Universität der Bundeswehr München

Fakultät für Pädagogik

Vertrauen

und Vertrauensspielräume

in Zeiten der Unkontrollierbarkeit

Olaf Geramanis

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Dr. phil.

eingereicht im März 2001

Vertrauen und Vertrauensspielräume

in Zeiten der Unkontrollierbarkeit

Einleitung ____ *6*

1. Die Ressource Vertrauen ____ *10*

Einleitung

1.1 **Eine kleine Statistik vorweg** ____ **10**

1.2 **Vertrauen als soziales Kapital: die Funktion von Vertrauen** ____ **12**

1.3 **Transaktionskosten und Schwellenkontrolle** ____ **21**

1.4 **Vertrauen und Wahlfreiheit** ____ **28**

1.5 **Vertrauen und der homo oeconomicus** ____ **38**

2. Die Dynamik des Vertrauens ____ *39*

Einleitung

2.1 **Wenn Kooperation irrational ist** ____ **39**

2.2 **Appell an Freiwilligkeit: unterstützende Mechanismen** ____ **47**

2.3 **Funktionale Äquivalente** ____ **54**

2.4 **Autologische Zusammenbrüche** ____ **64**

2.5 **Mischformen – Notformen?** ____ **71**

3. Die Reflexivität des Vertrauens ____ *76*

Einleitung

3.1 **Vertrautheit** ____ **77**

3.2 **Zutrauen** ____ **85**

3.3 **Vertrauen unter Ungewissheit** ____ **94**

3.4 **Vertrauen als das „Mehr" innerhalb der Leerstelle** ____ **100**

3.5 **Fazit erster Teil: Vertrauen als Kompetenz** ____ **107**

4. Als die Arbeit unvertraut wurde ____ *114*

Einleitung

4.1 **Der Weg ins Kontrolldilemma** ____ **116**

4.2 **Dezentralisierung: Formlose Strukturen – strukturlose Formen** ____ **127**

4.3 **Neoliberalismus: oder den Markt von sozialen Elementen befreien** ____ **135**

4.4 **Berufserosion: Als der Arbeit die Gesellschaft abhanden kam** ____ **143**

4.5 **Veränderungsaktionismus: Die Permanenz der De-Revidierung** ____ **156**

5. Konsenskulturen – Das Resultat einer Verführung ____ *174*

Einleitung

5.1 **Offene vertrauensbasierte Kontrollkulturen?** ____ **177**

5.2 **LEAN – oder wie mager darf Vertrauen sein?** ____ **194**

5.3 **Gruppenarbeit – Die Rekultivierung sozialer Enklaven** ____ **204**

5.4 **Im Zeitalter der Kognitiokratie – Die soziale Größe „Wissen" managen** ____ **213**

5.5 **Bildung und die Ökologie des Vertrauens – Ausblicke und Schluss** ____ **223**

Post Skriptum: Zusammenfassung zweiter Teil ____ ***236***

Literaturverzeichnis ____ ***241***

Einleitung

Eine dpa- Meldung in der FAZ vom Freitag 26. Mai 2000 (S.10) lautet:
„Nicht vorsätzlich ein Leben opfern“, kurz zusammengefasst beinhaltet der Artikel Folgendes:

Eine Operation zur Trennung siamesischer Zwillinge hat in Italien einen heftigen Streit unter Ärzten hervorgerufen. Die Mutter der Kinder und die Mediziner sehen eine Operation als letzte Hoffnung auf Rettung. Allerdings steht fest, dass nur eines der beiden drei Monate alten Mädchen gerettet werden kann, die andere Schwestern muss geopfert werden. Die Frage lautet: Unter welchen Bedingungen ist der Eingriff vertretbar?

Die Ärzte haben bereits eine Wahl getroffen, welches der beiden Mädchen das einzige Herz erhalten wird. Nämlich dasjenige, welches die Stärkere der Schwestern ist. Aufgrund dieser Entscheidung weigerte sich einer der betroffenen Ärzte jedoch mitzumachen, weil er es moralisch nicht verantworten kann, vorsätzlich ein Menschenleben zu opfern. Daraufhin wurde ihm von mehreren Seiten vorgeworfen, dass er sich seiner medizinischen Verantwortung entziehe. Was der Autor des Artikels nicht wusste: noch bevor die Operation am 29. Mai vorgenommen werden konnte, verstarben beide Kinder.

Was hat das mit Vertrauen zu tun oder anders gefragt, wie viel verschiedene Facetten hat Vertrauen in dieser kurzen Geschichte? Da ist die Mutter, welche aus einem Slum in der Nähe von Lima stammt und um die halbe Welt gereist ist, um Hilfe zu finden. Sie hofft auf jeden Strohhalm, der im Wasser treibt und vertraut darauf, dass es jemanden geben wird, der ihr helfen kann. Da sind die Ärzte, welche die Entscheidung treffen, das stärkere Mädchen auf Kosten des schwächeren zu opfern. Sie vertrauen darauf, dass erstens die medizinische Entscheidung mit all ihren Risiken die richtige ist und zweitens vertrauen sie darauf, dass diese Wahl auch moralisch integer ist. D.h. sie vertrauen darauf, dass, wenn es eine Abwägung von Leben im Sinne von entweder–oder gibt, man auf den biologisch Stärkeren setzen *darf*, da dieser vielleicht eine höhere Chance hat, überhaupt überleben zu können. Dass dies letztlich ein völlig willkürliches Kriterium ist, steht damit nicht zur Debatte, denn schließlich könnte man ja auch das Kriterium aufstellen, dass das hübschere oder das vermutlich intelligentere Mädchen gerettet werden muss. Die Ärzte verlassen sich also darauf, dass das Kriterium: *„wenn schon Leben, dann das stärkere Kind“* richtig ist. Eine Entscheidung, die in dieser Art von besagtem anderen Arzt gerade nicht geteilt wird. Aber auf welche Kriterien vertraut er? Warum scheint für ihn eine Relativierung von Leben ethisch und moralisch nicht möglich zu sein, während andere Ärzte vom genauen Gegenteil überzeugt sind? Die Konsequenz für ihn ist es, *nicht* einzugreifen und die Zwillinge ihrem Schicksal zu überlassen, im Vertrauen darauf,

dass es ihm nicht zusteht darüber zu entscheiden, ein Leben für lebenswerter zu halten als das andere.

Handelt es sich jedes Mal um dasselbe Vertrauen? Worauf bezieht sich das Vertrauen eines Patienten gegenüber seinem Arzt? Vertraut er darauf, dass der Arzt die Krankheit richtig eingeschätzt hat, dass er mit voller Konzentration bei der Operation sein wird, dass er sein Handwerk perfekt beherrscht, weil er gut ausgebildet ist, oder dass er im Schadensfall gut versichert ist? Vertraut er auf die modernen Untersuchungsmethoden oder auf die Intuition des Arztes?

Aber es geht in dieser Arbeit nicht nur um Ärzte und Patienten, sondern viel allgemeiner um *riskante* Situationen und um die Frage, *wie* diese Situationen von den beteiligten Akteuren eingeschätzt werden, *was* Vertrauen in der konkreten Handlungssituation für eine Rolle spielt und *warum* die Akteure letztlich so handeln, wie sie handeln.

Damit ist auch schon das Forschungsparadigma vorgegeben, welches sich primär auf die „Mikroebene" der unmittelbar handelnden Personen konzentriert. Aber allein aus dieser Perspektive ist es nicht möglich, die Komplexität von Vertrauen zu erklären. Folglich muss der Fokus vergrößert werden, über den unmittelbar handelnden Akteur hinaus auf die Ebene der Bedingungen seiner Handlungsmöglichkeiten – man mag es System-, Gesellschafts- oder Makroebene nennen. Aber die Gesellschaft allein ist wiederum keine hinreichende Erklärung dafür, *warum* sich ein Akteur für die eine Seite entscheidet, wenn er ebenso gut auch die andere Seite hätte wählen können. Warum vertraut der eine Arzt dem Spruch *„lieber ein Leben als keines*" und der andere eher einer religiösen Orientierung?

In der vorliegenden Arbeit wird es um die Erörterung der folgenden Hauptfragen gehen:

- **Gibt es eine erkennbare Differenz von Vertrauen und Kalkulation? Und wenn ja, wo fängt dann Vertrauen an und wo hört Kalkulation auf?**
- **Wie verhält sich Vertrauen zu Kontrolle? Ist das eine lediglich das Gegenteil vom anderen?**
- **Wie sehen die „Räume" aus, in denen Vertrauen wirksam werden kann? Lassen sich Bedingungen identifizieren, die das Entstehen und den Erhalt von Vertrauen wahrscheinlicher – resp. unwahrscheinlich werden lassen?**

Die Antworten auf diese Fragen mögen auf den ersten Blick nicht allzu schwer erscheinen, da es wohl in der Eigenheit dieses besonderen Themas liegt, dass niemand um Zitate, Redewendungen, Weisheiten oder Ratschläge, ganz gleich wie intelligent, ausgefeilt oder einfach nur trivial sie sein mögen, verlegen sein dürfte: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser." „Trau, schau, wem." „Jedem vertrauen ist töricht, keinem tyrannisch." „Traue, aber nicht zuviel." „Wer leicht vertraut, wird leicht betrogen" – um nur einige der „naheliegendsten Antworten" zu nennen.

Vertrauen hat Konjunktur und scheint ziemlich in Mode gekommen zu sein. Noch bevor man mit den Thema beginnt, fragt man sich zwingend, ob dieser aktuelle Vertrauensdiskurs nicht „zu viel Vertrauen ins Vertrauen" (Kern 1997, 272) setzt?

Setzen wir also zunächst einmal die These voraus, dass wir uns auf dem Weg in die postindustrielle und postmoderne Wissens- und Informationsgesellschaft befinden, dann liegt es vor allem nahe, Begriffe wie Komplexität, Unsicherheit, Unüberschaubarkeit und Turbulenz zu benutzen. In diesem Zusammenhang stellt die Riege der Unternehmer und Manager in der Arbeitswelt fest, dass sie mit ihren hergebrachten Formen von Macht und Autorität nicht mehr alle Prozesse unter Kontrolle bringen können. Die sogenannten „neuen Ressourcen" *Wissen* und *Information* unterliegen dabei offensichtlich ganz anderen Kontroll- und Überwachungsgesetzen, als es in der Industriegesellschaft bisher üblich war. Was zur Handhabung dieser „Phänomene" stattdessen gefordert wird, sind *verlässliche Vertrauens-beziehungen*. Vertrauen soll anstelle von Kontrolle wirken, gerade weil die neuen *hochqualifizierten Arbeitsbeziehungen* ein hohes Maß an potentiell unkontrollierbarer Eigenständigkeit, Urteilsfähigkeit, Eigeninitiative, Kommunikationsbereitschaft und Verantwortungsbereitschaft erfordern (vgl. Heisig/ Littek 1995, Grunwald 1995).

Vertrauen wird auf einmal zum Mittel der Wahl, und nachdem das Verwenden von „sozialen Terminologien" – wie eben *Vertrauen*, aber auch (*Unternehmens)Kultur* und *gemeinschaftliche Gruppenarbeit* immer mehr an Attraktivität gewinnt, werden schnell noch weitere Verbindungen zu Begriffen wie Moral und Loyalität geknüpft (vgl. Deutschmann 1991, 34), immer nach dem Motto „viel hilft viel" und immer mit dem Ziel, einen schwindenden Kontrollverlust wieder unter Kontrolle zu bekommen. Je intensiver und angestrengter jedoch insbesondere die Ressource Vertrauen dabei bemüht wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie all den an sie gestellten Anforderungen gleichzeitig gerecht werden kann.

Vielleicht laufen wir gerade dadurch Gefahr, dem Vertrauen *zu blind* zu vertrauen? Was also *muss* man wissen bzw. was *kann* man wissen, wenn man auf Vertrauen zurückgreift? Georg Simmel hat hierzu den vermutlich meist zitierten Satz zum Thema Vertrauen formuliert: *„Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen“* (im Orig. 1908, vgl. u.a.: Gondek et al. 1992, Preisendörfer 1995, Kieser 1997, Strasser/ Voswinkel 1997, Funder 1999, u.a.m.).

Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, d.h., so lange er der Herr des Geschehens ist und alles unter Kontrolle hat, ist es für ihn irrelevant, von Vertrauen zu sprechen – es wäre nur Rhetorik. Wenn er aber andererseits über etwas *gar nichts* weiß, dann hat er auch keinen *vernünftigen* Grund, über Vertrauen zu sprechen, weil es dann tatsächlich sinnlos ist. Worin aber liegt dann der *Sinn* von Vertrauen? Sollte sich Vertrauen denn nicht genauer bestimmen lassen als lediglich das **„Unbestimmte zwischen Wissen und Nichtwissen“** zu sein?

Um diesen Fragen nachzugehen, gliedert sich die Arbeit in fünf Kapitel, welche thematisch in zwei Teile eingeteilt werden können.

Der erste Teil der Arbeit, Kapitel eins bis drei, stellt eine systematische Analyse dar unter der Fragestellung, wie Vertrauen entsteht und inwiefern Vertrauen als Mechanismus sowohl für den einzelnen Akteur, als auch für die Gesellschaft relevant wird.

Der zweite Teil der Arbeit, Kapitel vier und fünf, fokussiert das Ergebnis abschnittsweise auf unterschiedliche berufs- und wirtschaftspädagogische Fragestellungen. Es geht dabei sowohl um die Entwicklung des Zusammenhangs von Vertrauen und Arbeit auf der Gesellschaftsebene, als auch um die konkreten Vertrauensdynamiken zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bzw. Arbeitgebern und Arbeitnehmern, unter der besonderen Betrachtung neuerer Managementmethoden.

Kapitel 1

Die Ressource Vertrauen

Einleitung

Wenn wir uns in einer Zeit befinden, in der bestimmte Abläufe nicht mehr eindeutig kontrollierbar sind, seien es spezielle Management- oder Arbeitsabläufe oder ganz allgemein soziale Handlungsweisen, dann mag Vertrauen als eine plausible Alternative erscheinen, diesem Kontrollversagen begegnen zu können. Vertrauen als Ressource unterliegt dabei jedoch ganz spezifischen Bedingungen, die prinzipiell zu unterscheiden sind von anderen Kontrollmechanismen. Vertrauen *ist* eine Alternative, die Frage aber ist, ob man bereit ist, den *vollen Preis* hierfür zu zahlen und sich auf die *ganze Dynamik des Vertrauens* einzulassen.

In den ersten drei Kapiteln der Arbeit wird es daher um zwei grundsätzliche – und grundsätzlich verschiedene Fragen gehen, in denen die ganze Komplexität des Themas deutlich wird:

- **Was ist Vertrauen?**
- **Und wie sehen die Prozesse der Vertrauensbildung aus?**

Kapitel 1.1

Eine kleine Statistik vorweg

Bei einer Umfrage unter 45 Personen im Durchschnittsalter von 27 Jahren wurde die Frage, welches die Persönlichkeitsmerkmale und/oder die Verhaltensweisen von *vertrauens-würdigen* resp. *nicht vertrauenswürdigen* Menschen sind, mit folgenden Attributen in der Rangreihenfolge der Häufigkeit beantwortet:

- Vertrauenswürdige Menschen sind: 1. ehrlich 2. offen 3. können zuhören 4. sind verschwiegen 5. zuverlässig und 6. hilfsbereit;
- und vice versa sind sie 1. redselig/ geschwätzig 2. egoistisch 3. sie lügen und sind unehrlich (n. Grunwald 1995, 74).

Auffällig ist, inwieweit der Terminus *Vertrauen* eng mit einer gewissen emotionalen und sozialen Wärme verbunden ist. So könnte die beschriebene Aufzählung noch weiter ergänzt werden um Begriffe wie: „sozialer Zusammenhalt“ und „Solidarität“, bis hin zu einer stereotypen Gegenüberstellung in der all die guten Eigenschaften der vertrauenswürdigen

Menschen dann automatisch mit *romantischem Landleben* assoziiert werden, während sich egoistische und verlogene Individuen statistisch natürlich eher im *vereinsamten Stadtleben* antreffen lassen. Dies sind aber nur sehr implizite Bestimmungen des Vertrauensproblems.

Indem man andererseits die Frage nach dem *Warum* stellt, kann man Vertrauen abheben von dieser eher gefühlsbetonten, attraktiven Grundhaltung, welche Vertrauen vordergründig als generell bevorzugenswert erscheinen lässt: *Warum* aber bewirkt Vertrauen diese beschriebenen Effekte, *warum* wird es als „a sort of ever-ready lubricant that permits voluntary participation in production and exchange"(Dasgupta 1988, 49) angesehen? Welches ist die *Funktion* von Vertrauen, *woraus* besteht diese Ressource und *was* ist sie wert?

Diese Fragen sollen im Zentrum des ersten Teils dieser Arbeit stehen. Hierbei wird im ersten Kapitel Vertrauen in diesem Sinne als etwas betrachtet, das dem sozialen Geschehen konstitutionslogisch vorgeordnet ist. Vertrauen besteht bereits als soziales Kapital, als Startmechanismus, und die Frage ist, was daraus resultiert.

Das zweite Kapitel folgt der paradoxen Logik von Groucho Marx: „Ich trete doch nicht einem Club bei, der jemanden wie mich aufnimmt", oder auf das Vertrauensproblem angewandt: Einem Menschen, der jemandem wie mir vertraut, kann ich nicht vertrauen.[1] Vertrauen wird hier nicht als bereits gegeben angesehen, sondern in seiner Prozesshaftigkeit dargestellt. Vertrauensbildung steht dabei immer unter einem bestimmten Risiko, es wird zu einer riskanten Angelegenheit. Das Problem stellt sich dann wie folgt dar: Hält es ein potentieller Treugeber für *wahrscheinlich*, dass sein Vertrauen durch den Treuhänder[2] missbraucht wird, dann wird er *kein* Vertrauen vergeben. Diese spezifische Einschätzung stützt der Treugeber dabei auf seine eigene Bewertung der möglichen Beweggründe des Treuhänders, dem Vertrauen nicht gerecht werden zu wollen. Eine mögliche Kooperation wird dann ebenso ausbleiben. Diese Situation, in der kein Vertrauen gegeben wird, könnte nun aber für beide Partner schlechter sein, als wenn Vertrauen explizit vergeben und honoriert worden wäre. Damit stehen die Beteiligten dem klassischen Problem der *unbeabsichtigten Folgen absichtsgeleiteten Handelns* (vgl. Raub 1999, 253) gegenüber. Vertrauen wird in dieser Konstellation zu einem Problem der zeitlichen Interdependenz zwischen den Handlungen. Der Akteur ist dem sozialen Geschehen vorgeordnet und Reziprozität, Kooperation und Vertrauen

[1] Ob man jemandem vertrauen kann, der eine Arbeit über Vertrauen schreibt, mag der Leser am Ende selbst entscheiden.
[2] Die Terminologie *Treugeber*, für denjenigen, der das Vertrauen vergibt und *Treuhänder* für denjenigen, dem vertraut wird, entlehne ich James Coleman (1991).

– also all das, was im ersten Teil vorausgesetzt wurde, erscheint nun unwahrscheinlich und erklärungsbedürftig (vgl. Junge 1998, 29).

Das dritte Kapitel soll keine Auflösung darüber bringen, *ob* Vertrauen die *Bedingung für* oder *das Resultat von* sozialen Handlungen ist, sondern soll gerade die gegenseitige Bedingtheit in ihrer Reflexivität beleuchten: Was heißt es für den einzelnen Akteur, wenn er sich auf dieses *Konzept Vertrauen* einlässt? Was sind die Bedingungen der Möglichkeit, sich bewusst für Vertrauen zu entscheiden, in der heutigen Zeit im Vergleich zu früheren Zeiten? Was bedeutet dies unter rationalen Gesichtspunkten, im Vergleich zu einer Entscheidung, die ein Akteur vielleicht ins Ungewisse trifft? Es gilt hierbei, den Eigenanspruch von Vertrauen herauszuarbeiten, es gilt zu klären, worin das „Mehr" liegt, die „Nicht-Reduzierbarkeit" auf die bloße Funktion.

