

## GELEITWORT

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“? Die Frage nach „besser“ oder „schlechter“ ist nahezu immer entbehrlich, da sie keine informative Antwort provoziert, sondern allenfalls eine eher selten informative Rechtfertigung. In der Praxis, Lebenspraxis wie Unternehmenspraxis, ist Vertrauen freilich ein wesentlicher, wenn nicht der wesentlichste Moment menschlicher Kommunikation. Auch in der Managementliteratur werden die einleitenden Sätze daher gar nicht so selten geschrieben, aber – anders als der Begriff der Kontrolle – wird Vertrauen fast nicht thematisiert; konzeptionalisiert wird Vertrauen überhaupt nicht. Der Verfasser greift damit ein Thema auf, dessen Bearbeitung Spannung und Ertrag verspricht.

Der Autor der vorliegenden Arbeit setzt sich als primäres Ziel, „das Phänomen Vertrauen vor dem Hintergrund organisationstheoretischer und sozialphilosophischer Ansätze zu beleuchten und eine konzeptionelle Alternative zu den in der Managementliteratur vorherrschenden Vertrauenskonzepten zu erarbeiten.“ Ohne zu viel zu verraten darf gesagt werden, dass dieses beeindruckende Ziel erreicht wird.

Der Grundgedanke – Vertrauen nicht als Voraussetzung für Veränderungsprozesse zu sehen und in dieser Hinsicht konsequenterweise zu instrumentalisieren, sondern Vertrauen als ein Phänomen zu diskutieren, „das sich nicht herstellen lässt, sondern sich gleichsam in Prozessen organisationaler Transformation einstellt“ oder nicht – wird facettenreich aufgefächert, gedreht und gewendet und anhand praktischer Erfahrung wie empirischer Erhebungen vielfältig ausgeleuchtet.

Der Frage wird in engstem Zusammenhang mit einem Veränderungsprozess in einem Unternehmen mittlerer Größe nachgegangen. Die ermittelten Daten sind mit der Methode GABEK® ausgewertet und anhand von drei Workshops diskutiert und reflektiert worden. Als treffend erweisen sich die eingefügten Exkurse in die Arbeit, in denen aus Sicht der Literatur einige weitere Interpretationshinweise für das Erlebte aufgezeigt werden.

Die These, wonach Vertrauen entsteht, wenn die/der Gegenüber so handeln kann, wie es vereinbart und/oder erwartet wird, obwohl sie/er auch anders handeln könnte, wird in der Untersuchung bestätigt. Vertrauen entsteht – und vergeht –, wenn bzw. solange man sich aufeinander verlassen kann. Sehr deutlich wird in dieser Untersuchung, dass Vertrauen nicht einfach produziert werden kann. Gleichwohl lassen sich Elemente der Vertrauensentwicklung zeigen. Entstehen können aber eben auch Vorsicht und Misstrauen, wenn eingeübte Verhaltens- und Beziehungsmuster sich nicht ohne weiteres fortsetzen lassen. Das kann auch passieren, obwohl einsichtig wird, warum das so ist, wird wohl aber immer geschehen, wenn solche Einsicht fehlt.

Die Arbeit beleuchtet sehr verständlich viele Momente des beobachteten Veränderungsprozesses, lässt allerdings auch die Frage entstehen, inwiefern dominante „Variablen“ übermächtigen Sinn, hinderliche Ruhe und Ordnung stiften, so dass die unerlässliche permanente Entwicklung von Organisationen stockt und schließlich bei unumgänglichen Veränderungen in den Schlüsselpositionen härtere Brüche im „Vertrauenssystem“ bzw. im Kulturprogramm der Unternehmung entstehen. In der Arbeit wird diese Gemengelage aus Vertrauen, Vertrauensbereitschaft, Misstrauen, Vertrauensdifferenzierung zwischen den Personen, dem In-der-Schwebe-halten durch die bisherige Vertrauenstradition sowie der im Unternehmen nicht explizit geklärten Konflikthaftigkeit deutlich und differenziert dargestellt. In dieser Differenziertheit und der damit einhergehenden Ausführlichkeit ist die Arbeit im organisationstheoretischen Forschungsfeld bisher einmalig und wird für zukünftige Untersuchungen zum Vertrauen in Organisationen eine ertragreiche Fundgrube darstellen. Dass sie das auch für Praktiker sein wird, steht außer Frage.

Innsbruck im September 2010

em. o. Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler