

Vertrauen schöpfen

Vertrauen ist eine der wertvollsten Ressourcen. Ulf D. Posé sagt, wie man sie erschließt – Folge 6:
Vertrauen erfordert Gerechtigkeit.

Jede Wirtschaftskrise ist auch eine Vertrauenskrise. Enttäuschte Erwartungen, zerbrochene Hoffnungen, geplatzte Träume erzeugen Unsicherheit, lassen Vertrauen schwinden. Ist Vertrauen einmal zerbrochen, zeigt sich, wie schwer es herzustellen ist. Denn Vertrauen ist voraussetzungsvoll. Es beruht auf Gegenseitigkeit. Das heißt aber auch: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es wächst – indem er vertrauenswürdig handelt und Vertrauen schenkt. Worauf es ankommt, das beleuchtet unsere Serie.

Angemessenheit ist nicht nur eine Frage der Verhältnismäßigkeit, wie sie in der vorangegangenen Folge besprochen wurde, sondern auch eine Frage der Gerechtigkeit.

Für mich gilt immer noch die Definition von Ulpian, der schon vor fast 2.000 Jahren Gerechtigkeit definierte als „der feste Wille, einem jeden Menschen sein Recht zukommen zu lassen“. Vor allem bei Sanktionen muss über die Angemessenheit nachgedacht werden: Menschen machen Fehler. Die dafür vorgesehenen Sanktionen müssen zu den Fehlern passen. Ein 10-Cent-Vergehen darf nicht mit einer 100-Euro-Strafe sanktioniert werden. Genauso wenig empfinde ich es als angemessen, wie das Fehlverhalten der Bankmanager in der Finanzkrise mit einem Verlust an Reputation geahndet wird. Hier scheint mir der Pranger des Mittelalters durch einen Medienpranger ersetzt worden zu sein.

Angemessenheit bedenkt auch den Dualismus des Vertrauens. Dualismus meint generell die Gegensätzlichkeit zweier Faktoren. Bezogen auf die Erkenntnis meint es die Anschauung, dass jeder Sache ein Gegenteil innewohnt, das man kennen muss, um zu wissen, um was es sich handelt: Ein Oben benötigt ein Unten, um bestimmt zu werden. Ein Links ist ohne ein Rechts nicht vorstellbar. Und wenn ich ein Rückwärts nicht kenne, weiß ich nicht, ob ich mich tatsächlich vorwärtsbewege. Dieses Prinzip gilt auch für das Vertrauen. Es steht in einem Spannungsverhältnis zur Vorsicht – und nicht zum Misstrauen, wie Sie vielleicht vermutet haben. Denn Misstrauen ist eine fast paranoide Form von Vorsicht, so wie Vertrauensseligkeit eher eine paranoide Form von Vertrauen darstellt. Wir benötigen Vorsicht, denn sie ist das notwendige Korrektiv, das vor blindem Vertrauen schützt.

Sicher wächst Vertrauen immer dann, wenn wir Menschen näher kennenlernen und dabei nicht enttäuscht werden. Menschen, die mit uns höflich umgehen, sich für unsere Belange interessieren und ein freundliches Wort für uns übrig haben, erreichen oft in einer recht verblüffenden Geschwindigkeit, dass wir ihnen gegenüber Dinge preisgeben, die wir normalerweise nicht von uns verraten würden. Natürlich vertrauen wir nicht jedem Menschen unendlich oder unbegrenzt. Die Tatsache, dass wir im Zug anderen Menschen für kurze Zeit unser Gepäck anvertrauen,



bedeutet nicht automatisch, dass wir jedem Fremden unser Geld oder unsere Kinder überlassen würden mit der Bitte, mal eben darauf aufzupassen. Wir wissen eben schon, dass Vertrauensseligkeit ausgenutzt werden kann.

Unser Problem ist: Wir verwenden das Wort Vertrauen etwas inflationär. Und wir befassen uns zu wenig mit der Angemessenheit von Vertrauen. So entsteht ganz unmerklich ein Entweder-oder-Denken. Entweder man hat Vertrauen zueinander – oder nicht. Entweder man verzichtet auf jede Kontrolle und Nachprüfung – oder man misstraut dem anderen. Vergessen wird dabei, dass dieses Schwarz-Weiß-Denken nur das bedingungslose Vertrauen kennt. Angemessenheit prüft, wann Vertrauen bedingungslos sein darf, und wann nicht.

Menschen, die über die Angemessenheit des Vertrauens nicht nachdenken, empfinden auch den kleinsten Hauch von Kontrolle als Ausdruck des Misstrauens. Diese Art zu denken verkennt, dass es verschiedene Arten von Gegensätzen gibt, und nicht nur den kontradiktorischen Gegensatz, der besagt, dass etwas sich gegenseitig ausschließt. Wie Tod und Leben zum Beispiel. Diese Art Gegensatz in den Vordergrund zu rücken sorgt für die stillschweigende Unterstellung, dass sich auch Vertrauen und Kontrolle gegenseitig ausschließen würden. Dabei gibt es auch noch den konträren Gegensatz: Alles Nichtschwarze ist nicht automatisch weiß, und umgekehrt.