Vertrauen wird auf diese Weise sowohl als eine Ressource erscheinen, die man benutzen kann, als auch selbst zur Konsequenz einer reflektierten Entscheidung werden. Wenn diese doppelte Eigenschaft zutrifft, dann wäre Vertrauen selbst gleichsam die Brücke zwischen der *Funktion* Vertrauen als normgeladenes Phänomen und der *Entstehung von* Vertrauen aus eigeninteressierten Handlungen.

Kapitel 1.2

Vertrauen als soziales Kapital – die Funktion von Vertrauen

> *Jeder kennt das Märchen von Hans Christian Andersen: „Des Kaisers neue Kleider" und weiß, dass dem Kaiser von windigen Geschäftsleuten die „allerschönsten" Kleider mit dem Hinweis verkauft wurden, dass nur derjenige, der wirklich guten Geschmack hat, diese Kleider auch sehen kann. Der Kaiser glaubt diesen Worten. Er vertraut den Verkäufern – sei es aus ignoranter Eitelkeit oder einfach nur aus Dummheit.*
>
> *Zunächst jubelt auch ein Großteil der Menge ihm zu, vielleicht, weil sie darauf vertrauen, dass ein Kaiser nicht einfach nichts anhaben kann, dass ein Kaiser schon wissen wird, was er tut, vielleicht kennen sie auch das Modehaus. Das Ende ist bekannt: Nachdem ein Kind sie auf seine Sichtweise aufmerksam gemacht hatte, „einigte" sich die Menge darauf, nur dem zu trauen, was man sah, bzw. nicht sah – und man war überzeugt zu wissen, dass der Kaiser nichts anhatte.*

Vertrauen soll in diesem Abschnitt als ein *Mittel* definiert werden, auf welches zurückgegriffen werden kann, wenn es die Situation erlaubt oder erfordert. Wenn ich im folgenden Kapitel Vertrauen als eine Ressource, als soziales Kapital darstellen werde, so ist es dabei wichtig zu klären, *worin* die Funktion dieses Mittels Vertrauen liegt.

Vertrauen als Reduktion von Komplexität

Luhmann analysiert die soziale Funktion von Vertrauen, indem er das Wesen einer Sache durch die Bedingungen ihrer Ersetzbarkeit definiert (1989 [1968], 2ff). Er beginnt mit dem systemtheoretischen Grundgedanken, dass der Mensch in einer unendlich komplexen Welt lebt, in der alles möglich ist, solange noch kein soziales System existiert. Die Welt als Ganzes ist *kein* System, weil sie keine *Grenzen* hat. Sie hat keine Umwelt, von der aus sie beobachtbar sein könnte. Kein psychisches oder soziales System kann die Abstraktheit und Welthaftigkeit einer solch maximalen Komplexität erfassen.

Ein soziales System ist demgegenüber eine „höhere" Ordnung von geringerer Komplexität. Dieses System hat spezifische Eigenschaften, die es von seiner Umwelt unterscheidbar machen. Für jeden Akteur wird sein Weltentwurf und seine eigene Identität zum Bestandteil der eigenen Systemstruktur. Jeder hat originären Zugang zur Welt und könnte alles ganz anders als jeder andere erleben (ebd. 5).

Unter diesen Bedingungen ist es höchst unwahrscheinlich, dass zwei Akteure, die aufeinander treffen, ihre Erwartungen und Handlungen im Sinne einer sozialen Interaktion miteinander koordinieren können. Alles ist möglich, alles ist erwartbar, alles ist ungewiss, da noch keine Selektion von Möglichkeiten stattgefunden hat. Luhmann betont, dass dies nicht historisch zu verstehen sei, als ob erst das eine als Ursache von oder Motiv für das andere auftritt (ebd. 7). Soziale Akteure koordinieren im Normalfall ganz offensichtlich ihre Erwartungen und Handlungen, so dass in der sozialen Welt *immer schon Mechanismen vorhanden sind*, welche Ungewissheit und Komplexität reduzieren. Und eben auf der Grundlage solcher Mechanismen entstehen soziale Systeme und ermöglichen es, dass soziale Handlungen anschlussfähig werden. In diesem Sinne kann Vertrauen verstanden werden als *ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität,* als stabiles Ordnungsmuster, das Erleben und Verhalten reguliert.

Vertrauen heißt dann für den Treugeber, gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung auszuschließen und mögliche Gefahren zu neutralisieren, damit sie das Handeln nicht belasten. Der Vertrauende setzt sich willentlich über einen Mangel an Information hinweg, indem er seinem Gegenüber vertraut. Er vertraut auf dessen zweckgerichtete Handlungen und Entscheidungen. Damit bezieht sich dieses Vertrauen sehr wohl auf eine kritische Alternative und eliminiert nicht etwa die Kontingenz, sondern reflektiert sie (ebd. 25). Umgekehrt kann der Treuhänder bestimmte Annahmen über das zukünftige Verhalten des Treugebers machen, womit die Existenz sozialer Interaktionssysteme und der Aufbau längerer

Handlungsketten möglich wird. „Vertrauen ist ein Mechanismus, der – im Gegensatz zu Macht etwa – von Luhmann nirgendwo explizit als ein Steuerungsmedium sozialer Systeme diskutiert wird. Implizit wird aber genau diese Annahme gemacht“ (Bachmann 1997, 258).

Zur Verdeutlichung ein Beispiel aus der Transplantationsmedizin (Schmidt 1999, 74f): Dort vertrauen Ärzte auf die These, dass für jedes verfügbar werdende Organ am Ende nur *ein* optimal passender Patient übrig bleibt. Worin liegt hierbei die Reduktion? Wenn die These richtig ist, dann würde keinem anderen etwas vorenthalten werden, an dem dieser vernünftigerweise interessiert sein könnte. Es gibt keine Frage nach dem *Warum* der Zuteilung, da ja das spezielle Suchverfahren den schon im Voraus einzig Richtigen finden wird. Die moralisch unlösbare Frage: *„wer soll leben, wenn nicht alle leben können“,* stellt sich nicht mehr, da es nur noch auf die geeignete Technologie ankommt. Das Vertrauen auf diesen Mythos, auf diese „barmherzige Lüge“ (ebd. 76) stellt für die Ärzte eine enorme Entlastung – eine enorme Reduktion von Komplexität dar. Am Ende glauben selbst die Erfinder des Mythos‘ an dessen Wahrheit.

In einem weiteren Schritt möchte ich nun diesen Mechanismus als eine Ressource *sozialen Kapitals* definieren. Die Frage lautet dann: was sind die Voraussetzung der sozialen Einbettung von Vertrauen? Wobei soziale Einbettung hierbei nicht gleichgesetzt werden soll mit einem Rückzug in *vertraute Welten* oder auch Traditionen.[3] Vertrauen kommt in dieser Betrachtung der Stellenwert eines *grundlegenden und elementaren Aspekts sozialen Handelns und sozialer Beziehungen* zu, ähnlich wie soziale Normen, soziale Rollen oder soziale Herrschaft (vgl. auch Funder 1999, 78). Das Problem, wie die Akteure mit *Ungewissheit* im täglichen Leben umgehen, steht am Ausgangspunkt; und Vertrauen soll als Mechanismus begriffen werden, der soziale Interaktion ermöglicht[4]. Definieren werde ich den Begriff mit Hilfe einer vergleichende Betrachtung von Bourdieu (1983) und Coleman (1991)[5].

Vertrauen als Ressource im Sinne sozialen Kapitals

Eine wohl naheliegende Assoziation zum Begriff des Kapitals ist die des Geldes als *das* Kapital schlechthin. Bringt man Vertrauen mit dieser Terminologie des Kapitals zusammen,

[3] Hierzu ausführlicher Kap. 3

[4] Vertrauen ist damit nicht ausschließlich das Ergebnis rationalen Abwägens, wobei nicht ausgeschlossen wird, dass ein Akteur auch explizit das Risiko bedenkt, dass sein Vertrauen missbraucht werden könnte (Bachmann 1997, 261)

[5] Zitationen und Verweise, welche sich in *diesem* Abschnitt auf einen der beiden Texte beziehen, werden nur mit den Anfangsbuchstaben der Autoren und der Seitenzahl versehen.

dann scheint es den Geschmack des Käuflichen und damit Ordinären zu bekommen; man denke nur an die käufliche Liebe (vgl. Deutschmann 1999, 7f). Andererseits ist Kapital akkumulierte Arbeit, entweder in objektiver Form von Materie oder in verinnerlichter, „inkorporierter" Form, und diese Akkumulation von Kapital braucht Zeit (B 184). Die Formel hierfür lautet: *Kapital* ist gleich *(akkumulierte) Arbeit* mal *Zeit*.

Der primär *ökonomisch* orientierte Kapitalbegriff der Wirtschaftstheorie ist für Bourdieu eine „historische Erfindung des Kapitalismus" (ebd.), der die Gesamtheit gesellschaftlicher Austauschverhältnisse auf den bloßen Warentausch reduziert. Dieser Tausch findet dabei auf einem – mehr oder weniger perfekten – Markt statt. Bezieht man dieses ökonomische Gesetz des Marktes unmittelbar auf soziale Austauschbeziehungen, dann besagt es, dass das, „was man hat oder was man verdient, vollkommen bestimmt, was man „wert" ist und was man ist."(B 196). Ein solcher Kapitalbegriff zeichnet sich damit durch seine Unmittelbarkeit, vollständige Bestimmbarkeit und direkte Konvertierbarkeit in Geld aus. Der Tausch kann 1:1 stattfinden und ist damit auch schon beendet.

Bourdieu ergänzt diesen *ökonomischen* Kapitalbegriff durch zwei weitere Kapitalformen: zum Einen das *kulturelle*, zum anderen das *soziale* Kapital. Das kulturelle Kapital lässt sich dabei am einfachsten mit Colemans Definition des *Humankapitals* (C 394) vergleichen. Humankapital wird geschaffen, indem Personen so verändert werden, dass sie Fertigkeiten und Fähigkeiten erlangen, die ihnen erlauben, auf neue Art und Weise zu handeln. Bourdieu zählt über diesen in seinen Worten *inkorporierten Zustand* hinaus noch den *objektivierten,* in Form kultureller Güter, Bilder, Bücher, etc., sowie den *institutionalisierten* Zustand hinzu. Letzterer stellt eine Form von Objektivation dar[6] (B 185).

Das soziale Kapital „ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten *Beziehungen* gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der *Zugehörigkeit zu einer Gruppe* beruhen" (B 190, kursiv im Original). Und nach Coleman entsteht soziales Kapital, wenn sich Beziehungen

zwischen Personen so verändern, dass bestimmte Handlungen erleichtert werden. „Beispielsweise wird eine Gruppe, deren Mitglieder vertrauenswürdig sind und sich

[6] Derartige „Objektivationen" stellen für Bourdieu ganz allgemein Titel dar: Schulische Titel sollen ein Zeugnis für „kulturelle Kompetenz" sein, berufliche Titel die Anschlussfähigkeit an das betriebliche Unternehmens-system sicherstellen.

gegenseitig stark vertrauen, sehr viel mehr erreichen können, als eine vergleichbare Gruppe, der diese Vertrauenswürdigkeit und das Vertrauen fehlt“ (C 394).

Eigenschaften sozialen Kapitals

Ben-Porath (zit. in C 391) beschreibt soziale Ressourcen als „F-Verbindungen“, bestehend aus Familie, Freunden und Firmen. Coleman nimmt darauf Bezug und definiert die Form sozialen Kapitals, bestehend aus einer *Vielzahl verschiedener Gebilde* (C 392), über seine Funktion. Er fasst es in zwei Merkmalen zusammen. Erstens bestehen diese Gebilde aus *irgendeinem Aspekt einer Sozialstruktur*, und zweitens *begünstigen sie bestimmte Handlungen* von Individuen, die sich innerhalb dieser Struktur befinden. Dieses soziale Kapital ist dabei jedoch nicht völlig fungibel, sondern nur fungibel im Hinblick auf bestimmte Tätigkeiten und wohnt, anders als andere Kapitalformen, den Beziehungsstrukturen zwischen zwei und mehr Personen inne (ebd.).

Zur Veranschaulichung lassen sich Nachbarschaftsbeziehungen heranziehen. Sie existieren auf der Grundlage von materiellen und/oder symbolischen Tauschbeziehungen und nehmen damit eine *quasi-reale Existenz* (B 191) an. Materielle und symbolische Aspekte sind dabei untrennbar miteinander verknüpft. Diese Kombination ist es, welche die Beziehung in Gang hält und gerade nicht auf einen einzelnen ihrer Aspekte reduziert werden kann. Bourdieu erwähnt hierbei den Ort Béarn im Baskenland, in welchem die Nachbarn aufgrund weitgehend kodifizierter Regeln bestimmte Bezeichnungen und besondere Funktionen tragen, die nach Rängen differenziert sind. So gibt es den Rang „erste Nachbarn“, „zweiter Nachbar“, etc.. Letztlich aber decken sich selbst in diesem Fall die tatsächlich stattfindenden Beziehungen keineswegs immer mit den sozial institutionalisierten (B 191).[7]

Das *Gebilde* Nachbarschaft ist also mehr als die Summe seiner Teile, und die Tatsache, dass erstens neben mir jemand wohnt, der zweitens einen bestimmten Rang innehat, ist allein wohl noch nicht hinreichend, um von Nachbarschaft als einem Vertrauensverhältnis zu reden. Ebenso wenig lässt sich Nachbarschaft auch als eine Ressource „auszahlen“ und anderweitig investieren – Nachbarschaft ist kein fungibles Kapital.

Entstehung – Verpflichtung – Erwartung

[7] Auch die Bezeichnung der Aristokraten hatte nicht immer etwas mit der „Herrschaft der Besten“ zu tun.

Soziales Kapital ist nicht unmittelbar auf ökonomisches und kulturelles Kapital reduzierbar und ist zugleich doch niemals unabhängig davon. „Die Profite, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ergeben, sind zugleich Grundlage für die Solidarität, die diese Profite ermöglicht“ (B 192). Die Erklärung erscheint zunächst tautologisch, und diese Un-Logik gilt ebenso für Vertrauen im besonderen. Heisig (1997, 128f) schreibt darüber, dass Vertrauen als soziales Kapital (ähnlich wie Normen und Netzwerke) ein kollektives Gut darstellt. Vertrauen bildet sich somit meist nur als ein *Nebenprodukt* von sozialen Aktivitäten heraus, welche auf andere Ziele gerichtet sind. „Vertrauen ist Grundlage einer sozialen Ordnung, die Kooperation ermöglicht. Kooperation ist in den meisten Fällen eher ein Nebenprodukt als die Ursache von Vertrauen. Vertrauen entsteht durch geglückte Kooperation, es wird durch sie bestätigt und verstärkt“ (ebd.). Diese Aussage macht es nicht klarer. Die Frage bleibt, wie soziales Kapital überhaupt entsteht, wenn es seine eigene Voraussetzung zu sein scheint?

Bourdieu betont, dass *derartige* Beziehungen – wie bspw. Nachbarschaft – nur dann *eingesetzt* werden können, wenn sie bereits seit langem etabliert und lebendig gehalten worden sind, als seien sie ein *Selbstzweck*. „Dies muss außerhalb der Zeit ihrer Nutzung geschehen sein, also um den Preis einer Investition von Beziehungsarbeit, die notwendiger-weise langfristig angelegt sein muss; denn die Dauer der verflossenen Zeit ist selbst einer der Faktoren, die dafür sorgen, dass eine einfache und direkte Schuld sich in ein allgemeines Schuldanerkenntnis „ohne Titel und Vertrag“ umwandelt – also in Anerkennung“ (B 195). Eine sich anbahnende interpersonelle Beziehung muss ihren Ausgang zu Beginn also weitgehend offen lassen. Eine genau äquivalente und/oder sofortige Erwiderung einer anfänglichen Vorleistung ist dem Aufbau einer vertrauten Nachbarschaftsbeziehung dagegen wenig förderlich (vgl. Preisendörfer 1995, 268). Wenn zwei Nachbarn gleichzeitig ein Haus bauen und sie helfen sich unmittelbar gegenseitig beim Dachdecken, dürfte die Übertragbarkeit der entstandenen Solidarität noch nicht sehr groß sein. Ebenfalls stellt das bloße Verleihen von Geld keine wirklich offene „Anbahnung“ dar, da Geld für die Personen im Verlaufe der Zeit ungefähr seinen tauschbaren Wert erhält[8] und damit adäquat auszahlbar ist (vgl. C 401).

Es handelt sich also doch um eine Form von Investitionsstrategie, zwar nicht im Sinne eines rein ökonomischen Marktes oder mit *offiziellen und klar durchschaubaren* Kalkülen,

[8] Wer sich 1000 Euro ausborgt, wird 1000 Euro (ggf. mit Zinsen, je länger es dauert) zurückzahlen müssen. Hierzu bedarf es keiner großen Interpretationsanstrengung *wie viel* 1000 Euro *wert* sind – es sei denn, der andere möchte es in Dollar zurückgezahlt bekommen. Wenn mir ein Nachbar, der selbst kein Landwirt ist, beim Einfahren meiner Ernte hilft, entsteht für mich als Treuhänder ein Interpretationsspielraum bzgl. der Überlegung: *Ob, Wie* und *Wann* ich die Vorleistung „adäquat“ vergüten werde. Je tiefer ich mich selbst in der „Schuld“ des anderen sehe, um so mehr werde ich ihm meine Hilfe bei anderen Möglichkeiten anbieten, bzw. je schwer-wiegender der Nachbar seinen getätigten Einsatz sieht, desto mehr wird er auf eine angemessene Gegenleistung hoffen.

auch nicht mit einklagbaren Garantien, aber es entstehen gegenseitige Verpflichtungen. Und Verpflichtung ist dann der gesellschaftliche Mechanismus, der wiederum soziales Kapital begründet.

Das Gesetz des Wiedersehens

Luhmann definiert die Voraussetzungen für Vertrauen folgendermaßen: Von Bedeutung, ob und in welcher Form Vertrauen gedeihen kann, sind die Strukturen der Umwelt, vor allem die Sozialstruktur. Der Vertrauende sucht im allgemeinen objektive Anhaltspunkte dafür, ob Vertrauen gerechtfertigt ist oder nicht. Diese Anhaltspunkte eliminieren dabei aber nicht das Risiko, sondern verkleinern es nur. Sie sind die „Sprungbasis für den Absprung in eine immerhin begrenzte und strukturierte Ungewissheit“ (ders. 1989, 34).

Und wenig später kommt das „Luhmann’sche Gesetz des Wiedersehens“: Danach spielen soziale Zusammenhänge für Vertrauensbeziehungen eine basale Rolle. Ein günstiger Nährboden für Vertrauen bildet sich für Luhmann dann, wenn die Beziehungen gekennzeichnet sind durch eine relative Dauer, wechselnde Abhängigkeit und ein Moment der Unvorhersehbarkeit. „Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können“ (ebd. 39).

