungen und Sicherheit als Resultat des Vertrauens auf Gott, aber auch andererseits ein grundlegendes Vertrauen in das Leben. In der Theologie und in der Philosophie setzen sich neben vielen anderen Thomas von Aquin, Thomas Hobbes, Immanuel Kant und auch Georg Wilhelm Friedrich Hegel mit diesem Thema auseinander (vgl. Gloyna 2019, 986 ff.). Bis heute erscheinen zum Thema Vertrauen jedes Jahr unzählige Bücher. Es gibt klassische Managementliteratur (vgl. Sprenger et al. 2011) und Business-Ratgeberliteratur mit so subtilen Hinweisen wie „Einfach mal kein Arschloch sein“ (vgl. Troppe 2020, S. 142). Es gibt politische Analysen zum sozialen Zusammenhalt (vgl. Allmendinger und Wetzel 2020), theologische (vgl. Drewermann 2020), psychologische (vgl. Petermann 2013) oder philosophische Perspektiven (vgl. Hartmann 2020).

Es gibt im Bereich der Sozialwissenschaften ausführliche und umfangreiche Abhandlungen über die soziologischen Vertreter, die sich mit dem Thema Vertrauen beschäftigt haben (Endreß 2003, 2012). Die Spannbreite reicht von Georg Simmel zu Beginn des 20. Jahrhunderts über Niklas Luhmann in den 1960er-Jahren über James S. Coleman, Francis Fukuyama, Diego Gambetta, Anthony Giddens, Barbara A. Misztal, Robert D. Putnam, Piotr Sztompka zum Ende des 20. Jahrhunderts (vgl. Endreß 2012, S. 86) bis hin zu den aktuellen Veröffentlichungen von Martin Endreß (Endreß 2020). Für die Betriebliche Soziale Arbeit scheinen dabei einige von besonderer Bedeutung. Hierzu

gehören die Grundlagen von Vertrauen als Element sozialer Beziehungen, die insbesondere von Georg Simmel, Niklas Luhmann und Anthony Giddens gut ausgearbeitet wurden.

Es scheint so, dass das Thema Vertrauen den Menschen immer schon begleitet. In vielen Bereichen führen die unterschiedlich wahrgenommenen Verunsicherungen zu einem Bedarf an vertrauensvollen Beziehungen. Häufig wird dabei vor allem das interpersonale Vertrauen in den Vordergrund gerückt. Dabei ist es eine Errungenschaft einer funktional differenzierten Gesellschaft, dass wir uns nicht mehr nur vorrangig auf Personenvertrauen verlassen müssen, sondern dass wir Produkte, Informationen oder Dienstleistungen bekommen können, ohne mit einzelnen Personen gut bekannt sein zu müssen. Wir können zum Beispiel am Wirtschaftssystem teilnehmen, im Rechtssystem Konflikte austragen oder Bildung im Erziehungssystem einfordern, ohne die jeweiligen Akteur_innen gut zu kennen.

Es gibt unzählige Gründe für Menschen, Vertrauen zu erweisen beziehungsweise zu verweigern. Für die Betriebliche Soziale Arbeit reicht jedoch eine Reduktion auf individualpsychologische Variablen alleine aber nicht aus. Dies würde der Komplexität im sozialen Miteinander nicht gerecht werden. Daher bedarf es der Erweiterung um eine soziologische Perspektive. Georg Simmel befasste sich bereits 1908 mit dem Thema Vertrauen und formulierte, dass der völlig Wissende nicht zu vertrauen braucht und der völlig Nichtwissende vernünftigerweise nicht einmal vertrauen kann. Vertrauen ist für ihn eher ein Zustand in der Mitte zwischen Wissen und Nichtwissen. Dieses Wissen und Nichtwissen bezieht sich auf den Menschen, dem jemand Vertrauen schenkt (vgl. Simmel 2018, S. 393). Zwar befassten sich neben Georg Simmel zu Beginn des 20. Jahrhunderts auch Emile Durkheim und Max Weber mit Vertrauen (vgl. Endreß 2003, 12 ff.), aber das Besondere bei Simmel ist, dass er Vertrauen im Kontext der Modernisierung thematisiert.

Für Simmel verweist Vertrauen in die Zukunft und ermöglicht Handeln auch auf der Grundlage einer unsicheren Wissensbasis. Vertrauen zwischen Wissen und Nichtwissen weist ein erhöhtes Risiko auf und steht in Zusammenhang mit dem Begriff des Glaubens (vgl. Simmel 2018, S. 263). Er bezieht sich vor allem auf das Vertrauen, das durch Interaktionen zwischen Personen entstehen kann. Darüber hinaus beschreibt er aber auch die Notwendigkeit einer versachlichten Form des Vertrauens, die in einer sich wandelnden Gesellschaft der Moderne notwendig wird.