Die Idee des bedingungslosen und absoluten Vertrauens ist etwas für Romantiker. Wir alle wissen: Auch wenn eine private oder geschäftliche Beziehung über lange Jahre gut und verlässlich funktioniert hat, wäre es dennoch recht blauäugig, vielleicht sogar fahrlässig oder dumm, absolutes und grenzenloses Vertrauen jeder unserer Beziehungen zugrunde zu legen. Selbst wenn uns bisherige Erfahrungen dazu ermutigen, jemandem bedingungsloses und grenzenloses Vertrauen entgegenzubringen, so können doch immer Dinge passieren, die das Vertrauen enttäuschen und zerbrechen lassen. Damit aber klar ist: Ich habe nicht grundsätzlich etwas gegen bedingungsloses Vertrauen – ich halte es sogar für das menschliche Miteinander in bestimmten Fällen für möglich und für eine glückende Lebensgestaltung sogar für notwendig. Bedingungsloses Vertrauen in jeden und alles ist allerdings in der Regel von Enttäuschungen begleitet.

Prüfen Sie selbst, wie groß Ihre Bereitschaft zu unbegrenztem und bedingungslosem Vertrauen ist: Stellen Sie sich vor, Sie steigen mit einem Kletterpartner in eine hohe Felswand ein; dabei sind Sie auch in Momenten der Gefahr auf Ihren Begleiter angewiesen, an dessen Seil Sie hängen. Welchem Ihrer Freunde, Bekannten oder Familienmitglieder würden Sie vertrauen? Wie Sie feststellen, ist bedingungsloses Vertrauen nur bei ganz bestimmten Menschen möglich. Wir gliedern unbewusst Vertrauen in verschiedene Hierarchieebenen und stellen Bedingungen an seine Gültigkeit. Ich halte es für ganz entscheidend, nicht in Schwarz-Weiß-Kategorien zu denken, sondern durch Angemessenheit die notwendigen Abstufungen im Vertrauen herzustellen. Wir wollen nach einem ersten Vertrauensvorschuss erleben, dass wir den Grad an Vertrauen höherschrauben dürfen, Schritt für Schritt und Stufe für Stufe, um am Ende ein Höchstmaß an Vertrauen hergestellt zu haben.

Das Ziel der Angemessenheit ist immer ein hoher Grad an gegenseitigem Vertrauen, sowohl im Beruf als auch im Privatleben. Und es lohnt sich, in dieses Ziel systematisch zu investieren. Bedingungsloses und absolutes Vertrauen von vornherein als gegeben zu betrachten ist hingegen eine romantische Wunschvorstellung, die mehr Schaden als Nutzen anrichten kann, weil sie eventuell überzogene Erwartungen beim Vertrauensgeber nährt und die Ursache unzähliger Enttäuschungen und Konflikte ist. Wenn man jedoch durch Angemessenheit in Abstufungen von Vertrauen denkt, also die Menge der Bedingungen, die man an Vertrauen knüpft, von Fall zu Fall festlegt, dann

Etwas für Romantiker.

*Naiver Vertrauensseligkeit
vorbauen.*

wird Angemessenheit zum notwendigen Korrektiv, das naiver Vertrauensseligkeit vorbaut.

Zusammenfassend handelt derjenige angemessen, der Aufwand und Nutzen seiner Handlung bedenkt und beides in ein Verhältnis zum möglichen Schaden setzt – unabhängig von den Betroffenen. Wer also Angemessenheit bedenkt, denkt nicht nur über die persönlichen Folgen nach, sondern auch über die Konsequenzen für die anderen Betroffenen. Zudem ist Angemessenheit eine Frage der Verhältnismäßigkeit. Der angemessen Handelnde weiß Aufwand und Nutzen ins rechte Verhältnis zu setzen. Gleichzeitig ist damit eine Voraussetzung geschaffen, um zu prüfen, ob ich meine Versprechen einhalten kann. Denn kenne ich den erforderlichen Aufwand, dann weiß ich auch, ob ich ihn leisten kann. Diese Kenntnis schützt mich vor leichtfertigen Versprechen, von denen ich nicht weiß, ob ich in der Lage bin, sie einzuhalten. So wird Vertrauen eine Frage von Zuverlässigkeit. Um sie geht es in der nächsten Folge.



Ulf D. Posé ist seit 25 Jahren selbständiger Personalentwickler. Er war von 1969 bis 1980 Rundfunk- und Fernsehjournalist für RNI, RTL, WDR, Deutsche Welle, Deutschlandfunk, SWR, SDR, Radio Bremen und NDR. Seit 2003 ist er Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e. V. Seit 2004 ist Posé zusätzlich Senatsmitglied im Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA). Posé schreibt regelmäßig für changeX.

Kontakt:

Ulf D. Posé
Klosterstraße 19–21
41189 Mönchengladbach
Mobil: 0171 / 8549321

E-Mail des Autors:

pose@posetraining.de
info@ethikverband.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.