Wenn der Akteur A also B einen Gefallen tut, so setzt er das Vertrauen in B, dass dieser in Zukunft, bei Bedarf, eine Gegenleistung erbringt. A erwartet etwas von B und hat für B damit eine Verpflichtung geschaffen, dieses Vertrauen zu rechtfertigen. Die Handlung findet hierbei vor dem Hintergrund einer herrschenden sozialen Struktur statt, d.h. es spielen die oben beschriebenen Prozessen mit hinein. So ziehen es Personen in ländlichen Gebieten, die anderen einen Gefallen tun, oft vor, diese Vorleistung gerade *nicht* umgehend erwidert zu bekommen (C 401), um den anderen in das Netz langfristiger gegenseitiger Verpflichtung einzubinden. Auf diese Art soll dann auch das Gesetz des Wiedersehens bei einem neu zugezogenen Nachbarn seine Wirkung entfalten: Man „überschüttet“ ihn mit Hilfeleistungen, in der Hoffnung, ihn in dieses Netz der Reziprozität mit einzubinden, um dann zu gegebener Zeit auf ihn zurückgreifen zu können.

Zwei Elemente sind für diese Form von sozialem Kapital auch für Coleman (C 397) von besonderer Bedeutung: Erstens kommt es auf das Maß der *Vertrauenswürdigkeit des sozialen Umfeldes* an, d.h. auf das Ausmaß, in dem die bestehenden Verpflichtungen für gewöhnlich auch eingelöst werden. Und zweitens spielt die *tatsächliche Menge* der einzulösenden Verpflichtungen eine Rolle.

Ein Beispiel für Erstens wäre die Mafia, wo es ausgesprochen wahrscheinlich ist, dass die einzelnen Mitglieder dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen gerecht werden *wollen*. Dadurch, dass das Netz der Verpflichtung und Überwachung sehr eng ist, kann man eben eher davon ausgehen, dass bestehende Versprechen gehalten, als nicht gehalten werden. Bei der zweiten Frage nach der tatsächlich „umgesetzten" Menge an gegenseitigen Verpflichtungen mag man sich klassische Familienoberhäupter von hierarchisch strukturierten und ausgedehnten Familien vorstellen. Diese verfügen oft über eine außerordentlich große Menge an „Gutschriften" über vormals eingegangene Verpflichtungen, die sie nach Bedarf auch entsprechend einlösen (C 399).

Die „Spielregeln" für die Erzeugung sozialen Kapitals sind wohl nicht exakt im Voraus bestimmbar, sie werden einem jedoch sehr schnell bewusst, wenn man sie über- oder auch unterschreitet. Überdimensionierte Vorleistungen, mit denen sich ein Nachbar bspw. im Voraus – vielleicht, weil er gerade Zeit hat – ein Kapital für zukünftige schlechte Zeiten ansammeln möchte, sind dabei ebenso fragwürdig wie ein *Zuviel* an Gegenleistung, die den Treugeber vielleicht gerade dadurch beschämen sollen. Luhmann folgert daraus für manche Situationen der Rat, dass man fremdem Vertrauen, dem man nicht gewachsen ist, nach Möglichkeit entschlüpfen soll. Er bestärkt die Aussage mit den Memoiren von Tirpitz, der die „*leichte Ungnade"* als das günstigste Verhältnis zum Monarchen definierte (Luhmann 1989, 47).

Folgerung

Vertrauen ist ein Mechanismus, der Handeln ermöglicht, indem er die Komplexität der Umwelt reduziert. Diese Reduktion ist ein Zusammenspiel zwischen sozial existenten Handlungsmustern und individuellen Entscheidungen *innerhalb* dieser Strukturen[9]. Vertrauen stellt sich insofern als Problem dar, dass das Gewähren von Vertrauen mit einer Vorleistung verknüpft ist, welche Erwartungen und Hoffnungen auf eine Gegenleistung in der Zukunft erzeugt. Indem sich die Akteure auf dieser Basis gegenseitig Kredit gewähren, schaffen und erhalten sie soziales Kapital. Dieses Kapital möchte ich als einen *Spielraum* bezeichnen, innerhalb dessen *spezielle* Gesetze herrschen, welche durch die beteiligten Akteure implizit oder in bestimmten Maße auch explizit ausgehandelt wurden. Der „Abrechnungsmodus" von Leistungen wird unter der Perspektive des sozialen Kapitals ein anderer sein als *ohne* dieses

[9] Insofern reduzieren soziale Räume immer schon Komplexität: die sozialen Spielregeln sind auf dem Land anders als in der Stadt, in einer Armee anders als in einem modernen IT-Unternehmen.

Kapital. Wenn Nachbarschaft in einem solidarischen Sinne funktioniert, dann muss man nicht (mehr) kalkulieren um zu helfen oder helfen um zu kalkulieren.[10]

Ein weiteres Beispiel soll das bisher Gesagte abrunden und zum nächsten Abschnitt überleiten: Coleman (C 393 u. 400) stellt fest, dass üblicherweise das Verhältnis zwischen Arzt und Patient als eine Beziehung bestand, in welcher der Patient dem Arzt Vertrauen schenkt. Der Arzt besaß die Kontrolle über die Ereignisse, die über Leben und Tod entscheiden, so dass die Patienten sich in einer „unermesslichen Schuld" gegenüber dem Arzt empfanden, was sie durch hohe Bezahlung, Dankbarkeit, Ehrerbietung und hohem beruflichen Prestige parierten. Allerdings hat sich dieses Verhältnis in den USA dahingehend gewandelt, dass immer mehr Patienten Ärzte wegen Fahrlässigkeit verklagten. Dies wiederum hat zu einer Verteuerung bestimmter medizinischer Behandlungen geführt, so dass einige Ärzte ihre Privatpraxen aufgegeben haben, bis hin zur Weigerung von Geburtshelfern, Rechtsan-wältinnen oder Ehefrauen von Rechtsanwälten als Patienten zu behandeln. Resultat: Ein Mangel an sozialen Beziehungen, welche auf Vertrauen aufgebaut waren, führt zu vermehrten Kosten und reduzierter medizinischer Versorgung.

Auch Preisendörfer (1995, 265) bedient sich desselben Beispiels und bietet für die Seite des Patienten vier Lösungsmöglichkeiten an, einer „Übervorteilung" durch den Arzt zu entgehen. Erstens könnte man die Beziehung zu Ärzten ganz meiden, sicherheitshalber verbunden mit einer Ausbildung zum Laienmediziner. Zweitens könnte man eine Risikostreuung vornehmen, indem man Diagnosen und Rezepten nur dann vertraut, wenn man sich mehreren Ärzten gleichzeitig „ausgesetzt" hat. Der Versuch einer Personalisierung der Arzt-Patienten-Beziehung als dritter Weg durch gemeinsame Segeltouren und Golfspielen ließe immer noch ein Restrisiko verbleiben, und viertens vor jeder Behandlung auf eine vertragliche Regelung zu drängen, bedarf einerseits eines gewissen juristischen Sachverstandes und andererseits des Vertrauens in das Funktionieren übergeordneter Instanzen der Rechtsprechung.

Coleman bietet als Alternative zu dieser kostspieligen Erosionsdynamik von Vertrauens-beziehungen die soziale Erfindung der Organisation an, deren Strukturelemente nicht mehr aus Personen bestehen, sondern aus Positionen (C 416). Damit wird eine Form sozialen Kapitals geschaffen, die ihre Stabilität auch angesichts instabiler Individuen bewahren kann. Der Patient muss nicht stets aufs neue mit seinem Arzt verhandeln, sondern kann sich

[10] Die Erwünschtheit einer sozialen Norm ist aber kein hinreichender Grund für ihre Existenz. So mag man einsehen, dass Tempo 50 eigentlich zu schnell für ein Wohnbereich ist, diese Einsicht allein ist jedoch nicht hinreichend für viele Autofahrer dies deswegen zu unterlassen - dazu jedoch später ausführlicher.

statt dessen auf gewisse Institutionen stützen, die ihrerseits die Interaktionen absichern sollen. Dies führt dann in den Bereich *positionaler* Systeme, welche im zweiten Kapitel besprochen werden.

Bisher wurde Vertrauen jedoch erst als eine Form von Kapital behandelt, welche dem Handeln selbst konstitutionslogisch vorgeordnet ist. Als vorhandene Ressource erleichtert es die Durchführung von Transaktionen, und dies lässt sich letztlich als konkrete Kosten-ersparnis definieren. Wie effizient Vertrauen dabei ist, wird einem meist erst dann schmerzlich bewusst, wenn es nicht mehr „funktioniert".

Kapitel 1.3

Transaktionskosten und Schwellenkontrolle

> *„Eines Tages", sagte er, „werde ich den Fehler machen, vor dem es einem Menschen in meiner Stellung am allermeisten graut. Dann werde ich mit jemandem ein Geschäft machen, auf den ich mich verlassen kann, und ich werde einfach zu clever sein, um ihm wirklich zu vertrauen."*[11]
>
> Raymond Chandler 1949

Transaktionskostenanalyse

Vertrauen als ein Mechanismus, der komplexitätsreduzierend wirkt, entlastet das Handeln der Akteure vor allem auf der Wissens-, Informations- und Kontrollseite. Einem Arzt zu vertrauen, heißt, das Wissen selbst nicht zur Verfügung zu haben, keine Anstalten zu machen, sich die notwendigen Informationen zu besorgen und auch kein Interesse daran zu haben, in irgendeiner Form das zu kontrollieren, was der Arzt mit einem gemacht hat. Dies könnte man eigentlich als ideale Voraussetzungen bezeichnen, um sich gegenseitig sozial auszutauschen. In diesem Sinne ist Nachbarschaftshilfe ebenfalls eine Form des sozialen Tauschs, wo keine ökonomischen Waren, sondern Gaben getauscht werden. Das Austauschen dieser gegen-seitigen Verpflichtungen wirkt dann solange, solange sich die Akteure auch gegenseitig dazu verpflichtet fühlen.

Wie müsste demgegenüber ein perfekter Markt aussehen, damit er für alle Beteiligten zufriedenstellend funktioniert? In der Ökonomie gibt es dafür drei Bedingungen: es bedarf der vollkommenen Information, Transaktionskosten dürfen keine entstehen und die Zeit-dimension

[11] Aus einem Kriminalroman, zit. n. Coleman 1991, 127.

sollte keine Rolle spielen. Möchte ein Akteur bspw. einen Gebrauchtwagen kaufen, und der Preis des Wagens entspricht exakt seinem Zeitwert, der Vertrag, den er schließt, lässt keine Fragen offen, und er erhält unmittelbar den Wagen ausgehändigt, dann haben sowohl der Händler als auch der Käufer das *„ehrlicherweise"* Optimale aus dem Tausch herausgeholt (vgl. Dasgupta 1988, Friedman 1999, sowie Beckert 1997, der das Beispiel auf Akerlof 1970 zurückführt).

In der realen Welt nimmt die Abwicklung von Transaktionen zum einen jedoch immer eine gewisse Zeit in Anspruch, und zum andern ist ein solcher Tausch für beide Akteure mit Risiken behaftet. Diese Risiken können sich aus der falschen Einschätzung der Qualität der Ware ergeben oder aus der Möglichkeit der Nichterfüllung des Vertrages durch den anderen Akteur. Auch wenn beide ein Interesse am Zustandekommen des Tausches haben, „ist in der Tauschbeziehung die Möglichkeit zur Erlangung von Vorteilen aus der Entziehung von Verpflichtung angelegt" (Beckert 1997, 35).

Zunächst zum Problem der mangelnden Information auf einer oder beiden Seiten, oder genauer: zur asymmetrischen Informationsstruktur. Als theoretische Erklärungsmodelle können dazu die *Transaktionskostenanalyse* sowie der *Prinzipal-Agens-Ansatz* herangezogen werden (vgl. Rößl 1996, Krystek 1997, Sjurts 1998). Was passiert, wenn andere mehr wissen als man selbst, und wenn das, was man tun will, unmittelbar durch eben dieses Nichtwissen beeinflusst wird? Kann der Käufer dem Gebrauchtwagenhändler tatsächlich trauen? Kann der Arbeitgeber tatsächlich davon ausgehen, dass sein Angestellter alles in seiner Macht stehende tut, um die an ihn gestellten Aufgaben zu erfüllen?

Wie komplex diese Handlungen sind, wird einem erst dann in vollem Umfang bewusst, wenn keine Reduktionsmechanismen mehr funktionieren. Die notwendigen Informationen, die ein effizientes Ergebnis garantieren könnten, sind im wesentlichen „Privateigentum" der Akteure. D.h. die Akteure haben vielleicht bewusst Interesse daran, gewisse Informationen zu verschleiern. Der Tauschpartner hat andererseits ein berechtigtes Interesse daran, diese wahren Absichten und Hintergründe herauszubekommen. Und selbst, wenn beide Akteure gemeinsam etwas geschaffen haben, wie sollten sie in einem weiteren Schritt dann die Gewinne untereinander aufteilen?

Wo fallen diese spezifischen Kosten nun überall an? Krystek unterscheidet hierbei zwischen externen und internen Transaktionskosten: Externe Transaktionskosten ergeben sich als Kosten durch die Anbahnung einer Beziehung, durch das Finden einer Vereinbarung, sowie die Kosten für Kontrolle und Anpassung. Interne Transaktionskosten fallen an durch die Lenkung und Steuerung der Beziehung selbst, wobei vergleichbares auch für die sog. *Agencycosts* gilt (vgl. ders. 1997, 270). Diese entstehen nach den *Prinzipal-Agens-Ansatz* dann,

wenn eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen einem Auftraggeber und einem Beauftragten im Hinblick auf die Ziele der Unternehmung ermöglicht werden soll.[12]

Aber nicht nur Kontroll- und Überwachungskosten entstehen, auch die erwähnten Zeitkosten haben eine eigene Dynamik. Der perfekte Markt kennt keine Zeit. Jede reale Übergabe einer Ware geschieht jedoch entweder nach der Vorleistung durch den Tauschpartner, oder es bedarf einer Investition von Ressourcen, für die erst später eine Gegenleistung erwartet werden kann. Geschlossene Verträge mögen zwar juristisch durchsetzbar sein, doch sind die möglichen Kontingenzen, die in komplexen und langfristigen Tauschbeziehungen eintreten können, nur bedingt vorhersehbar und lassen sich daher auch nicht bei Vertragsschluss vollständig berücksichtigen (vgl. Beckert 1997, 35 sowie Rößl 1996, 313). Letztlich macht der Transaktionskostenansatz klar, dass keine abstrakte Regel lückenlos durchgesetzt und kein Vertrag alle Eventualitäten, Unsicherheiten oder Mehrdeutigkeiten berücksichtigen kann. Immer wird ein kleinerer oder größerer Rest an Spielraum für Regelverletzung oder für opportunistischen Umgang mit diesen Regeln bleiben (Zintl 1993, 103).

Coase schilderte bereits 1937 ausführlich, was das Spezifische an Märkten ist. Vor allem stellte er sie als „die andere Seite der Hierarchie“ dar. Die These war, dass Markt und Hierarchie eine Nullsumme bilden. Immer dann, wenn Operationen auf einem Markt etwas kosten[13] (aufgrund der Transaktionskosten) und diese Kosten die erwartbaren Gewinne übersteigen würden, sollte eine andere Organisation geformt werden, welche dann mit Autorität ausgestattet werden muss, um die Ressourcen und Handlungen zentral zu steuern und durch diese Steuerung die Minimierung der Transaktionskosten zu erreichen (vgl. Bradach/ Eccles 1989, 97). „What are the circumstances, that causes markets to allocate resources inefficiently? As Coase pointed out, the failure of market actors to contract efficiently may be attributed to the relative costliness of negotiating, monitoring, and enforcing contracts with factor inputs“ (Miller 1992, 17).

Auch die Nachfolger von Coase blieben bei dem Grundargument, dass Transaktionen, die durch institutionelle Einrichtungen gesteuert und nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen werden, am effektivsten sind. Für Willamson gab es 1985 wiederum drei Dimensionen, welche die Unzulänglichkeit des Marktes verursachen: erstens *Ungewissheit*, zweitens die

[12] Die damit verbundenen Probleme wie Trittbrettfahrertum, Drückebergertum, moral hazard siehe Kapitel 2.
[13] In einem perfekten Markt gibt es keine Zeit, keine Transaktionskosten und keine Kontrollkosten, da der Handel im jeweiligen Eigeninteresse der Akteure unmittelbar abgewickelt wird und nichts darüber hinaus zurückbleibt. Je „unvollkommener“ der Markt ist, um so eher wird es zu Marktversagen kommen.

spezifischen Eigenschaften des Gegenstandes und drittens die *Häufigkeit* der Transaktion. Diesen Unzulänglichkeiten durch das Schreiben, Ausführen und Durchsetzen von Verträgen begegnen zu wollen, führt um so schneller zu einem Versagen des Marktes, je höher die Kosten hierfür werden (vgl. Bradach/ Eccles 1989, 99).

Zurück zum Vertrauen. Vertrauen als *soziales Kapital* wurde bereits beschrieben. In dieser Funktion kann man es als einen möglichen Ersatz für vertragliche Regelungen sehen. Preisendörfer (1995, 270) schreibt: Vertrauen „könnte eine Vielzahl von Rechtsanwälten ersetzen; und es könnte dabei helfen, die Kontrollabteilungen in den Betrieben in ihrem weiteren Wachstum zu begrenzen." Ist Vertrauen damit besser als alle ausgehandelten Verträge? Oder könnte die Ausbreitung von Vertrauen dazu beitragen, „dass Arbeits-organisationen, in denen Vertrauen und sozialer Tausch die wechselseitigen Beziehungen bestimmen, ökonomisch erfolgreicher sind als solche, die auf Misstrauen, Zwang und Unterdrückung und damit verbunden der Verwendung und Verschwendung von Ressourcen auf Aufsicht und Kontrolle beruhen" (Gondek et al. 1992, 47).

Konsequenterweise kann von einer derart positiven Wirkung aus Sicht der Transaktions-kostenanalyse nur dann gesprochen werden, wenn der Effizienzgewinn, der durch „Umschalten auf Vertrauen" entsteht, genau bestimmt werden kann. Man müsste also den Betrag an Transaktionskosten kennen, der durch Vertrauen eingespart wird und diesen Wert den Transaktionskosten gegenüberstellen, die zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Vertrauen zusätzlich nötig sind.

Diesseits der Kontrollschwellen

„Vertrauen beruht auf Täuschung. Eigentlich ist nicht so viel Information gegeben, wie man braucht, um erfolgssicher handeln zu können" (Luhmann 1989, 33). Vertrauen löst damit keineswegs das beschriebene Kontroll- oder Zeitproblem auf, aber es verschiebt dieses. Vertrauen *überzieht* die Erwartungen auf das, was andere tun werden in Situationen, die nicht explizit durch Formen von Verträgen oder Vergleichbarem abgedeckt sind. Die Wirkung von Vertrauen findet gleichsam auf einer anderen Ebene statt. „Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves people a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word" (Arrow 1974, zit. n. Bradach/ Eccles 1989, 104). Dieser Vorteil, mit dem das Fehlen an Information „geschmiert" werden kann, ist jedoch nicht ohne weiteres und nicht für jeden erreichbar.

Zurück zum erwähnten Arzt-Patienten-Verhältnis. Arzt wird man nicht per Akklamation, sondern es bedarf einer langjährigen Ausbildung, welche durch staatliche Prüfung legitimiert wird, d.h. der Staat garantiert letztlich die Qualität seiner Ärzte. Dennoch zeichnet sich eine langfristige Arzt-Patienten-Beziehung durch informelle und generell eher unspezifische Merkmale aus[14]. Es ist die persönliche Beziehung, die Vertrauen schafft, auch und gerade dann, wenn ökonomische Transaktionen die Ursache sind. Je vertrauter man sich ist, desto niedriger mag die Gefahr sein, betrogen zu werden, und desto überflüssiger ist der Bedarf an ausgefeilten formalen Steuerungsstrukturen. Der Patient vertraut dem Arzt in diesem Sinne als *Person*, nicht als staatlich anerkanntem Mediziner. „Mit anderen Worten, persönliche Kontakte ergänzen funktionale Beziehungen, weil man durch sie reichhaltigere Informationen und ein größeres Maß an Verbindlichkeit erwartet“ (Strasser/ Voswinkel 1997, 232). Information und Verbindlichkeit ist letztlich aber nichts, was man einklagen oder in irgendeiner Weise wirklich evident machen könnte.