Für Anthony Giddens beinhaltet Vertrauen die explizite Inkaufnahme des Risikos der Enttäuschung, während dies bei Zutrauen oder Zuversicht nicht gegeben ist. Das liegt laut Giddens daran, dass Vertrauen an Unsicherheit, Zweifel, Unvorhersehbarkeit und Kontingenz gekoppelt ist. Während Vertrauen in Personen „gesichtsabhängige“ Bindungen beinhaltet, nimmt das Vertrauen in Systeme die Form „gesichtsunabhängiger“ Bindungen

an, durch die der Glaube an die Leistungsfähigkeit gestützt wird (vgl. Giddens 2017, 45 ff., 112).

Diese auf den Menschen bezogene Perspektive sollte aber für die Betriebliche Soziale Arbeit um eine organisationale beziehungsweise systemische Sichtweise ergänzt werden, damit der Blick dafür geöffnet wird, dass auch Organisationen vertrauensvoll beziehungsweise funktional äquivalent operieren können. Organisationen sind soziale Systeme und können sich von Prozessen psychischer Individualisierung in gewissem Umfang unabhängig machen (vgl. Luhmann 2014, S. 4). „Vertrauen ist in jedem Falle eine soziale Beziehung, die eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegt (ebd.).

Für die Betriebliche Soziale Arbeit ist insbesondere die von Niklas Luhmann (vgl. Luhmann 2014) eingebrachte Erweiterung um eine systemische Perspektive auf das Vertrauen von großer Bedeutung für die Tätigkeit.

Vertrauen – Eine riskante Vorleistung

Es lohnt sich bei dem Thema Vertrauen, die zeitliche Dimension zu betrachten. Nach Luhmann nehmen Menschen Zukunft vorweg, wenn sie Vertrauen erweisen. Dabei kann Vertrauen nur in der Gegenwart gewonnen und erhalten werden. Das liegt daran, dass die Zukunft ungewiss und unvorhersehbar ist. Die Zukunft enthält immer sehr viel mehr Möglichkeiten, als in der Gegenwart antizipiert werden können. „Die Zukunft überfordert das Vergegenwärtigungspotenzial des Menschen“ (ebd. S. 14). Der Mensch kann sich nur begrenzt die möglichen Zukünfte vergegenwärtigen. Alles andere wäre zu komplex und würde ihn überfordern. Menschen planen gerne ihre Zukunft voraus, was dazu führt, dass diese Planungen und Vorausberechnungen wiederum in der Gegenwart verankert werden müssen. Soll die vorausgeplante Zukunft wie zum Beispiel ein bestimmter Qualifikationsabschluss, ein guter Vorsatz oder Ähnliches zur künftigen Gegenwart werden, müssen in der Gegenwart Bedürfnisbefriedigungen vertagt werden. Diese Überlegungen helfen dabei, die Funktion des Vertrauens besser zu verstehen. Das Vertrauen in eine künftige Gegenwart ermöglicht es zum Beispiel, Bedürfnisbefriedigungen zu vertagen und damit die zahllosen Zukunftsmöglichkeiten in einer komplexen Umwelt zu reduzieren. So kann durch Vertrauen Komplexität reduziert werden.

Vertrauen wird in einem Interaktionsfeld gebildet, das sowohl durch die beteiligten Menschen als auch durch die Organisation und das jeweilige Umfeld geprägt wird. Für private Beziehungen und professionelle Interaktionen, wie zum Beispiel zwischen dem Organisationsmitglied und der Fachkraft für Betriebliche Soziale Arbeit, wird Zeit benötigt, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Wenn das Gefühl entsteht, dass die Fachkraft, aus welchen Gründen auch immer, sich zu wenig Zeit für das Organisationsmitglied nimmt oder

aufwenden kann, hat dieses nicht selten Einfluss auf die Ebene des Vertrauens. Dies kann dazu führen, dass Vertrauen nicht so gut oder gar nicht aufgebaut werden kann oder sogar verloren geht.

Die Welt ist nun einmal übermäßig komplex. Jeder Mensch hat seinen eigenen originären Zugang zur Welt und kann alles anders erleben, interpretieren, wahrnehmen als ich und mich dadurch radikal verunsichern. Daher bedarf es Mechanismen zur Reduktion dieser sozialen Komplexität. Einer dieser Mechanismen ist Vertrauen. Denn wo es Vertrauen gibt, gibt es mehrere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns (ebd. S. 6). Vertrauen ist dabei einerseits Ressource für Interaktionen und andererseits erst das Ergebnis, beziehungsweise das Produkt dieser Interaktionen.