So wie Vertrauen selbst eine Täuschung ist[15], kann eine Täuschung auch nicht bewiesen werden. Letztlich ist Vertrauen immer unbegründbar, aber man wird dennoch nach Beweisen suchen, um so mehr, je weniger fundiert das Vertrauen ist. Ein Beispiel aus den USA verdeutlicht, was es heißt, nicht auf die Ressource Vertrauen zurückgreifen zu können: “it is a commonplace observation that doctors run too many tests on patients in order to protect themselves from malpractice suits.” *Too many* heißt dabei, dass mehr Test gemacht werden, als der Arzt offensichtlich für seine Diagnose braucht. Aber es ist schwer, im Nachhinein zu erkennen, ob die Diagnose wirklich im Voraus so gestellt werden musste. „It is far easier to observe whether the doctor followed some pattern of generally accepted practice that allows for few subjective options. That such a clearly laid-out pattern of practice is suboptimal relative to the (first-best) application of subjective judgement is obvious” (Kreps 1990, 115).

Die Perspektive, unter der Vertrauen bisher beschrieben wurde, bezieht sich immer noch auf die These, dass Vertrauen als eine Form der *Komplexitätsreduktion durch Subjektivierung* dargestellt wird. Das Niveau der Unsicherheit wird tragbar gemacht, indem der Akteur innere Sicherheit an die Stelle von äußerer setzt und ihm dadurch all die Handlungen möglich werden, die ohne Vertrauen ein Mehr an Transaktionskosten verursacht hätten.

[14] Es geht hierbei nicht darum, diese Beziehung romantisch zu verklären, auch Ärzte werden mehr und mehr zu Dienstleistern wie andere Berufsgruppen auch. Zu diesem Problem genauer Kapitel 3

[15] Wiederum im Luhmannschen Sinne, dass Vertrauen durch Ausblenden von wahrscheinlichen Widersprüchen eine Entscheidung erst ermöglicht, obwohl nicht genügend Informationen vorhanden sind, um rationaler Weise eine Entscheidung „sicher“ zu treffen. Diese Sicherheit „täuscht“ man sich selbst also nur vor.

Vertrauen ist eine subjektive Einstellung, die nun ihrerseits verallgemeinernd wirkt. D.h. Vertrauen ist kein punktuelles Ereignis sondern im Gegenteil eine Generalisierung: „Vertrauensurteile verallgemeinern Erfahrungen, dehnen sich auf andere, jedoch „ähnliche" Fälle aus und stabilisieren in dem Maße, als sie sich bewähren, eine Indifferenz gegen Unterschiede" (Luhmann 1989, 27). Diese Generalisierung involviert dabei drei Aspekte: „eine *Teilverlagerung der Problematik von „außen"* nach *„innen",* einen Vorgang des *Lernens* und eine *symbolische Fixierung* des Ergebnisses in der Umwelt" (ebd., kursiv im Orig.). Damit schafft Vertrauen den Spielraum, in welchem Komplexität nicht über Kontrolle, Normen, Planung oder Verträge reduziert wird, sondern über persönliche Einstellung. Es ist ein Interpretationsspielraum, in welchem Handlungen *gemäß den eigenen Einschätzungen* überzogen werden. Die Gegenleistung des Nachbarn entspringt dann nicht mehr dem Zwang, die Schuld einer von einem anderen geleisteten Vorarbeit abzutragen, sondern seiner Solidarität. Ein Arzt macht besonders aufwendige Tests mit seinen Patienten, nicht, weil er seine teuren Geräte abbezahlen muss, sondern weil er ihnen wirklich helfen will und die Test dringend nötig sind. Oder in den Worten des Thomas-Theorems: „If men define situations as real, they are real in their consequences."

Diese Handlungen laufen dennoch keineswegs „blind" ab. Auch sie unterliegen einer Form von „Kontrolle", welche sich über ganz bestimmte Schwellen vollzieht. Diese Schwellen kontrollieren das Erleben und beziehen sich damit auf eine „künstliche Diskontinuität, die den Erlebensbereich vor und nach der Schwelle egalisiert und dadurch vereinfacht. Innerhalb dieser Schwelle herrscht Konstanz bzgl. der Interpretation des eigenen Erlebens. Nicht jede Unstimmigkeit weckt Zweifel, nicht jede Enttäuschung muss automatisch gegebenes Vertrauen zerstören. An die Stelle der früheren Komplexität tritt nun das *Ersatzproblem des Erkennens der Schwelle* (vgl. Luhmann 1989, 81). Nicht mehr die Handlungen selbst werden beobachtet, sondern Indizien werden durch eine Kombination aus Rückkoppelungsschleifen interpretiert. Die Art und Weise, *wie* sich der andere verhält, kann dann wichtiger werden als die tatsächliche Durchführung der Handlung. Wenn Akteure bspw. der Überzeugung sind, dass ein einmal gegebenes Wort *nie* wieder gebrochen werden darf und jemand verhält sich danach, dann wird ihnen dieser Mensch *immer* vertrauenswürdig vorkommen, ganz gleich *wofür* er dieses Wort gegeben hat. Die Form symbolischer Kontrolle läuft dabei jedoch weitgehend undiskutiert und im Unbestimmten ab. Einen Vertrauensbeweis zu fordern, widerspräche genau der spezifischen Natur von Vertrauen als soziales Kapital. Solidarität unter Nachbarn lässt sich nicht durch einen Eins-zu-eins-Tausch fordern. – jedenfalls nicht in dieser Offensichtlichkeit.

Jenseits der Kontrollschwelle

„Wie alle anderen Ressourcen, so kann sich auch Vertrauen erschöpfen. Misstrauen entsteht, wenn die mit Vertrauen ausgestatteten Personen oder Objekte die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Dieses ist vermutlich noch größer, wenn es auf eine Phase vorherigen Vertrauens folgt. Jeder Vertrauensbruch oder –missbrauch hat unmittelbare und übermäßige Reaktionen zur Folge und tiefes Misstrauen macht sich breit“ (Sztompka 1995, 260). Oder in einer ökonomischen Terminologie: „A breach of trust may push people back into the market, even if it is costly to themselves; ... They[16] found that people responded to violations of norms of fairness with a form of what we interpret as “mutually assured destruction” –that is, violators were punished even if such an action imposed an irrationally high cost to the enforcer” (Bradach/ Eccles 1989, 111).

Interessanterweise wird in beiden Aussagen das Überschreiten der Schwelle als übermäßige oder irrationale Reaktion dargestellt. Auch Luhmann bemerkt, dass die Wirkung zumeist überdimensioniert ist und weit über das hinaus zu gehen scheint, was dem konkreten Anlass, der das Fass zum Überlaufen bringt, isoliert gesehen, zugerechnet werden könnte (ders. 1989, 81f.). Eine Reaktion kann aber nur dann als *„zuviel“* definiert werden, wenn es Kriterien gibt, an denen das Verhalten gemessen werden kann. Was heißt es, dass die Sanktionierungskosten irrational hoch sind? Vor welchem Maßstab wird Rache zur blinden Rache?

Das scheinbare Übermaß, das an Begriffen wie *„zutiefst enttäuscht“* oder *„tödlich gekränkt“* festgemacht wird, zeigt letztlich doch gerade erst das volle Ausmaß der „Investitionskosten“, die das Reduktionsmittel Vertrauen verschlungen hat. Vertrauen ist nicht eine „Gratisressource“, auf die man nach Belieben zurückgreifen kann. Vertrauen bedeutet auch mehr als jemanden nur *nicht* zu kontrollieren. Vertrauen ist eine Form von Kapital, die aufgebracht werden muss, die vergrößert werden kann und auch wieder abgebaut werden kann. Je verletzter und übermäßiger dagegen eine Reaktion ist, desto mehr Kapital stand für den anderen offensichtlich auf dem Spiel, auch wenn es ihm selbst erst im Augenblick der Schwellenüberschreitung bewusst geworden sein mag.[17]

In dieser Hinsicht kann Vertrauen sehr teuer sein. Vor allem ist die Handlung nicht mit dem Feststellen der „Schwellenüberschreitung“ beendet. Nicht nur, dass die gesamte Komplexität und Kontingenz von neuem erscheint, im Gegenteil, es können sehr viel

[16] Bezug genommen wird auf ein Experiment von Kahneman et al. 1987, ebd., das einige Verwunderung darüber auslöste, inwieweit die „unfair“ behandelten Akteure ihres Erachtens emotional völlig überreagiert haben.

[17] Nicht jede Vertrauensbeziehung muss in einer Tragödie enden. Man stelle sich zwei Partner vor, die sich auseinandergelebt haben: Das bedeutet dann, dass man gegenseitig nicht mehr auf die Ressource Vertrauen zurückgegriffen hat, nicht mehr zurückgreifen musste, und sie damit funktionslos geworden und verkümmert ist.

dysfunktionalere Konsequenzen folgen. Es besteht nun die Gefahr der Reinterpretation der Handlungen unter einem anderen komplexitätsreduzierenden Mechanismus: dem Misstrauen.

Vertrauen ist damit nicht nur riskant, weil es den Treugeber in die Situation versetzt, eine riskante Vorleistung zu erbringen, sondern auch riskant, weil möglicherweise der Kontrollmechanismus Vertrauen nicht mehr unter die *eigene* Kontrolle gebracht werden kann. Also tut man vielleicht besser daran, im Vorfeld *genau* abzuwägen, ob es sinnvoll ist, sich auf Vertrauen überhaupt einzulassen – wenn man die Wahl dazu hat.

Kapitel 1.4

Vertrauen und Wahlfreiheit

> *„Dass er (der Homo sapiens, d. Verf.) entstanden ist, lag nicht in der Absicht der Natur – weil die Natur keine Absicht kennt. Der Mensch selbst aber ist in der Lage, absichtsvoll zu handeln und neigt oft zu dem Glauben, dass die Welt als solche absichtsvoll geplant und von einer zweckgerichteten Ordnung durchflutet sein müsse. Dieser Glaube ist, wie Lorenz richtig bemerkte, gefährlich, weil er den einzelnen von der Eigenverantwortung entlastet."*
>
> Franz M. Wuketits 1999, 251f

Vertrauen wurde bisher als eine Ressource dargestellt, deren Vorteile sich in vielen Situationen sowohl persönlich als auch ökonomisch als entscheidend darstellen. Es ist das einzelne Subjekt, welches diese Komplexitätsreduktion leisten muss, und indem Vertrauen als eine akteurspezifische Handlungsalternative an Relevanz gewinnt, vergrößert sich zugleich auch das gemeinschaftliche soziale Kapital des Vertrauens selbst. Wenn also alle an einer Transaktion beteiligten Akteure dies einsehen *könnten*, dann müsste sich doch fast von selbst eine Meinung verbreiten, nach der jeder dann auch tatsächlich vertrauensvoll handeln *will*.

Wissen und Wollen

Für Deutschmann (1991, 33) nimmt in der populärwissenschaftlichen Literatur der Kulturbegriff sehr instrumentalistische Züge an. „Kultur"[18] steht dabei für Propaganda und bewusste Manipulation von Symbolen, Mythen und Ritualen, die sich von einer Monatslosung

[18] Auch Kultur stellt *eine* Form von sozialem Kapital dar und ist daher in ihrer Logik an das bisher Gesagte unmittelbar anschlussfähig, gerade unter der Perspektive, dass der Kultur ein ökonomisch interessanter Stellenwert beigemessen wird.

bis hin zur Firmenhymne erstrecken. Der Versuch des „Werte- Drills“ ist angesagt – nach dem Motto „Wer den Hamburger, den er verkauft nicht liebt, der fliegt“ (ebd.).

Auch moderne Unternehmensführungen geben ihren Mitarbeitern die Chance zu mehr Selbstbestimmung gegenüber der Arbeit, indem sie große Erwartungen auf *partizipative* und *kooperative Organisationsstrukturen* setzen. „Insofern werden sie (die Mitarbeiter, d. Verf.) aus schierem Eigeninteresse das in sie gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen wollen“ (Sjurts 1998, 192). Dass dieses angesprochene Eigeninteresse motivierend wirkt, mag nachvollziehbar sein, inwiefern aber zugleich das „Wollen“ vorgeschrieben werden kann, ist allerdings fragwürdig. Dieses Wollen soll ja bedeuten, dass die Akteure aus Freiwilligkeit heraus handeln.

Ein weiteres Beispiel bzgl. dieser Überlegung, ob und inwieweit man sich selbst zum „freiwilligen Wollen“ bringen kann, geht auf Schelling zurück (vgl. Kliemt 1993, sowie Ziegler 1997): *Stellen Sie sich vor, Sie werden von einem Kidnapper gefangengenommen, welcher allerdings unachtsam ist, so dass ihm seine Maske vom Gesicht rutscht und Sie sein Gesicht sehen. Nun können Sie ihn als entfernten Nachbarn wiedererkennen. Die Wahrscheinlichkeit für ihn, eine hohe Gefängnisstrafe zu bekommen, wenn er Sie freilässt und Sie ihn anzeigen, ist enorm, so dass es klüger wäre, Sie besser zu töten und das geringere Risiko einer Bestrafung für Mord einzugehen.*

In dieser Situation wäre es nun für beide von Ihnen besser, wenn Sie sich Ihrerseits dazu entschließen könnten zu glauben oder zu wissen, das Gesicht Ihres Nachbarn nicht gesehen zu haben, und er Ihnen glaubt, dass Sie es aktiv vergessen haben. Sie beteuern nun Ihrerseits, dass Sie ihn gewiss nicht der Polizei melden werden. Aber wie können Sie Ihr Versprechen so glaubhaft machen, dass er Ihnen vertraut?

Das Problem besteht nämlich darin: *ob* man etwas glaubt oder nicht, ist in gewisser Weise dem eigenen Willen entzogen, so wie man sich auch nicht rational dazu entscheiden kann, irrational zu sein[19].

In genau dieser Logik kann man auch nicht einfach die Fähigkeit an- und abschalten, rational abzuwägen. Wenn die Überlegung einmal da ist, nachzudenken, inwiefern es lohnend ist, das entgegengebrachte Vertrauen zu enttäuschen und gegebenen Verpflichtungen *nicht* nachzukommen, hat man seine „naive Unschuld“ bereits verloren. Vertrauen, sei es ursprünglich auch noch so unbewusst verliehen worden[20], ist plötzlich als eine *getroffene Entscheidung* ins Bewusstsein gelangt. Nun kann man auch nicht mehr vergessen, dass *Vertrauen* das Mittel war, mit dem die Komplexität reduziert wurde. Mit diesem Problem der Entscheidbarkeit konfrontiert, müssen also *indirekte* Wege gefunden werden, um die eigene

[19] Die Aufforderung: „Sei mal spontan“ kann in diesem (tauto-) logischen Sinne ebenso wenig funktionieren.

Rationalität – rational zu seinem Vorteil zu kontrollieren (vgl. Kliemt 1993, 287). Es kann dann sowohl für den Treugeber vorteilhaft sein, sein Vertrauen bewusst aufrecht zu erhalten, als auch für den Treuhänder, wenn er seinen „unehrenhaften" Gedanken *nicht* nachkommt. Vertrauensbeziehungen können in diesem Sinne zwar nicht vorgeschrieben werden, sie werden dafür, wie Luhmann (1989, 47) es nennt: *nachnormiert.*

Wahlfreiheit

Vertrauen wurde bisher dargestellt als eine bestimmte Form, zukünftige Aktionen eines Treuhänders subjektiv einzuschätzen und speziell zu kontrollieren. Auch Gambetta (1988, 218) spricht davon, dass Vertrauen als eine Schwelle angesehen werden kann. Diese Schwelle bewegt sich um eine mittlere Wahrscheinlichkeit von 0,5, wenn man für vollkommenes Misstrauen den Wert 0 und für vollkommenes Vertrauen dem Wert 1 setzt. Vertrauen wird relevant in Situationen von Ungewissheit und Unsicherheit bzgl. der unbekannten Aktionen des anderen; und zwar immer dann, wenn unsere eigenen Aktionen von dem anderen und damit von eben dieser Wahrscheinlichkeit abhängen. Gambetta stimmt mit Luhmann überein, wenn er sagt: „Trust is a tentative and intrinsically fragile response to our ignorance, a way of coping with the limits of our foresight"(ebd.). Wer also *weiß*, braucht eigentlich nicht zu vertrauen, *wer gar nichts weiß*, kann nicht vertrauen. Durch Vertrauen bindet sich der Treugeber an seine Entscheidung, in dem Bewusstsein, dass das Risiko existent *bleibt*. Und ein weiterer Punkt ist für Gambetta ausschlaggebend: „Trust is also related to the fact that agents have a degree of freedom to disappoint our expectations. For trust to be relevant, there must be the possibility of *exit*, betrayal, defection"(ebd. 218/219, kursiv im Orig.). Ohne Freiheit und die Möglichkeit des anderen zum Treuebruch bräuchte man das Mittel Vertrauen nicht. Dies bedeutet im Gegenzug, dass das Ausmaß an Vertrauen, welches ein Herrscher seinem Sklaven gegenüber aufwenden muss, lediglich darin besteht, darauf zu *vertrauen*, dass dieser das Leben dem Tod vorzieht. Alle anderen Situationen sind bzgl. der Wahlfreiheit des Sklaven ausgesprochen begrenzt und haben mit dem bisher verwendeten Begriff von Vertrauen wenig gemein.

Wenn also mein Gegenüber „Herr seiner Sinne" ist, kann ich versuchen, Vorhersagen oder Kalkulationen gemäß *meiner* Annahme über *seine* „Motivationsstruktur" (Luhmann 1989, 35) zu machen.

[20] Hierzu ausführlich Kapitel 3 die Unterscheidung zwischen Vertrautheit und Vertrauen.

Vertrauen ist dann „die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, ... im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird“ (ebd. 40). Das muss jedoch nicht automatisch heißen, dass die persönlichen Wertschätzungen bestimmter Personen für gewisse Handlungen für alle verständlich sein müssen. Dies könnte dann der Fall sein, wenn die Handlung in der freiwilligen Einnahme von Rauschgift besteht oder Menschen bewusst Selbstmord begehen. Ob die vorausgegangenen individuellen Handlungseinschätzungen nun richtig oder falsch, sinnvoll oder sinnlos waren, kann kein Unbeteiligter vornehmen. „Die wahre Wertschätzung bestimmter Aktivitäten beruht allein auf der subjektiven Beurteilung des handelnden Individuums. ... Letztlich ist es aber die handelnde Person, die sich für ihre Taten persönlich rechtfertigen muss, und – nur – aus den Handlungen des Individuums ist seine individuelle Wertschätzung erkennbar“ (Ramb 1993, 3). So kann es auch sein, dass blindem Vertrauen eine sehr bewusste Wahl vorausging, bspw. dann, wenn andere Alternativen noch schlechter sind.

Wenn wir nun bei dem *einzelnen* Akteur angekommen sind, mit seiner individuellen Wahlfreiheit, ist die Frage, wo die soziale Strukturiertheit bleibt, bzw. was für eine Rolle das Soziale für diesen einzelnen Akteur noch besitzt?

Theorieentscheidung

„Der moderne Individualismus hat Selbstbeschreibungen hervorgebracht, die ihn bestätigen.“ Mit diesem für Luhmann (1997, 23 u. ff.) typischen Satz beginnt er die Kritik an der für ihn so selbstverständlich gewordenen „Fetischisierung des Individuums“(ebd.). Es reicht aber für ihn nicht aus, zu behaupten, dass Individuen ernst genommen werden müssen, als Menschen, als Subjekte, die aller sozialen Ordnung zugrunde liegen. Die neuartige Autonomie der Funktionssysteme erzeugt in den Individuen einen Überschuss an operativen Möglichkeiten. Der Überschuss nun muss in diesen Systemen selbst gebändigt werden. Das kann nur durch Selbstorganisation geschehen. Hierbei ist auch rationales Handeln durchaus möglich; es kann sich aber nur um kontextuelle, von Gedächtnis und Lage abhängige Rationalität handeln (vgl. ebd. 28). Letztendlich ist das, was ausschließlich in der kognitiven Mirkofundierung der Individuen seinen Ausgang nimmt, eine ungerechtfertigte Beschränkung. „Das Individuum ist für uns (für Luhmann gegenüber dem abzulehnenden „methodologischen Individualismus“, d. Verf.) keine elementare Kausalkategorie, die aus sich selbst heraus Wirkung erzeugt“ (ebd. 30).[21]

[21] Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass Luhmann die „erfundene Unterscheidung“ von Makro- und Mikrophänomenen „vermutlich theoretisch unbegabten Amerikanern“ zuschreibt (ders. 1997, 30).

Der „frühe“ Luhmann (bis Ende der 70er Jahre) konzipierte soziale und personale Systeme primär als *Handlungssysteme*. Der Mensch schafft sich durch diese Systeme künstliche Umwelten, die zu seiner Entlastung stabile Ordnungsmuster zur Verfügung stellen.[22] Hierbei wird jedoch der Grund für sozialer Ordnung – als Natur, Vernunft oder Wertekonsens – zu sehr in die *Bereitschaft der Individuen* verlegt (vgl. Nolte 1999, 103). Daher gibt Luhmann später den Subjektbegriff auf und distanziert sich von einem monologischen Handlungsbegriff, der aufgrund bloßer Einsicht der Individuen und anscheinend ohne Kommunikation zustande kommt. Das theoretische Modell autopoietischer Systeme – worauf auch oben von Luhmann im Sinne der Selbstorganisation bezug genommen wurde – geht von der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme aus. Dies wiederum ist die Bedingung der Möglichkeit für rekursive Verhältnisse, in denen der Abschluss einer Operation die Bedingung für die Möglichkeit einer anderen ist (vgl. ebd. 105). Der theoretische Bruch, welcher den *frühen* vom *späteren* Luhmann unterscheidet, ist nicht allein, dass Kommunikation als eine Grundeinheit sozialer Systeme eingeführt wird; der Bruch liegt darin, soziale Systeme *ausschließlich* als Kommunikationssysteme zu definieren. *Handlungen* als konstitutives Element sozialer Systeme, werden nicht mehr gelten gelassen[23] (vgl. ebd. 105). Grande bemerkt dazu: „Die Unterschätzung individueller Akteure ist bei *Makrotheorien* wie der Theorie autopoietischer Systeme oder der marxistischen Theorie so offensichtlich, dass sie keiner ausführlichen Erörterung bedarf. In beiden Fällen sind nicht individuelle Akteure die basalen Elemente, sondern entweder „Kommunikationen“ oder „Klassen“. Dabei wird nicht übersehen, dass „Menschen, konkrete individuelle Personen“ ... Teil sozialer Systeme sind, aber diese sind eben nicht der Schlüssel zu deren Verständnis“ (ders. 2000, 124f., kursiv im Orig.).

Wenn im Folgenden auf die Sichtweise der Rational-Choice-Theorie genauer eingegangen wird, so muss im Auge behalten werden, dass auch hierbei *soziale Institutionen* für die Abschätzung des Risikos von Vertrauen von erheblicher Bedeutung sind. Sie sind allerdings *nur* deshalb von Bedeutung, weil sie als *Parameter* in die Kalküle der Akteure eingehen (vgl. Bachmann 1997, 260). Der Untersuchungsgegenstand ist der mehr oder weniger solipsistisch handelnde und rationale Akteur; und das entscheidende Problem besteht darin, *wie* profitable Chancen für eine Vertrauensinvestition identifiziert werden können, und nicht darin, dass gemeinsame soziale Bedeutungen und Erwartungen erzeugt werden müssen.

[22] So auch sein Buch *Vertrauen* in der Original- Ausgabe von 1968, hier zitiert aus der 3. Aufl. 1989
[23] Luhmann kann diesen Ansatz selbst nicht durchhalten, ohne sich stillschweigend auf individuelle und kollektive Akteure zu beziehen (vgl. Nolte 1999, 105).

Vor diesem Hintergrund soll Vertrauen im folgenden Kapitel als ein *kognitiver Sprung ins Ungewisse* (vgl. Bradach/ Eccles 1989, 104) definiert werden, und zwar zunächst auf einer theoretischen und nicht empirischen Ebene.

Kapitel 1.5

Vertrauen und der homo oeconomicus

> *„Die Ökonomie beruht auf den Annahmen, dass Menschen einigermaßen einfache Ziele haben und die richtigen Mittel wählen, um sie zu erreichen. Beide Annahmen sind falsch – aber nützlich."*
>
> *„Es ist vernünftig, unwissend zu bleiben, wenn Information mehr kostet, als sie wert ist."*
> David Friedman 1999, 16 und 19

Ist der *homo oeconomicus* imstande, *sein* Vertrauensproblem zu lösen, und wenn ja wie? Welche Erklärung braucht man, wenn Vertrauen nicht die Lösung, sondern das Problem ist? Wie kann man erklären, dass Vertrauen spontan entsteht, sich stabilisiert und auch wieder verloren geht, ohne dabei auf ein vorhandenes Systemvertrauen rekurrieren zu müssen?

Die Rational-Choice-Perspektive beschränkt sich in ihren Erklärungen zunächst auf das Problem des zwischenmenschlichen Vertrauens. Dies geschieht als rein theoretische und nicht empirische Fragestellung, denn natürlich schenken sich Menschen, wenn auch nicht immer, so doch häufig Vertrauen und erweisen sich dessen als würdig[24]. Insofern möchte ich den Ausführungen Zieglers (1997, 243) über das Alfred Schützsche „Marionettentheater" folgen, wonach Sozialwissenschaftler die Direktoren dieses Theaters sind. Sie zeigen, wie die von ihnen konstruierten Puppen auf der von ihnen gebauten Bühne nach einem von ihnen geschriebenen Drehbuch das „Vertrauensspiel" spielen werden.

Jenseits von Systemen

Münch (1998) erhebt den Anspruch auf die Eigengesetzlichkeit von Strukturen und Systemen jenseits ihre Funktion. Am Beispiel von Normen macht er deutlich, dass Normen

[24] Es fällt nicht schwer, *jede* menschliche Verhaltensweise als ein Vertrauensakt zu beschreiben: Ich vertraue, dass die entgegenkommenden Fahrzeuge *auch* rechts fahren, obwohl es Geisterfahrer gibt; ich vertraue den Leuten auf der Straße, dass sie nicht plötzlich eine Waffe zücken und wild darauf losschießen – wobei diese Problematik in Amerika sicher einen anderen Stellenwert bekommt. Dass menschliches Handeln einer grundsätzlichen Vertrautheit bedarf, und Menschen eher *vertrauenswillig* sind, soll in diesem Kapitel daher außer Acht gelassen werden. Auch Coleman (1991, 253) nennt als dritten Punkt seiner Zusammenfassung der dynamischen Eigenschaften von Vertrauenssystemen, dass „ein umfassender Entzug von Vertrauen in eine Menge von Eliten ein *starkes Bedürfnis* (bei den Akteuren schafft, d. Verf.), Vertrauen anderweitig zu vergeben." (kursiv d. Verf.).

einen *inneren Kern* mit *verbindlicher Geltung* per se haben. Dieser Kern ergibt sich aus der Verankerung von Normen in kulturellen Traditionen und deren Pflege durch solidarische Gemeinschaften. Diese Zusammengehörigkeit und gegenseitige Solidarität mit ihren stabilisierenden Effekten ist dabei jenseits jeder Nutzenkalkulation, und kalkulierte Zusammengehörigkeit ist für Münch bereits der Anfang vom Ende.

Wenn also internalisierte Werte und Normen allein durch ihre Existenz zu sozialer Integration führen und sie stabilisieren, bleibt doch immer noch die Frage offen, *wie* und *unter welchen Umständen*, Normen, Werte und vertrauensvolles Miteinander *überhaupt* entstehen? Wenn sich Normen also nicht auf ihren Nutzen reduzieren lassen sollen – bspw. auf ihre Fähigkeit, Sanktionen zu ermöglichen – dann muss die bloße Existenz einer Norm bereits der Beweis für ihre Rationalität sein. Dieses funktionalistische Argument würde lediglich Normen und Institutionen aus ihrem kollektiv wünschenswerten Resultat heraus erklären.[25]

Es gilt folglich, von einem anderen Punkt aus anzufangen. Für Coleman (1991) ist der Mensch völlig frei. Er ist unsozialisiert, völlig eigeninteressiert und nicht durch Systemnormen bestimmt. Er kalkuliert ausschließlich rational und überlegt, was seinem Eigeninteresse am dienlichsten ist. Die Individualität eines solchen Einzelmenschen ist nur insoweit interessant, „als dies zur Konstruktion von nach methodologischen Kriterien funktionierenden Erklärungen erforderlich ist“ (Luhmann zit. in. Grande 2000, 126).[26] Die Annahme ist also ein Akteur mit gegebenen Präferenzen und bestimmten verfügbaren Informationen, dem man Rationalität unterstellt

Wahlfreiheit, Rationalität, Nutzenmaximierung

Wie muss eine rationale Handlungsstrategie aussehen, die unter gegebenen Präferenzen, die Optimierung eines individuellen Nutzens ermöglicht? Sie muss zunächst mit der Kritik umgehen, dass sie auf eben diese Präferenzen keine Rücksicht nimmt. In den Alltags-beobachtungen spielen doch gerade Werthaltungen im Sinne der erzieherischen Entwicklung ebenso wie durch gesellschaftlichen Druck, idealisierte Vorbilder oder Medieneinflüsse eine entscheidende Rolle für die Akteure. Ohne auf die umfangreiche Diskussion im Detail eingehen zu können (ausführlich Beckert 1997, 25ff.), versteht sich das Modell rationalen Handelns auf empirischer Ebene als ein rein heuristisches Instrumentarium, welches die normative Ebene

[25] Beckert (1997, 56f) spricht in diesem Zusammenhang von der „Funktionalismusfalle“, in die man dann gerät, wenn man aus der *Funktion* einer sozialen Entität zugleich auch ihr *Entstehen* erklären will.

insofern gar nicht berührt. Die Handlungsrationalität enthält selbst keinerlei Werturteil. Es geht um inhaltliche Entscheidungen einer handelnden Person, die sich für ihre Taten persönlich rechtfertigen muss. Und auch der Begriff der Rechtfertigung wird rational bestimmt, denn natürlich kann man sich einem inneren Weltgericht verpflichtet fühlen oder sich in eine Sache „blind verrennen" – das sind dann allerdings die blinden Flecken der Theorie, deren Erklärung sie gar nicht leisten kann.

Unser Akteur ist also frei in seinen Wahlentscheidungen. Diese Wahl richtet sich dann nach dem Wert, welchen der Akteur dieser Sache beimisst. Worin dieser Wert besteht, wird nicht durch Worte erkannt, sondern durch das *Prinzip der bekundeten* (oder offenbarten) *Präferenz* (Friedman 1999, 33). Ein Wert ist damit nichts per se Moralisches, etwas, das für *wertvoll* erachtet werden *müsste*. Ein Brotkanten in der Hand eines Verhungernden mag einen vergleichbar hohen Wert haben wie die Heroinspritze für einen Süchtigen. Ein Wert wird lediglich ökonomisch bestimmt. Dies muss wiederum nicht heißen, dass er primär finanzieller oder materieller Art sein muss. „Ökonomischer Wert ist ganz einfach Wert für Individuen, wie er von ihnen selbst beurteilt wird und in ihren Handlungen zum Vorschein kommt" (ebd.). Und diese Wahl wird völlig frei getroffen. Friedman (1999, 34) verdeutlicht dies an einem Beispiel, indem er aus ökonomischer Sicht erklärt, dass der Satz falsch ist, dass arme Menschen auf die Alternative verzichten zum Arzt zu gehen, weil sie es sich einfach nicht leisten können. Sie *entscheiden* sich dazu, weil sie ansonsten Dinge aufgeben müssten, die ihnen *noch* wichtiger sind – Essen vielleicht oder Heizung.[27]

Der rationale Akteur richtet sich in seinem Verhalten ausschließlich nach den von ihm erwarteten Kausalfolgen einzelner Akte. Kliemt (1993, 282) nennt dies das „Interventionsprinzip der individuellen Rationalentscheidung". Dieses Prinzip trifft eine Annahme darüber, *wie* rationale Akteure ihre Welt entwerfen. Die Vergangenheit ist dabei nur insoweit von Bedeutung, als sie etwas über voraussichtliche Entwicklungen in der Zukunft aussagen kann, ansonsten ist, was vorbei ist, vorbei. Es ist allein die Zukunft, die zählt. Zum anderen ist es für die rationale Entscheidung des einzelnen bedeutungslos, wie sich eine ganze Klasse von Einzelakten auswirken würde. Rationalität in diesem Zusammenhang ist eine Annahme über individuelles Verhalten, nicht über hypothetische Folgen von Gruppenverhalten. Es geht um

[26] Grande spricht auch davon, dass gerade die Mikroebene individueller Akteure in der Politikwissenschaft wieder eine große Rolle spielt. Der methodologische Individualismus hat seines Erachtens *Konjunktur* (ebd.).

[27] Der Zynismus an diesem Beispiel, so Friedman, liegt nicht darin, zu sagen, jemand entscheidet sich dazu, kein Geld für medizinische Versorgung auszugeben, wenn ihm als „Alternative" verbleibt zu verhungern oder zu erfrieren. Die Lage der Menschen wird gewöhnlich nicht besser, wenn eine Regierung die Alternativen für die Personen verringert, zwischen einem von beidem „wählen" zu müssen – das ist zynisch.

die Kausalfolgen jedes Einzelaktes[28]. Das Handeln nach dieser Maßgabe wird als rational – oder in vielen Fällen als *opportunistisch* rational bezeichnet. Dieser Begriff des Opportunismus soll hierbei ohne wertenden Unterton benutzt werden. Opportunistisch rational handeln zu können bedeutet, eine sich bietende Chance (Opportunitäten) wahrzunehmen. Auch dieser Sachverhalt ist dem freien Willen zuzuschreiben (vgl. Kliemt 1993, 282f.).

Wann und aus welcher Perspektive könnte eine Handlung als irrational beschrieben werden? Dann, wenn sie nach Einschätzung des Akteurs selbst zu einem suboptimalen Ergebnis geführt hat. D.h. man weist ihn auf eine möglicherweise bessere Handlungsalternative hin und der Akteur bereut es, in entsprechender Art und Weise gehandelt zu haben. Aufgrund von fehlenden Informationen oder der kognitiven Fähigkeit alle gegebenen Informationen optimal zu verarbeiten, machen Akteure nun einmal Fehler in der Beurteilung von Alternativen. Diese begangenen „Fehler" könnten dem Akteur dann im Nachhinein möglicherweise als eine irrationale Handlung vorkommen.

Worin liegt bspw. die Rationalität, an einer Raststätte Trinkgeld zu zahlen, zu der man nicht zurückkehren wird, oder ein gefundenes Portemonnaie an den Eigentümer zurück zu senden? Es ist dabei etwas anderes, Trinkgeld in einem häufig besuchten Stammlokal zu geben. Dies könnte als langfristige Investition in eine zuvorkommende Bedienung interpretiert werden. Oder wenn das Portemonnaie einem Freund gehört, könnte er den Finder herausbekommen, und durch die Rückgabe wird die Freundschaft erhalten. Wenn also auch in den *ersten* beiden Fällen die Akteure *nicht* bereuen, ihre Handlungen durchgeführt zu haben, so muss dies eben nicht zwingend heißen, dass sie irrational (im Sinne von: ohne subjektiv nachvollziehbarer Plausibilität) gehandelt haben oder das Modell nicht ausreicht.

Menschen entfalten oder unterlassen Aktivitäten, wenn sie sich ein größeres Wohlbefinden dadurch versprechen, d.h. sie treffen ex ante eine relative Bewertung der Handlung bzgl. *ihrer* Erwartungen innerhalb eines Planungszeitraums. „Der Mensch könnte daher allgemein als ein Wesen bezeichnet werden, das nach der Maximierung seines Wohlbefindens trachtet" (Ramb 1993, 5).

[28] Das Ergebnis kann dabei durchaus für die Gruppe negative sein, wie ein Beispiel von Friedman (1999, 20f.) zeigt: Vor ca. eintausend Jahren stehen Männer im Krieg, zu Fuß mit Speeren bewaffnet, in einer Reihe. Sie werden von Reitern angegriffen, die ebenfalls mit Speeren bewaffnet sind. Bleiben alle stehen, so wird die Angriffswelle wahrscheinlich brechen, und nur wenige sterben. Wenn einzelne fliehen, werden die meisten der verbleibenden überritten und getötet. Es ist offensichtlich, dass man stehen bleiben sollte. Offensichtlich und falsch. Jeder Krieger kann nur für sich selbst entscheiden. Bleiben alle stehen, gibt es für den einzelnen, der flieht praktisch kein Risiko getötet zu werden. Wenn alle die Flucht ergreifen, hat derjenige der als erster losrennt die beste Chance. Was immer die anderen tun, das beste ist es, als erster zu rennen. Jeder rennt los und die meisten werden fallen. „Willkommen auf der Schattenseite der Vernunft"(ebd.).

Die Frage ist dann, ob „das Gute“ selbst auch nützlich und nutzenmaximierend sein darf? „Viele Menschen (sind) enttäuscht ..., wenn sie Hilfe durch andere nur erfahren, wenn diese anderen nicht „rein“ altruistisch handeln, oder wenn sie bemerken, dass der Altruist quasi seine Hintergedanken hatte. „Ach nur deshalb hast du mir geholfen, weil du von mir was willst...!““ (Wuketits 1999, 158). Aber auch wenn man Trinkgeld aus einer moralischen Verpflichtung heraus gibt, ebenso wie man sich nicht am Missgeschick eines anderen bereichert, so kann diesem moralisch guten Handeln selbst auch ein Nutzen zugeschrieben werden. Es kommt auf die Einschätzung des Wertes bestimmter Handlungen im Hinblick auf den individuellen Nutzengewinn an. „Auch sogenannte uneigennützige Menschen – Wohltäter wie Mutter Theresa, sich aufopfernde Retter und Helden oder „bedürfnislose“ Asketen und Eremiten – maximieren durch ihre Taten auch ihr persönliches Wohlbefinden“ (Ramb 1993, 6). Insofern bleibt es ein hoffnungsloses Unterfangen, menschlichen Handlungen rein moralische Beweggründe unterstellen zu wollen, es wird sich dem Akteur *immer* ein „privates Vergnügen“ beimessen lassen.

Durch diese Modellierung von Präferenzen lassen sich alle erwartbaren Handlungsweisen als Maximierungshandeln verstehen, die über eine zu enge Definition von Eigennutz hinausgehen. Voraussetzung ist dann jedoch, dass diese Präferenzen in sich konsistent sind. „Schuldgefühle, Ehrlichkeit, Neid, Sympathie, Fairnessvorstellungen oder Ehrbewahrung können eine handlungsleitende Bedeutung für den Akteur erlangen und die Orientierung an individuellem Eigeninteresse transzendieren. In der Ökonomie wird hier von Geschmäckern gesprochen. Und: *De gustibus non est disputandum*“(Beckert 1997, 30, kursiv im Orig.).