Dies gilt überraschenderweise auch für die Vergangenheit. Auch die Vergangenheit, also das Gewesene, ist nicht vor der Möglichkeit künftiger Entdeckung einer anderen Vergangenheit sicher (ebd. S. 14). Trotzdem hat die Orientierung an der Vergangenheit Vorteile. Wurden in der Vergangenheit Erfahrungen mit der Organisation beziehungsweise mit dem Verhalten bestimmter Organisationsmitglieder gemacht, so entsteht eine gewisse Vertrautheit. Diese Vertrautheit ermöglicht relativ sicheres Erwarten. Sie führt sowohl zu günstigen als auch zu ungünstigen Einschätzungen. Dies lässt sich häufig bei Organisationsmitgliedern mit einer langjährigen Zugehörigkeit feststellen. Bei ihnen dominiert häufig die Vergangenheit über Gegenwart und Zukunft. Sie unterstellen, dass das Vertraute bleiben und sich das Bewährte wiederholen wird. Die Organisation oder das Verhalten der Organisationsmitglieder wird sich in die Zukunft hinein fortsetzen.

Vertrauen ist hingegen in die Zukunft gerichtet. Eine vertrauensvolle Erwartung benötigt Vertrautheit als Grundlage. Ohne Vorerfahrungen oder irgendeinen Anhaltspunkt kann kein Vertrauen geschenkt werden (ebd. S. 23). Hier unterscheidet sich Vertrauen von Hoffnung. Während Vertrauen auf der Grundlage von Vertrautheit entsteht, bedeutet Hoffnung, trotz Unsicherheit Zuversicht zu fassen. Dabei kann Vertrauen auch unbedacht und leichtsinnig geschenkt werden. Wer zur Arbeit geht, vertraut darauf, dass der Arbeitsplatz, also der Ort, an dem die Arbeitsleistung erbracht wird, eine gewisse Kontinuität aufweist und relativ stabil ist. Vertrauen geht stufenlos in Kontinuitäts-erwartungen über, die unreflektiert „wie feste Gleitschienen dem täglichen Erleben zu Grunde gelegt werden“ (ebd. S. 29). Dabei liegt nicht allen diesen Erwartungen Vertrauen zu Grunde. Um Vertrauen geht es nur, wenn bei einer Enttäuschung das eigene Verhalten bereut wird. Wer jemals erlebt hat, dass der eigene Arbeitsplatz nach einer Krankheit oder nach einem Urlaub verändert wurde, ohne darüber vorher eine Mitteilung bekommen zu haben, kann nachvollziehen, dass Vertrauen in diese Kontinuitäts-erwartung enttäuscht wurde.

Auf der Grundlage von Vertrautheit werden die früheren Erfahrungen in die Zukunft projiziert. Die Beschäftigten verzichten auf das Weihnachtsgeld,

weil sie dem Management vertrauen, dass dieser Verzicht nur vorübergehend ist. Die Kollegin vertraut ihrem Kollegen, dass er ein Geheimnis für sich behalten kann, und die Vorgesetzte vertraut ihren Mitarbeitenden, dass sie bei Schwierigkeiten frühzeitig informiert wird. Vertrauen ist eine riskante Vorleistung. Der Schaden bei einem Vertrauensbruch ist häufig größer als der Vorteil, der aus dem Vertrauensbeweis gezogen wird (ebd. S. 29). „Der vertrauensvoll Handelnde engagiert sich so, als ob es in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gäbe“ (Luhmann 2014, S. 24). Ein Organisationsmitglied macht den anderen Organisationsmitgliedern das Angebot einer bestimmten Zukunft. Vertrautheit und Vertrauen ergänzen sich und stehen zueinander in Beziehung wie Vergangenheit und Zukunft (ebd.), damit in der gegenwärtigen Situation Vertrauen möglich wird.

Vertrauensurteile basieren auf Erfahrungen. Überwiegen in bestimmten Situationen die positiven Erfahrungen mit dem Vertrauen, werden diese verallgemeinert und auf vergleichbare Fälle ausgedehnt. Bewähren sich diese auch in den vergleichbaren Fällen, kommt es zur Generalisierung beziehungsweise Verallgemeinerung von Erwartungen durch Vertrauen. Vertrauen muss somit gelernt werden.