Folgerung

Was ist Vertrauen? Vertrauen ist eine Ressource, die Komplexität reduziert. Damit wird Vertrauen über seine Funktion beschrieben. Definiert man Vertrauen als soziales Kapital, so kann es nur in einem bestehenden sozialen Kontext initiiert werden. In dieser Funktion „erspart“ Vertrauen weitere Transaktionskosten, man braucht keine Verträge und keine expliziten Kontrollen. Vertrauen wird allerdings dafür über Schwellen kontrolliert und diese Form von Kontrolle macht wiederum auf eine andere Art deutlich, dass über Vertrauen nicht einfach verfügt werden kann. Letztlich läuft es aber immer darauf hinaus, dass der Treugeber vor der Entscheidung steht, Vertrauen zu schenken oder nicht. Insofern kommt man an den Kern der Problematik nur, wenn man die Entscheidungssituation des einzelnen Akteurs nachvollzieht. Damit stellt sich wiederum die Frage, wie die Prozesse der Vertrauensbildung

aussehen. Das Modell rationalen Wahlhandelns ist *eine* Möglichkeit, über Präferenzen und Nutzenmaximierung die Entscheidung nachvollziehbar zu machen. Wie weit man damit kommt, wird im folgenden zweiten Kapitel bearbeitet.

Kapitel 2

Die Dynamik des Vertrauens

José hat eine Bank ausgeraubt und flieht nach Süden über den Rio Grande, die Texas Ranger immer dicht auf den Fersen. Sie holen ihn in einer mexikanische Kleinstadt ein; da José kein Englisch spricht und keiner der Ranger Spanisch, suchen sie sich einen Einheimischen, der bereit ist, als Dolmetscher zu fungieren, und beginnen das Verhör. „Wo hast du das Geld versteckt?" „Die Gringos wollen wissen, wo du das Geld versteckt hast." „Sag den Gringos, das sage ich ihnen nie." „José sagt, das wird er Ihnen nie sagen." Die Ranger spannen die Hähne ihrer Pistolen und zielen auf José. „Sag ihm, wenn er uns nicht sagt, wo er das Geld versteckt hat, werden wir ihn erschießen." „Die Gringos sagen, wenn du es ihnen nicht verrätst, werden sie dich erschießen." José schlottert vor Angst. „Sag den Gringos, ich habe das Geld am Fuß der Brücke über dem Fluss versteckt." „José sagt, er hat keine Angst davor, zu sterben."

David Friedman 1999, 409

Einleitung

Wie kann man die Prozesse der Vertrauensbildung beschreiben? Wann entsteht Vertrauen, und wie beschreibt man das, was eine Situation dann als Vertrauenssituation auszeichnet?

Das Modell rationalen Wahlhandelns geht von einem Akteur aus, der voluntaristisch und rational seinen Nutzen maximieren will. Wenn dies die Minimalbedingung einer Handlung zwischen zwei Akteuren ist, ist die Frage zu welchem Zeitpunkt der Handlung dann Vertrauen eintritt. Und wenn es Prozesse gibt, durch die Vertrauen entsteht, ist die ökonomische Frage, wie rational sind diese Handlungen und könnte man das Ergebnis nicht durch andere Mechanismen „günstiger" erreichen?

Worin die Dynamik von Vertrauen besteht, soll Thema dieses Kapitels sein. Es wird sich zeigen, dass eine vertrauensvolle Kooperation zwischen zwei Akteuren weitaus mehr Bedingungen unterliegt, als es im ersten Moment den Anschein hat.

Kapitel 2.1

Wenn Kooperation irrational ist

Nicht jeder beobachtbaren Form von Zusammenarbeit muss Vertrauen als eine Basis zugrunde liegen. In einer Sklavengesellschaft mag man durchaus Formen der Kooperation erkennen können, deren Vertrauenspotential gerade nicht ausschlaggebend für den Erfolg der Unternehmung sein dürfte. Wenn allerdings Vertrauen als eine Ressource innerhalb einer

Gesellschaft bereits relevant ist, so können Nachbarschaftsbeziehungen und ähnliche Formen persönlicher Bindungen, welche sich in einem Verhältnis gegenseitiger Verbindlichkeit, Verpflichtung und Abhängigkeit befinden, produktive Kooperationsformen in vielerlei Hinsicht ausbilden.

Im Sinne einer Rekonstruktion von Handlungsweisen unter Bedingungen eines Rational-Choice Modells ist die Frage nicht, was passiert, wenn man auf Vertrauen zurückgreift, sondern warum Vertrauen als Strategie gewählt werden sollte. Wir haben rationale Akteure mit individuellen Präferenzen, deren Ziel es ist, auf dieser Grundlage ihren Nutzen zu maximieren. Das Problem besteht nun darin, *ob* es unter diesen Bedingungen nachvollziehbar ist, dass sich voluntaristische Akteure rational *für* eine vertrauensvolle Kooperation entscheiden werden.

Als Erklärung soll das „Haustier der modernen Moralwissenschaften“ (Kliemt 1993, 288) dienen: das viel zitierte Gefangenen- bzw. prisonner's Dilemma (hier in Anlehnung an Miller 1992, 21ff.).

Soziales Dilemma – wenn individuelle Rationalität sozial ineffektiv ist

Smith und Jones verbüßen ihre Straf bereits eine gewisse Zeit im Gefängnis wegen eines großen Diebstahls. Die Staatsanwältin Frau Doe hat noch einen ungelösten Bankraub und glaubt, dass die beiden auch die Täter dieses Verbrechens sind. Da sie Gouverneurin werden will, möchte sie ein Geständnis der beiden haben. Sie geht davon aus, dass sich dies gut in ihren Unterlagen machen wird. So veranlasst sie also die Wächter, eine Razzia in den Zellen durchzuführen, um nach Waffen und Drogen zu suchen. Diese Informationen werden es ihr ermöglichen, in jedem Fall ein Geständnis zu erwirken, zumindest für den minder schweren Fall des Waffen- und Drogenbesitzes. Anschließend sollen beide in getrennte Zellen gesperrt werden.

Ihr Ziel verfolgt die Staatsanwältin wie folgt: Sie macht zunächst Smith folgendes Angebot: Sollte er gestehen, Jones aber nicht, werde sie für ihn von einer Anklage absehen und er käme durch eine Kronzeugenregelung frei. Falls nun Jones ebenfalls gestehen sollte, kann sie die Anklage nicht für beide fallen lassen, aber sie könnte dann mildernde Umstände geltend machen, so dass beide mit 3 Jahren rechnen müssten. Sollte Smith sich allerdings weigern zu gestehen, wird sie nicht mehr so entgegenkommend sein. Im Fall, dass dann Jones als Einziger gesteht, wird sie für Smith die Höchststrafe von 10 Jahren beantragen. Sollten am Ende beide nicht gestehen, so kann sie ihnen dennoch jeweils eine geringere Strafe von 1 Jahr wegen des (eingefädelten) Drogenbesitzes aufbrummen.

Nachdem sie all das erklärt hat, geht sie in die Zelle von Jones und macht ihm das ihm entsprechende Angebot. Die Tabelle zeigt die Matrix der möglichen Spielzüge für beide.

	Jones gesteht	**Jones gesteht nicht**
Smith gesteht	S. bekommt 3 Jahre J. bekommt 3 Jahre	S. bekommt nichts J. bekommt 10 Jahre
Smith gesteht nicht	S. bekommt 10 Jahre J. bekommt nichts	S. bekommt 1 Jahr J. bekommt 1 Jahr

(Abbildung 2.1.1 in Anlehnung an Miller 1992, 22f)

Wie kann für Smith die *dominante Strategie* nur aussehen? Er wird auf alle Fälle gestehen! Sollte Jones nämlich nicht gestehen, würde er frei kommen. Wenn Jones allerdings seinerseits gesteht, muss er natürlich auch gestehen, da er ansonsten 10 Jahre bekommt. Egal was Jones machen wird, er wird immer besser dran sein, wenn *er* gesteht.

In dieser Strategie arbeitet das Eigeninteresse der Akteure gegen Smith und Jones. Jeder wird gestehen, obwohl das Ergebnis, wenn sie *beide nicht* gestehen, für beide zusammen ein besseres sein wird. Dennoch handelt es sich um ein *stabiles suboptimales Gleichgewicht*, d.h. selbst wenn beide die Möglichkeit hätten, ihren Zug nochmals zu revidieren, nachdem sie den Spielzug des anderen aufgezeigt bekämen, so gäbe es keinen rationalen Grund, an der ersten Wahl etwas zu ändern. Keiner von beiden könnte im Nachhinein seine Situation verbessern. Bekannt ist dieser Zustand als Nash-Gleichgewicht.[29] Der einzige Grund, seine Strategie zu bereuen, nachdem man den Spielzug des anderen aufgezeigt bekommen hat, bestünde darin, in seinem Handeln das Risiko eingegangen zu sein, sich auf den anderen verlassen zu haben. In diesem Fall, darauf zu vertrauen, dass der andere auch nicht gesteht.

Es findet also keine Kooperation statt, da die Überzeugung oder auch nur die Erwartung, dass der zweite Spieler den ersten verraten *könnte*, den ersten unkooperativ handeln lässt. Tragisch ist die Situation eigentlich dann, wenn der einzelne gerne vertrauen würde, aber fürchtet, dass der andere kein Vertrauen zu einem selbst hat und der Verrat ausschließlich ein Mangel an diesem Vertrauen darstellt. Der Anreiz, im Gefangenendilemma zu gestehen, ist so

[29] Deutschland befindet sich in einem Nash-Gleichgewicht, indem jeder rechts fährt. Da auch jeder andere rechts fährt, könnte man seine Situation nicht wesentlich verbessern, wenn man links führe, auch wenn man den ganz dringenden Wunsch danach verspürt (vgl. Friedman 1999, 205).

erdrückend, dass es letztlich keine Rolle zu spielen scheint, ob einer von beiden tatsächlich schuldig oder unschuldig ist.[30]

In diesem einmal durchgeführten (single shot) Gefangenendilemma ist Kooperation die schlechtere Lösung. Daran würde sich in diesem Beispiel auch nicht grundlegend etwas ändern, wenn die beiden Gefangenen die Möglichkeit hätten, fünf Minuten miteinander zu reden. Was könnte man in dieser Zeit für eine verlässliche Vertrauensbasis schaffen? In diesem Sinne ist die Situation vergleichbar mit dem erwähnten Geiselbeispiel. Wie kann eine Geisel ihr Versprechen rational glaubhaft machen, dass sie den erkannten Kidnapper nicht verraten wird, wenn er sie freilässt?

Diese Situation spiegelt ein klassisches soziales Dilemma wider (vgl. bspw. Miller 1992, Gambetta 1988, Raub 1999). Die Akteure stehen vor der Wahl, ob sie ihre eigenen Interessen verfolgen, oder ob sie zusammenarbeiten und dadurch einen höheren Ertrag erzielen. Individuelle Freiheit und soziale Wirksamkeit bilden unter diesen Bedingungen eine Nullsumme.

Keine Kooperation jenseits der Gesellschaft

Der Vorwurf, der gerne den Spieltheoretikern gemacht wird, ist der, dass sie mehr unkooperative Gleichgewichte darstellen können, als es in der realen Welt geben mag, so dass die Frage eigentlich lauten müsste: Warum kommt unkooperatives Verhalten nicht so oft vor, wie es Spieltheoretiker vorhersagen?

Auch Hobbes war einer *der* Theoretiker der Unvereinbarkeit von Vertrauen und Eigeninteresse. Im Naturzustand, oder unter den Ausgangsbedingungen für die Konstruktion der Rational Choice, ist der Mensch dominiert durch seine kurzfristigen Leidenschaften und Interessen. Jedes Versprechen unter diesen „nackten" Bedingungen kann nur ein leeres Versprechen sein und jeder, der darauf vertraut, begeht zwangsläufig eine Dummheit. Es gibt nichts in der Welt, wodurch das Eigeninteresse der Akteure dahingehend eingeschränkt werden könnte, *nicht* ihren eigenen Präferenzen zu folgen. So schreibt Hobbes 1651 (zit. n. Miller 1992, 50):

[30] Miller weist darauf hin, dass es sich in diesem Punkt nicht nur um eine akademische Spielerei handelt: „The authority to create incentives that induce innocents to confess to crimes they did not commit is a terrible power." Und er verweist auf die Hexenjagd oder auf Polizeistaaten, in denen durch Folterungen Menschen dazu gebracht werden, andere zu denunzieren (1992, 24).

„Hereby it is manifest that during the time men live without a common power to keep them all in awe, they are in that condition which is called war; and such a war as is of every man against every man." Diese „common power", in Form eines Leviathan, ist Hobbes' Antwort darauf, dass die Menschen letztlich aus Angst vor der immerwährenden Gewalt und Täuschung im Naturzustand einen Vertrag abschließen und sich unter diese zentrale Autorität stellen.

Dies ist aber noch keine Lösung für die beiden Gefangenen, die sich gerade erst unmittelbar mit der Situation konfrontiert sehen. Würde der Leviathan bereits in der Gestalt existieren, dass beide der Mafia angehören, so wäre die dominante Strategie, natürlich *nicht* zu gestehen, da die Alternative von 10 Jahren Gefängnis, wenn man als Einziger nicht gesteht, der relativ endgültigen Vergeltung durch die Mafia gegenübersteht, falls man „gesungen" haben sollte. Es wäre also ein anderes Spiel.

Gleichsam auf der anderen Seite von Hobbes werden Durkheim und Parsons angeführt, welche das Dilemma sozialer Ordnung nicht utilitaristisch, sondern normativ lösen wollen (vgl. Coleman 1991, 311f; Ziegler 1997; Junge 1998; Nolte 1999). Der Grund für soziale Ordnung – als Natur, Vernunft oder Wertekonsens – liegt hierbei in der Modifikation der *speziellen* Prämissen der Spieler. Diese Bereitschaft der Individuen gründet dann nicht mehr auf der Angst vor übermäßigen Sanktionen von außen, sondern entsteht, indem die Menschen auf eine Gemeinschaft verpflichtet werden durch Sozialisation mit – und durch Internalisierung von Normen und Werten.

Dieser Ansatz lässt sich dann gerade nicht mehr auf einen individuellen und nutzenorientierten Rahmen reduzieren, da die geteilten Werte und Normen ihrerseits selbständig und eigendynamisch sind. Sie sind *nicht* auf eine mögliche günstige Zukunft hin orientiert. Durch diesen Nutzen würden sie letztlich wieder ihre Glaubwürdigkeit verlieren, weil sie in das Ermessen des homo oeconomicus gestellt werden würden – und der bleibt letztlich anfällig. Eine solche soziale Ordnung setzt den übersozialisierten Akteur bereits voraus und annulliert seine Entscheidungsfreiheit.

Es würde sich unter diesen Bedingungen wieder um ein anderes Spiel handeln, da man Normen als gegeben nehmen müsste und die Frage wäre dann, *wie* sich die Individuen unter den je spezifischen Voraussetzungen verhalten.

Lösungsansätze

Die Frage bleibt also, wie sich eine Lösung aus der Heuristik des Spiels selbst ergeben kann? Dazu ist es unabdingbar, das Spiel in gewisser Weise zu verändern, allerdings unter der Prämisse, den Ausgangsbedingungen treu zu bleiben. Eine Möglichkeit ist es, das Spiel zu wiederholen.

Die beiden Akteure betrachten die Möglichkeit zur Kooperation nicht als einmalige Situation, sondern erwarten, mit dem anderen Spieler zukünftig erneut zu kooperieren. Ein solches Spiel kann unter bestimmten Voraussetzungen zu bedingter Kooperation als dominante Strategie führen. Axelrod veröffentlichte 1984 seine Untersuchungen über die Evolution von Kooperation (vgl. Gambetta 1988, Kap.3; Miller 1992, Kap.9; Beckert 1997, 41f). Seine These dabei ist, dass Spieler so lange kooperieren werden, solange der andere Spieler ebenfalls eine Kooperationsstrategie verfolgt. D.h. wenn sie sich vertrauen können, dass sie sich zukünftig vertrauen werden, werden sie sich vertrauen. Mit dem Unterschied, dass Vertrauen als Resultat verstanden werden soll anstatt als eine Bedingung.

Der Ausgangspunkt der Taktik ist die tit-for-tat-Strategie: „Kooperiere beim ersten Mal und tue dann das, was der andere tut". Die Zukunft wirft dabei gleichsam ihren Schatten zurück und beeinflusst dadurch die laufende Strategie. In diesem Sinne werden rationale Egoisten dann kooperieren, wenn die zukünftige Transaktion ihnen einen größeren Gewinn verspricht als kurzfristige opportunistische Aktionen. Der Schlüssel zum Erfolg ist der Reingewinn der Transaktion, nicht Normen wie Ehre und Treue. Dies kann dann sogar so weit führen, dass sich Kooperationen lohnen, obgleich der Austausch nicht immer 1:1 ist. Man stelle sich vor, einer der beiden Akteure, nämlich A stellt folgende Bedingung: *Ich kooperiere nur mit dir, wenn ich mich 100% auf dich verlassen kann, ansonsten breche ich die Beziehung sofort ab, du aber musst damit rechnen, dass ich in einem Drittel der Fälle dein Vertrauen missbrauchen werde*. Aus rationaler Sicht kann es nun durchaus für B lohnend sein, sich auf diesen Deal einzulassen, dann nämlich, wenn die *langfristige* Kooperation tatsächlich in zwei Dritteln der Fälle stattfindet und der Reingewinn höher als ohne Kooperation ist.[31]

Voraussetzungen zur Lösung

Die Spieltheorie erklärt nachvollziehbar, warum Kooperation selbst dann nicht als Strategie gewählt wird, wenn die Beteiligten dadurch besser gestellt werden würden. Sie kann aber nicht definitiv erklären, wie eine rationale Kooperationsstrategie aussieht, die als

[31] Zur Illustration mag man sich eine Partnerschaft vorstellen, in der einer sporadisch fremd geht, ohne dass der andere, der immer treu ist, ernsthaft in Betracht zieht, die Beziehung deswegen zu beenden – auch eine Form von Vertrauen.

Konsequenz *ein* Ergebnis hat. Wiederholte Spiele machen Kooperation möglich, aber keineswegs unausweichlich. Das sogenannte Folk-Theorem[32] der nicht-kooperativen Spieltheorie besagt, „that we can sustain feasible expected payoffs as noncooperative equilibrium payoffs for players that are sufficiently above the worst that other can inflict on them. The term "feasible" means that there must be some way to play the game and get those expected payoffs" (Kreps 1990, 102)[33]. Letztlich ist also alles möglich. In diesem Sinne gibt es unendlich viele Spielmöglichkeiten und Gleichgewichte unter der Perspektive einer potentiell endlosen Fortsetzung des Spiels, bzw. unter einer endlichen Wiederholung des Spiels, dessen Ende den Spielern unbekannt ist.

Sollte allerdings einer der Akteure wissen, *wann* das letzte Spiel stattfindet, so wird es rationaler für ihn sein, in dieser letzten Runde nicht-kooperativ (im absoluten Sinn) zu handeln und er wird versuchen, einen letzten höheren Gewinn für sich einzustreichen. In diesem Fall kann auch der Spieler B nicht mehr seinerseits Vergeltung durch eine zukünftige Nichtkooperation üben. Wenn allerdings B nun seinerseits weiß, dass A im letzten Spiel nicht kooperieren wird, so wäre es für ihn ebenfalls rational, bereits im *vorletzten* Spiel nicht zu kooperieren. Dieses Prinzip der „rückwärtsgerichteten Induktion" (Beckert 1997, 42) ließe sich so bis zum ersten Spiel fortsetzen, so dass es gar nicht erst zu Kooperation kommen wird. Damit ist eine der impliziten Voraussetzungen, damit das wiederholte Gefangenendilemma zu *irgendeiner* Form von Kooperation führt, die, dass die Akteure von einem endlosen Spiel ausgehen, bzw. über die letzte Runde nichts wissen dürfen.

Eine zweite Voraussetzung ist die Annahme, dass die Akteure bereits ein gemeinsames Wissen darüber haben, dass jeder von ihnen Kooperation als eine Alternative überhaupt in Betracht zieht. D.h. wenn A den ersten Schritt in der Kooperation macht, geht er davon aus, dass auch B diesen Plan seinerseits kennt und einzuordnen versteht und daran glaubt, dass der andere wiederum daran festhält (vgl. Miller 1992, Kap.9).

Eine dritte Implikation, welche mit der ersten zusammenhängt, ist die Annahme der unmittelbaren Gegenseitigkeit. A wird das von B in ihn gesetzte Vertrauen immer dann enttäuschen, wenn er in der nächsten Runde auch mit einem *anderen* Akteur kooperieren kann. Wenn man potentiell auf endlos viele Partner zurückgreifen könnte, so wäre es eine enorm nutzenmaximierende Strategie, immer wieder eine neue Kooperation zu initiieren und dann den

[32] „Sogenannt", weil es schon so lange bekannt war, dass niemand es für sich selbst proklamieren konnte (vgl. Kreps 1990, 102)

[33] Das Folk-Theorem geht implizit davon aus, dass Kooperation selbst *keine* dominante Strategie ist, selbst dann nicht, wenn sich das Gefangenendilemma sehr lang wiederholt. Das Problem ist, dass die Spieltheorie keine eindeutige Basis für eine Auswahl bietet. Wenn sich das Spiel wiederholt, ist letztlich *alles* möglich, so dass nicht vorhergesagt werden kann, was genau in wiederholten Aktionen passieren wird.

missbrauchten Partner, der sich in der Hoffnung auf langfristige Kooperation auf A eingelassen hat zu wechseln[34].

Unter diesen Bedingungen sind Axelrods Simulationen hochgradig synthetisch und unterliegen umfangreichen Bedingungen. Oder wie Gambetta (1988, 225) sagt: „The conditions Axelrod indicates with reference to a repeated Prisoner's Dilemma are (a) that the parties involved cannot escape confrontation (they have a choice only as to whether they cooperate or compete); (b) that they know they will be locked in this situation for a long period, the end of which is unknown; and finally (c) that they have a low enough discount rate of future benefits. Under these conditions – even if the parties involved cannot commit themselves in advance, cannot monitor the relevant behaviour of the other party before the event, and do not have the slightest prior notion of whether and to what they can trust each other – cooperation may still be triggered by a random 'signal' which is then retained due to the success of its consequences."

Die Spieltheorie vermag also das Problem des unsozialisierten, nutzenorientierten Akteurs nicht zu lösen. Wenn sie auf Formen der Vergeltung zurückgreift, so wirken diese Sanktionen zwar aus der Logik der eingegangenen Beziehung selbst, es bedarf keines übergeordneten Vertrages; dennoch muss diese Form der Strafe auch den anderen Akteur in seiner rationalen Überlegung erreichen und es muss ihm glaubwürdig sein, dass sie auch durchgesetzt wird. Des weiteren benutzt die Spieltheorie sehr wohl einen sozialen Rahmen, aus welchem man, wie bei Gambetta beschrieben, nicht einfach ausbrechen kann. Es sind einfach zwei Parameter vorgegeben, zwischen denen man sich entscheiden muss.

Dennoch ist es mir wichtig, zwei Ergebnisse für den Fortgang der Untersuchung herauszuheben: *Erstens* spielt der Zeithorizont, in welchem sich Kooperation und Vertrauen rationalerweise überhaupt erst entwickeln können, eine entscheidende Rolle. Wenn Vertrauen überhaupt als eine Strategie in Betracht kommt, dann muss eine Beziehung langfristig angelegt sein. *Zweitens* kommt man nicht umhin, eine minimale Basis an Gemeinsamkeit vorauszusetzen.

Vertrauen bleibt ein Wagnis, daran ändert auch das Spiel nichts, denn es bleibt dabei, dass es *einen* geben muss, der die tit-for-tat Strategie beginnt. Ganz gleich, ob er sich kurzfristige oder langfristige Erfolge verspricht, es bleibt für ihn ein Wagnis, in dem er ggf. als einer der

[34] Heiratsschwindler profitieren genau von dieser Annahme, in der Hoffnung, dass sich all die betrogenen Frauen

Gefangenen 10 Jahre hinter Gittern verbringen muss. Denn auch Rationalität ist an sich noch keine Garantie, sonst wäre der Mensch ja wieder nicht frei, wenn er gar nicht anders könnte, als rational zu handeln. Oder seine Rationalität äußert sich auf einer anderen Ebene, wie im Folk-Theorem dargestellt, dass Rationalität nicht eindeutig bestimmt werden kann, sondern unendlich viele Formen hat.

Vertrauen, gerade auch im Sinne rationaler Kooperation, lässt sich nicht auf die Erwartung eines Reingewinns verkürzen, sondern bedarf darüber hinaus der Motivation und der Glaubwürdigkeit. Diese Motivation sollte dabei ein Appell an die Freiwilligkeit des anderen sein, sich auf das Risiko einzulassen. Mit anderen Worten, es gilt ihm die Entscheidung, sich auf Vertrauen als Strategie einzulassen, so leicht wie möglich zu machen, wenn man selbst davon überzeugt ist, dass man selbst nur durch Kooperation mit dem Anderen besser dran ist.

Kapitel 2.2

Appell an Freiwilligkeit – unterstützende Mechanismen

Versprechen gleichen Inseln in einem Meer der Ungewissheit
Hannah Arendt 1960[35]

Vertrauensbeziehungen lassen sich nicht erzwingen. Ein Appell im Sinne: *„wir müssen uns jetzt aber vertrauen“*, macht eher das Defizit von Vertrauen offensichtlich, als dass es irgendeinen Anstoß bieten könnte, von diesem Zeitpunkt ab *mehr* Vertrauen zu investieren. Funktionierende Nachbarschaftsbeziehungen existieren auch nicht per Akklamation, sondern unterliegen einer langsamen Investitionsstrategie. Das Prinzip der kleinen Schritte (Luhmann 1989, 43) ähnelt in diesem Sinne der tit-for-tat Strategie. Ein Akteur, der für sich erwägt, dass Kooperation die erfolgreichere Strategie ist, wird versuchen, eine Vertrauensbeziehung zu initiieren. Er wird zunächst mit einer kleinen Offerte beginnen, die nicht übermäßig viel kostet, aber hinreichend groß ist, um eine gewisse Verwundbarkeit an den Tag zu legen. Diese Verwundbarkeit hat dabei eine Doppelfunktion, sie ist sowohl der „Köder“, da das einseitige Ausnutzen einen Vorteil für den anderen darstellt, als auch die riskante Vorleistung, um die Motivationsstruktur des anderen zu beeinflussen.

---

nicht irgendwann einmal über den Weg laufen.

[35] Im Original: „Sobald Versprechen aufhören, solchen Inseln in einem Meer der Ungewissheit zu gleichen, ... verlieren sie ihre bindende Kraft... .“ (Arendt 1960, 240).

Die Frage ist also, wie ich meinem Gegenüber glaubhaft machen kann, dass ich an einer vertrauensvollen Kooperation interessiert bin. D.h. wie kann ich die scheinbar zufällige Entscheidung im Gefangenendilemma nicht unkooperativ zu sein, aktiv im Voraus motivieren. Oder wieder zurück zu dem Geiselbeispiel: Wie kann eine Geisel, die ihren Geiselnehmer erkannt hat, glaubwürdig machen, dass sie ihn nicht verraten wird?

Das Versprechen als Fiktion von Selbigkeit

Nach Gondek (in Hinderk 1998, 103) unterstellt sich der Versprechende eine besondere Fiktion von „Selbigkeit". Er verspricht, derjenige zu bleiben, der von sich selbst behauptet, das gegebene Versprechen halten zu wollen und halten zu können. Oder andersherum: *Der, der ich sein werde, um ein Versprechen überhaupt geben zu können, bin ich heute und werde dieser auch bleiben.*

Die Fähigkeit, ein Versprechen geben zu können, kann dann die Zukunft als eine Dimension erschließen, auf die der andere sich verlassen kann. Indem ein Versprechen gegeben wird, können Akteure versuchen, sich gegenseitig kalkulierbar zu machen. Weil die Gefahr des unkooperativen Handelns ständig präsent ist, wäre dies eine Möglichkeit, die eigene Opportunismusneigung kontrollieren zu können. Versprechen nehmen dann die Gestalt von „Selbstbürgschaften" (Strasser/ Voswinkel 1997, 227) an, indem sie dem Akteur ein zusätzliches Risiko für einen Vertrauensmissbrauch aufbürden. Das Ziel ist dann einerseits die Demonstration der Ernsthaftigkeit der Absichten des Akteurs gegenüber anderen nach außen. Andererseits erhöht er durch diese Selbstbindung auch das *Vertrauen sich selbst gegenüber*.

„Can one trust oneself?" fragt Dasgupta (1988, 54) und stellt heraus, dass es durchaus Situationen geben kann, in denen man nicht genau weiß, was man tut, sei es in einem Zustand von Rausch, Trunkenheit oder großer emotionaler Belastung. „The important class of cases that needs analysis is where a person does not trust the extent of his own commitment, his *ability* to carry out and see through his own projects" (ebd., kursiv im Orig.). So mag der Geist oft willig sein, doch das Fleisch ist schwach, kann man mit dem Volksmund ergänzen. Nietzsche würde es anders ausdrücken: „Man kann Handlungen versprechen, aber keine Empfindungen;
denn diese sind unwillkürlich" (zit. n. Greisch 1998, 243)[36]. Ein Versprechen dagegen ist ein Willensakt, und nur deshalb kann es wirksam werden, weil derjenige, der verspricht, sich selbst berechenbar, regelmäßig und notwendig macht (ebd. 244).

[36] Ebenso problematisch ist es auch, sich gegenseitig *Liebe zu versprechen*. Das Einzige was man rationaler Weise versprechen kann, ist der *Wunsch*, zukünftig genau der bleiben zu wollen, als der man sich gefühlsmäßig augenblicklich empfindet und darstellt. Und das Versprechen würde sich dann darauf beziehen, dass man

Um die Skepsis der eigenen Verlässlichkeit sich selbst gegenüber zu überwinden, sollen bspw. Rituale wie feierliche Gelöbnisse oder Hochzeiten vor allem dabei helfen, die *eigene* Fehlbarkeit in den Griff zu bekommen. Noch rigoroser dagegen löste Odysseus das Problem, indem er sich an den Schiffsmast binden ließ[37] (vgl. Dasgupta 1988). Auch manche Feldherren verließen sich nicht immer ausschließlich auf die Loyalität oder den Patriotismus ihrer Armeen. Sie führten ihre Armee über eine Brücke, ließen sie jenseits dieser Brücke Aufstellung nehmen und verbrannten die Brücke. Dann erklärten sie, dass es nun keine Fluchtmöglichkeiten mehr gibt, außer den Feind anzugreifen (Friedman 1999, 21) – aber das hat nicht mehr allzu viel mit Vertrauen zu tun.

Einem Versprechen zu glauben heißt, darauf zu vertrauen, dass die Selbstdarstellung des anderen fortgesetzt wird, indem dieser sich an diese Selbstdarstellung gebunden – sich ihr verpflichtet fühlt. Versprechen haben dann eine bindende Kraft, wenn derjenige, der etwas verspricht, glaubwürdig Gewissheit anstelle von Ungewissheit setzt.

Vertrauen bezieht sich dann auf diese je individuelle „Selbstdarstellungsgeschichte" (Luhmann 1989, 67), auf die Art und Weise, wie sich ein Akteur sozial seinem Gegenüber mitgeteilt hat. Mit anderen Worten: „Der Weg zum Vertrauen führt über ein umformendes Eingehen auf fremde Erwartungen" (ebd. 68). Wenn ein Akteur das Vertrauen eines anderen verdienen will, so kommt es darauf an, an diese fremden Erwartungen anzuschließen und sie in die eigene Selbstdarstellung zu integrieren. Damit kann Vertrauen nur erworben werden, wenn man selbst die Gelegenheit bietet, *seine* Handlungsabsichten transparent und damit erwartbar zu machen, und diese Gelegenheit ebenfalls vom Gegenüber geboten bekommt. „Wer sich von vornherein als unansprechbar darstellt ..., erwirbt kein Vertrauen, weil er keine Lern- und Prüfungsmöglichkeiten offeriert" (ebd.).

Reputation als Äquivalent von Versprechen

Ein Versprechen im oben dargestellten Sinn kann mit einem Pfand verglichen werden, welches man gleichsam freiwillig dem anderen aushändigt. Es nimmt dabei die Gestalt eines potentiell schadenkompensierenden Effekts für den Treuhänder an, und dient zugleich auch als

immerfort die Gefühle darstellen will, die man zum Zeitpunkt des Versprechens gehabt hat – dies hat dann allerdings eher etwas mit Schauspielkunst zu tun als mit Liebe.

[37] Im Falle von Odysseus könnte man dann sagen: Selbstvertrauen ist gut – Selbstkontrolle ist besser.

Anreiz zur Verminderung der Gefahr des Vertrauensbruchs. So wird dann schon mal eine Königstochter als Friedenspfand dem Feind vermacht.

Die Frage aber bleibt immer noch, ob allein ein Versprechen den beschriebenen Geiselnehmer davon abhält, die Geisel *nicht* umzubringen. Wie sollte das Versprechen aussehen, und noch viel wichtiger, wie kann die Geisel es *glaubhaft* machen? Als Geisel hat man ja auch nicht die Möglichkeit der kleinen Schritte oder einer wiederholte Geiselnahme als zweite Chance, es muss also sofort wirksam sein. Schelling selbst bietet eine plausible Lösung an und schlägt vor, dass man ein eigenes Verbrechen gesteht und dem Kidnapper die Beweismittel zum Nachweis an die Hand gibt. Sollte man aktuell kein Verbrechen parat haben, dann könnte man es ja in seinem Beisein begehen. Damit hätte der Kidnapper ein Mittel im Sinne eines Pfandes in der Hand, mit dem er potentiell zukünftig Vergeltung üben könnte (vgl. Kliemt 1993, 287).

Auf diese Art wirkt nun Reputation. „Interest may generate the pressure to behave honestly, but reputation and commitment are the means by which others are assured of the effectiveness of that pressure. ... It may be hard to bank on altruism, but it is much harder to avoid banking on a reputation for trustworthiness: as all bankers (and used-car dealer) know, a good reputation is their best asset" (Gambetta 1988, 233). Wenn also Reputation das Ausschlaggebende dafür ist, warum ein Akteur seinen Wagen bei dem einen und nicht bei dem anderen Händler kauft, dann nimmt dieses Pfand gleichsam die Form von sozialem Kapital an, welches mit in der Waagschale liegt. Wenn ein Käufer auf jemanden mit einer hohen Reputation vertraut, dann kann er seinen eigenen Nutzen enorm steigern, da nämlich ein Großteil der üblichen Transaktionskosten wegfallen. Er muss nicht viel Zeit investieren und 10 Händler besuchen, sondern geht zu dem einen, der bspw. von der Stiftung Warentest als besonders seriös empfohlen wurde.

Dies macht die Sache nun keineswegs einfacher, denn die Stiftung Warentest stellt ihrerseits auch eine eigene *Vertrauensagentur* dar, die sich das ihr entgegenbrachte Vertrauen systematisch erarbeiten musste. Die Frage wäre dann, welcher Agent war ausschlaggebend für den Kauf, bzw. auf wessen Reputation gründet letztlich das Vertrauen des Treugebers, oder noch anders, wessen Reputation ist das Pfand, das letztlich auf dem Spiel steht.[38]

[38] Gerade in der heutigen (postmodernen) Zeit haben Vertrauensagenturen Hochkonjunktur. Es gibt nichts, wofür es keinen Experten, keine Agentur, keine Dienstleister gibt, deren Hauptinteresse genau darin besteht, sich so schnell wie möglich einen Vertrauenspool zu schaffen, auf den andere dann zurückgreifen sollen. (vgl. auch Strasser/ Voswinkel 1997).

Reputation wird zu einem Ergebnis der Extrapolierung der Vergangenheit, durch Transparenz der Ergebnisse und der Möglichkeit, das Verhalten nachprüfen zu können.[39] In diesem Sinne sind dann auch Zertifizierungen, Titel oder Berufe Formen kollektiver Selbstbürgschaft für alle, die dazugehören und zukünftig dazugehören wollen.

Auf diesen Gedanken kann nicht weiter eingegangen werden, da die Problematik, die ich zunächst auf der Akteurebene beschreiben möchte, zu schnell zu einem Institutionenproblem werden würde. Das Handlungsmodell beschränkt sich auf die Annahme der rationalen Akteure, die dann ihren Nutzen maximieren werden, wenn sich die Gelegenheit bietet. Insofern ist die Problematik mit der Reputation noch nicht vollständig erfasst.

Zu Recht Sanktionen?

Die Theorie des Versprechens von Hume (in Junge 1998, 34) besagt, dass die bindende Kraft eines Versprechens in dem Umstand liegt, dass derjenige, der ein Versprechen bricht, indem er das in ihn gesetzte Vertrauen enttäuscht, nicht mehr damit rechnen kann, dass man ihm jemals wieder vertrauen wird. Darin liegt das Eigeninteresse der Akteure, ein Versprechen einzuhalten, dass die Möglichkeit zur Sanktion die Interaktion stabilisiert.

Die Frage ist, ob der Gedanke an die Sanktionsmöglichkeiten hinreichend ist, um die Glaubwürdigkeit der Akteure zu gewährleisten – oder vergleichbar die Glaubwürdigkeit der Reputation, auf die sie zurückgreifen. Reputation allein ist an sich noch nicht die Garantie dafür, dass Kooperation stattfinden muss.

Was würde passieren, wenn ein bekannter Gebrauchtwagenhändler für sich im Stillen beschließt, nur noch eine Woche zu arbeiten, mit dem Ziel, so viel Umsatz wie möglich zu machen, koste es was es wolle. Diese Situation entspricht einem wiederholten Gefangenen-dilemma mit einer absehbaren letzten Runde. Für den Händler, der seinen Nutzen so weit wie möglich steigern möchte, bietet sich nun an, auch seine Reputation ins Spiel zu werfen; d.h. *alle* Wagen so teuer wie möglich zu verkaufen, auch diejenigen, die seinen Ruf kosten könnten, der allerdings für ihn ja keine Rolle mehr spielt, da seine zukünftigen Interessen anders aussehen.

[39] Sowohl Versprechen als auch Reputation können ihre Wirkung nicht per se entfalten, wenn sie in das Kalkül des Treuhänders einfließen sollen. Um diese Transparenz herstellen zu können, bedarf es Möglichkeiten der Kommunikation. Aber, wenn es umgangssprachlich heißt, dass Worte auch dazu da sein können, um seine Gedanken zu verbergen , so stellt Kommunikation selbst einen Grund dar, warum Kooperationen scheitern können.

„It is nice to know that there will be no surprises – Big Macs ... almost always deliver precisely what is expected, no less, but also – and most tellingly and damningly – no more" (Ritzer 1998, 40). Das hat auch etwas Tröstliches und zugleich Verlässliches, ganz gleich, ob man in Berlin oder Bangkok ist. Dazu passend führt Miller (1992, 32f) an, dass Leute auch zu McDonald's gehen, weil sie einen sauberen Platz wollen, wo sie schnell etwas essen können. Die Annahme: ein *spezieller* Laden sei sauber und verfüge über das standardisierte „überraschungsarme" Essen, basiert also eher auf einer *generellen* Reputation, als darauf, dass man selbst schon einmal dort gegessen hat.[40] Ein Filialleiter könnte nun auf den Gedanken kommen, die Reinigungskosten für seinen Laden zu halbieren, dadurch einen höheren Reingewinn zu erwirtschaften und weiterhin von der spezifischen Reputation zu profitieren – ein klassisches Gefangenendilemma.