Die grundlegenden Voraussetzungen dafür werden im Kleinkind geschaffen. Das erste Vertrauen entsteht in der Familie oder zu den unmittelbaren Bezugspersonen. Die Auswirkungen der Erfahrung von Zuverlässigkeit in der Kindheit für die psychische Entwicklung hat der britische Psychiater John Bowlby in seiner Bindungstheorie dargelegt. Die sichere Bindung zwischen Kleinkind und primärer Bezugsperson ist die Voraussetzung für den Aufbau stabiler Beziehungen im Erwachsenenalter (vgl. Bowlby 2018, 3 ff.). Der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker Erik Erikson beschreibt dies als das Gefühl des Ur-Vertrauens. Das Ur-Vertrauen ist ein Gefühl des „Sich-Verlassen-Dürfens“. Das Kind benötigt dafür die Verlässlichkeit der Bezugspersonen. Erfährt das Kind kaum oder keine Verlässlichkeit, besteht die Gefahr, dass Ur-Misstrauen entstehen kann (vgl. Erikson und Eckard-Jaffé 2005, 41 ff.). Natürlich ist mit den frühkindlichen Erfahrungen das Erlernen von Vertrauen nicht abgeschlossen. Über das ganze Leben befinden sich Menschen in neuen Situationen und Beziehungen, in denen Vertrauen eine Rolle spielt. In Organisationen sind die Vorgänge in der Regel zu komplex, als dass zum Beispiel Führungskräfte alle Details im Blick haben, geschweige denn überblicken und bewerten können. Sie kommen nicht ohne Vertrauen in die persönliche Aufrichtigkeit der anderen Organisationsmitglieder und vor allem ihrer Mitarbeitenden aus.

Vertrauen ist in der Regel positiv geprägt. Es gibt jedoch Grenzen des Vertrauens und Grenzen der Vertrautheit. In großen Organisationen kennen viele Beschäftigte das Top-Management nicht persönlich. Durch starkes Wachstum, Fusionen oder Zukäufe können auch kleinere Organisationen schnell unübersichtlich werden. Eine hohe Fluktuation kann Vertrautheit verunmöglichen.

Vertrautheit und das daraus abgeleitete Vertrauen stoßen ab einer gewissen Komplexität an Grenzen. In Organisationen wird zwar viel und möglichst rational geplant, aber es gibt keine Sicherheit, dass diese Planungen auch mit den Entwicklungen in der Umwelt übereinstimmen. In der Gesellschaft haben wir dafür politische Funktionsträger. In Organisationen ist dafür zum Beispiel das leitende Management zuständig. Diese werden nicht durch Standards und Vorgaben, sondern am Erfolg kontrolliert. Das liegt daran, dass auf dieser Komplexitätsebene das richtige Handeln nicht vorausgesagt oder vorausbestimmt werden kann. Es lässt sich häufig erst nach dem Handeln erkennen, ob dieses erfolgreich war. Die Leitungskräfte müssen sich jedoch vorher festlegen. Dieses Zeitproblem wird durch Vertrauen überbrückt. Vertrauen wird als Vorschuss auf den möglichen Erfolg gewährt. Allerdings erfolgt dieser Vorschuss nur auf Zeit und auf Widerruf (ebd. S. 30). Die Stakeholder vertrauen den Leitungskräften vorläufig, dass diese in der Lage sein werden, zukünftige unübersichtliche Lagen erfolgreich zu meistern. Gleichzeitig haben die Leitungskräfte aufgrund dieses Vertrauens größere Chancen, tatsächlich erfolgreich zu sein (ebd. S. 31).

Misstrauen – Eine abgesicherte Vorleistung

Somit kommen wir zu dem Ergebnis: Vertrauen ist gut, Misstrauen ist schlecht! Vertrauen unterstützt Kooperationen, Misstrauen zerstört Kooperation, oder? Leider nein. Dieses Ergebnis ist nicht richtig. So einfach ist es halt nicht. Es ist, wie so vieles in der Betrieblichen Sozialen Arbeit, ambivalent. Vertrauen und Misstrauen sind, nach Luhmann, funktionale Äquivalente. Beide leisten Vereinfachung und reduzieren Komplexität, indem sie Kooperation ermöglichen (vgl. Luhmann 2014, S. 93). Bei beiden kommt es auf die Dosis an. Wird zu viel Vertrauen geschenkt, kann das zum eigentlichen Problem werden. In vielen Fällen von Kindeswohlgefährdung, in der Sucht- oder in der Schuldnerberatung zeigt sich, „dass zu viel Vertrauen in das Vertrauen – kontextabhängig – eine fahrlässige Handlungsoption darstellt“ (vgl. Endreß 2012, S. 86). Umgekehrt gilt dies auch für das Misstrauen, so schlecht oder problematisch es sein mag. Zu wenig Misstrauen ist manchmal ebenfalls fahrlässig. Es wird oft übersehen, dass das negativ konnotierte Wort „Misstrauen“ ebenfalls eine Möglichkeit ist, um zu einer Kooperation zu kommen. Der Vorteil einer auf Misstrauen basierenden Vorgehensweise ist, dass Kooperation möglich bleibt, auch wenn es in der Vergangenheit negative Erfahrungen gegeben hat. Misstrauen ist keine riskante, sondern eine abgesicherte Vorleistung. Das Risiko für die Kooperierenden wird reduziert, und damit wird Kooperation ermöglicht. Mögliche Bedenken oder Sorgen werden angesprochen und zum Beispiel durch vertragliche Vereinbarung oder anderweitige Regelungen abgesichert.