Möglicher Reputationsverlust stellt für den Treugeber folglich immer noch keinen hinreichenden Grund für Glaubwürdigkeit dar, da es keine spezifische, direkte Sanktion ist. D.h. Reputationsverlust kann zu einer schwerwiegenden Schädigung des dahinter stehenden Netzwerkes werden, dem Kunden, der *jetzt* seine Ware haben möchte, könnte das nicht wirksam genug sein. Die Frage ist damit: wie müssen Sanktionen aussehen, damit der Treuhänder glaubwürdig genug erscheint, um vom Treugeber Vertrauen geschenkt zu bekommen?

Für Dasgupta (1988, 50f) sehen die Bedingungen wie folgt aus: Erstens müssen die zu erwartenden Strafen beim Brechen von Abkommen *angemessen* hoch sein, um wirken zu können. Zweitens muss die Androhung und Fähigkeit zur Durchsetzung dieser Strafen glaubwürdig sein. Drittens kann ein Versprechen nur dann glaubwürdig sein, wenn es wirklich zu erwarten ist, dass der andere diese *eine* und keine andere Wahl treffen wird, d.h., dass das Vertrauen nicht blind vergeben wird. Um dies zu erreichen, bedarf es viertens der Transparenz, die Perspektive des Treuhänders nachvollziehen zu können, d.h. inwiefern mag es für ihn rational sein, dem gegebenen Versprechen auch wirklich nachzukommen?

Was haben diese Maßnahmen nun für Konsequenzen für die Glaubwürdigkeit? Wenn man es genau nimmt – keine! „Eine auf Sanktionsmechanismen fokussierte Analyse von Vertrauensbeziehungen birgt die Gefahr, dass die Macht zur Bestrafung von Vertrauensbruch fälschlicherweise zur Begründung von Vertrauen gemacht wird" (Heisig 1997, 132f). Insofern verschieben diese und vergleichbare Mechanismen den Fokus von Vertrauen auf die Wirksamkeit von Sanktionen[41] und die Möglichkeit, diese auch durchzusetzen.

[40] Ein Lieblings-Italiener ist wahrscheinlicher als ein Lieblings-McDonald's.
[41] Insofern könnte man das Überwachungsproblem noch eine Stufe weiter problematisieren: qui custodies ipsos custodes. Was passiert bspw. wenn die Transaktionskosten für eine Sanktionierung so hoch werden, dass

Recht, Verträge, Geldofferten spielen sich wiederum auf einem anderen Level ab. Geld als Pfand hat nichts mit Vertrauen zu tun, da Geld ja gerade den Vorteil besitzt, eine von der Zeit unabhängige Gleichwertigkeit mit dem Gegenstand herzustellen. Wenn ich eine Garantie für meinen Gebrauchtwagen bekomme, erübrigt sich das Vertrauen zu dem Verkäufer. Mein Vertrauen richtet sich dann auf die zentrale Vertrauensagentur dahinter, womit sich das Risiko extrem minimiert.[42] Das Rechtssystem stellt seinerseits eine Garantieform dar, in der eine Trennung von Recht und Vertrauen vollzogen wurde (Luhmann 1989, 35f). Die Rechtsbefolgung ist zu einer indirekten und unpersönlich motivierten Angelegenheit geworden, die letztlich mit physischer Gewalt sichergestellt wird.[43] Die „Rückendeckung" durch das Recht strukturiert nun seinerseits ebenfalls die Erwartungen. Und in dieser Logik funktionieren auch Verträge, deren Absicht gerade darin besteht, die Abwicklung *unabhängig* von der Frage zu machen, ob – oder wer wem faktisch vertraut hat. Natürlich können auch Verträge in einer Vielzahl von Fällen scheitern, da es praktisch unmöglich ist, absolut *vollständige* Verträge zu schließen (vgl. Coleman 1991, 115), wir werden darauf zurück kommen. Die Reziprozität einer Vertrauensbeziehung lässt sich aber gerade nicht vertraglich kodifizieren, „sondern baut sich über die wechselseitige Entwicklung von Verhaltenserwartungen, die nicht enttäuscht werden, auf" (Gondek et al. 1992, 38). Vielmehr können sich Verträge auch kontraproduktiv auf eine Vertrauensbeziehung auswirken, ein Ehevertrag bspw. ist wohl nicht in der Lage, das Verhältnis von Liebe und Vertrauen genau zu reglementieren.

Folgerungen

Die Vergabe von Versprechen, ebenso wie Sanktionsmechanismen, ermöglichen eine Voraussicht der Bedingungen, unter denen der Treugeber sich kalkulierender- und vernünftigerweise entscheiden wird. Ob rechts- und sanktionsbezogene Vorteile allerdings die

subjektive Glaubwürdigkeit des Treuhänders erhöhen, ist keineswegs zwingend. Eine Bedingung für Vertrauen ist die Möglichkeit des Vertrauensbruchs – sonst würde sich Vertrauen erübrigen. Und wie gezeigt, kann dieses Problem nicht dadurch gelöst werden, dass man den Akteuren die Möglichkeiten zum Vertrauensbruch nimmt. Mit der Eliminierung des

---

diejenigen, die sie sicherstellen sollen, es vorziehen, ihrerseits das Abkommen zu brechen. Dies wäre dann ein Trittbrettfahrerproblem 2. Ordnung und stellt damit ein Kontrolldilemma dar und weniger ein Vertrauensproblem. Vgl. hierzu Äsops Fabel „Der Rat der Mäuse" in Coleman 1991, 350f.

[42] Garantien für Teppiche in Marokko haben sicherlich einen anderen Stellenwert als für ein Fahrzeug von VW.

Missbrauchs von Vertrauen, wird auch das Vertrauen selbst eliminiert.[44] Insofern mögen diese unterstützenden Mechanismen ein Appell an die Freiwilligkeit des Treugebers sein – aber auch nicht mehr.

In der bisherigen Untersuchung wurde Vertrauen eher implizit anderen Mechanismen gegenübergestellt. Sei es, dass das Vertrauensproblem zu einem Kontrollproblem wurde, oder dass Vertrauen die eine Seite der Schwelle darstellte, während auf der anderen Seite das Misstrauen begann. Unter den *rein* rationalen Bedingungen eines Gefangenendilemmas ist Kooperation *irrational*; und auch komplexitätsreduzierende Mechanismen wie Versprechen und Reputation können letztlich am Fakt des Risikos aufgrund der Freiwilligkeit nichts ändern. Der Treuhänder hat in all den Situationen immer die Exit-Option als Handlungs-alternative.

Vielleicht kann man dem Mechanismus Vertrauen näher kommen, wenn man ihm funktional äquivalente Mechanismen gegenüberstellt, und zwar unter folgender Überlegung: Wenn Kooperation unter Vertrauen eine unsichere Angelegenheit bleibt, warum verzichtet man dann nicht ganz darauf, bzw. um welchen Preis müsste man die anderen Mechanismen in Kauf nehmen?

Kapitel 2.3

Funktionale Äquivalente

> *Vertrauen wird jedoch typisch gerade dort in Anspruch genommen, wo andere Mittel der vereinfachten Orientierung und Absicherung des Handelns versagen.*
> Luhmann 1989, 95f.

Das gern benutzte und Lenin zugeschriebene Wort: „*Vertrauen ist gut, Kontrolle besser!"* geht implizit von einer Dichotomie von Vertrauen und Kontrolle aus. Ebenso sind die gegenteiligen Aufforderungen aus der aktuellen Managementliteratur zu verstehen, wenn man endlich den Sprung von einer Kontrollkultur zu einer Vertrauenskultur schaffen will.[45] Die Frage ist nur, ob das eine gleichsam die Leerstellen des anderen füllen kann?

Wenn dem so wäre, müsste man Fälle definieren können, in denen man Kontrollversagen adäquat durch den Einsatz von Vertrauen begegnen könnte und

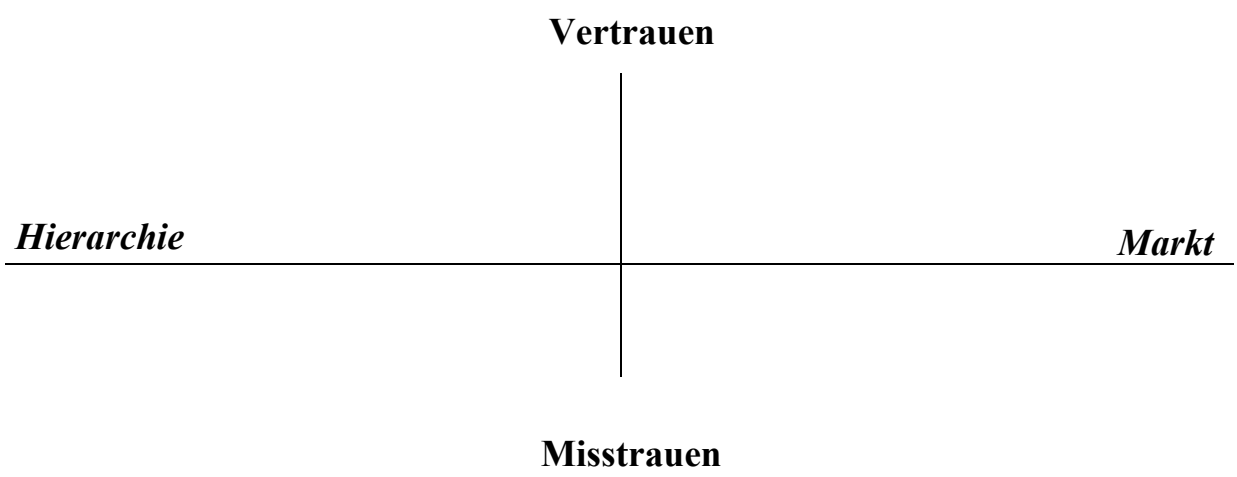
[43] Der Glaube daran, dass das Rechtssystem funktioniert, setzt seinerseits auch wieder Vertrauen voraus, hierzu aber ausführlich Kap. 3
[44] Oder man denke an den Satz: „Der größte Feind der Freiheit ist ein glücklicher Sklave" (vgl. Beckert 1997, 53). Das Problem ist nur, dass Glück gar kein Unterscheidungskriterium für Freiheit versus Unfreiheit sein kann.
[45] vgl. hierzu ausführlich Kapitel vier und fünf dieser Arbeit

Vertrauensversagen durch Kontrolle auffangen könnte. Eine derartige Verkürzung geht jedoch an der Komplexität von Vertrauen gänzlich vorbei. Kontrolle ist nicht einfach das Gegenteil von Vertrauen. Kontrolle muss auch nicht automatisch ein Zeichen von Misstrauen sein. Vertrauen und Misstrauen sind zunächst einmal spezifische Mechanismen, um Komplexität zu reduzieren. Das hat an sich noch nichts mit Kontrolle zu tun. Die Frage ist, in welcher Weise man die Einheit der Unterscheidung definiert. Wenn Vertrauen als eine bewusste Entscheidung, Risiko in Kauf zu nehmen, definiert wird, dann ist dies zunächst eine Wahl, die von einem Akteur getroffen wird, weil er sich davon einen bestimmten Nutzen verspricht; es gilt zu klären, zwischen welchen Alternativen er dabei faktisch wählen konnte.

Wenn Aktionen, wie Kooperation oder auch Tausch unter bestimmten Bedingungen *nicht* kontrollierbar sind, siehe eben auch das Gefangenendilemma, so muss die Frage gestellt werden, durch welche anderen Mechanismen reagiert werden soll und kann?

Die unterschiedlichen Ansätze wurden bereits erwähnt. Meine These soll demgegenüber lauten: Markt und Hierarchie in ihrer *reinen* Form sind sich ausschließende Gegensätze, ebenso wie Vertrauen und Misstrauen auf einer anderen Ebene. Sie treten jedoch selten in dieser klaren Abgrenzung auf, bzw. lassen sich als solche nie eindeutig identifizieren. Es gilt nun, die Differenzen der Mechanismen *im Verhältnis zu Vertrauen* abzugrenzen, da der Gebrauch von Vertrauen eher diffus zu sein scheint und im jeweiligen Ermessen desjenigen liegt, der sich durch den Zusatz des Begriffs "Vertrauen“ einen weiteren Vorteil verspricht. Die Vertrauenssemantik bekommt in diesem Sinne oft einen sehr „sozialen Anstrich“.

Im folgenden Modell möchte ich daher die Gegenüberstellung der Ebenen verdeutlichen:



(Abbildung 2.3.1: ungleiche Ebenen, O.G.)

Anhand des Modells lässt sich nun darstellen, inwieweit sich die vier Mechanismen[46], resp. die beiden Ebenen, ergänzen oder ausschließen, und es soll der Frage nachgegangen werden, wie Mischformen aussehen können. Hierzu werde ich nur kurz auf die einzelnen Elemente (in ihrer Reinform) eingehen, um dann die möglichen Verbindungen aufzeigen zu können.

Der Markt

„Wie die Götter sehen die ‚Märkte' alles, sie wissen alles, sie bestrafen unerbittlich alle ‚Fehlentwicklungen'" (Deutschmann 1999, 167). Das ist der Mythos des Marktes, der durch die von Adam Smith sogenannte „Unsichtbare Hand" gelenkt wird. Wenn jeder sich in seinem eigenen Bereich engagiert, wird der größte Wert für alle das Ergebnis sein. Der einzelne Akteur muss weder den Mechanismus kennen, noch die Absicht dahinter, „he intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was not part of his intention: Nor is it always the worse for the society that it was no part of it. By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it" (ders. 1776 zit. n. Miller 1992, 27). Vertrauen spielt bei diesem Mechanismus *keine* erkennbare Rolle. Im Gegenteil, indem man ausschließlich an das rationale Eigeninteresse der Akteure appelliert, macht man sich unabhängig vom Risiko, dass die Akteure opportunistisch handeln *könnten*, da sie per Definition opportunistisch handeln *sollen*. Das wiederholte Gefangenendilemma erklärt in diesem Sinne auch nicht die Rationalität von Vertrauen, sondern die Möglichkeit der Kooperation unter – resp. trotz Wettbewerbsbedingungen.

Williamson (in Bradach/ Eccles 1989, 99f) definiert dabei die drei Dimensionen jeglicher Transaktion als: uncertainty, asset specificity, and frequency. Diese Dimensionen verursachen Kosten in Verbindung mit dem Schreiben, Ausführen und Durchsetzen von Verträgen. Je niedriger jedoch diese Kosten sind, d.h. je unmittelbarer und perfekter der Markt, desto effizienter werden die Transaktionen sein.

[46] Bradach und Eccles (1989) sprechen von *drei* Kontrollmechanismen: Price, Authority and Trust und machen ihrerseits deutlich, dass das alte Modell der zwei Pole Markt und Hierarchie nicht ausreichend ist. Die m.E. separate Rolle des Misstrauens wird aber nicht explizit angesprochen.

Die Hierarchie

Wenn man den letzten Satz umdreht, erhält man gleichsam die ökonomische Begründung für Hierarchien, wobei ich die Definition allerdings hierbei von der Seite des Akteurs darstellen will.

Soziales Kapital wurde bisher dahingehend erklärt, dass es zwischen Akteuren unmittelbar ausgetauscht wird. Damit bleibt es an eben diese gebunden, solange es keine sozialen Organisationen gibt, deren Strukturelemente nicht mehr aus diesen konkreten Personen, sondern aus *Positionen* bestehen. „Wo Individuen dazu bestimmt werden, lediglich Inhaber von Positionen zu sein, wird mit der Mobilität von Individuen nur die Leistung der Inhaber und nicht die Struktur selbst zerstört“ (Coleman 1991, 416). Die Trennung von Person und Position ermöglicht dadurch auch eine wesentlich komplexere Herrschaftsstruktur. Nun wird es möglich, Herrschaft zu delegieren, ohne dass sämtliche Befehlsgewalt auf die *Person* übergeht. Man ersetzt eine aus Personen zusammengesetzte Struktur durch Positionen und bindet die damit verbundenen Rechte und Ressourcen ebenfalls an die Position (vgl. ebd. 216)[47].

Eine Hierarchie, und in diesem Sinne eine Bürokratie als Handlungsform, ist dann die im Voraus festgelegte, mit Positionen bestückte Handlungsstruktur einer Organisation, mit der alle voraussehbaren Probleme, jetzt und in der Zukunft, gelöst werden können. Eine Bürokratie schafft damit mittel- bis langfristig Kontinuität und Stabilität und ist zugleich auf beides angewiesen. Die Problemlösungsfähigkeit und der Erfolg der Handlung ist dann primär eine Leistung der Organisation[48] und nicht des individuellen Akteurs. Seine Arbeitspflicht besteht darin, die Regeln rigide zu beachten, das ist Legitimität der Handlung – unabhängig vom Ergebnis. D.h., je genauer die Bürokratie und je detaillierter die Positionen definiert sind, desto unbedeutender und austauschbarer wird der in ihnen handelnde Akteur. Das Restrisiko einer Bürokratie besteht dann lediglich darin, sicherzustellen, dass die Akteure auch das tun, was ihnen durch die Regeln vorgegeben wurde. Und je präziser die Vorgaben sind, desto leichter ist dann auch die Überwachung.

[47] Oder wie es bei Luhmann (1988II, 178) heißt: Man kann jede Stelle als eine Kombination aus programmatischen, netzwerkartigen und personalen Entscheidungsprämissen ansehen: Die Stelle hat eine bestimmte Aufgabe, gehört zu einer bestimmten Abteilung und ist mit einer Person besetzt.

Genau darin besteht dann auch das Charakteristikum einer Rechtsordnung, sollte sie den Namen verdienen, dass sie Anonymität schafft oder ermöglicht: „sie normiert Situationen „ohne Ansehen der Person“. Soweit man sich auf das Recht stützen kann, muss man seinen Gegenüber nicht kennen“ (Zintl 1993, 103). Vertrauen, im Sinne von persönlichem Vertrauen zu dem *konkreten* Akteur in der Position, ist nicht auszuschließen, aber explizit *keine* Bedingung für das Funktionieren des Systems. Eine Rechtsordnung wird erst dann glaubwürdig, wenn sie die Mittel hat, ihre Vorgaben wirklich (letztlich physisch) durchzusetzen. Und eine Armee, als weiteres Beispiel, wird durch Befehl und Gehorsam geführt – ob dem konkreten Bürger im Staat oder dem militärischen Vorgesetzten zusätzlich vertraut wird, dass er das Recht und die Befehle befolgt, darf keine Bedingung für das Funktionieren beider Organisationen sein. [49]

Das Misstrauen

Wie funktioniert Misstrauen und was kann es leisten? Misstrauen ist ebenso wie Vertrauen eine Strategie, um Komplexität zu reduzieren, indem man sich einem Risiko stellt. Um über Misstrauen jedoch Komplexität zu reduzieren, reicht es nicht aus, jemandem einfach nur *nicht* zu vertrauen. Insofern ist eine Bürokratie auch nicht automatisch eine Misstrauens-organisation. Sie ist eine Organisation, in der zunächst weder Vertrauen *noch* Misstrauen überhaupt eine Rolle spielen.

So wie Vertrauen eine Positivstrategie ist, indem ich meinem Gegenüber die Bereitschaft zur Kooperation unterstelle, so ist Misstrauen ein Negativstrategie, indem die Erwartungen ins Negative zuspitzt werden. Der Gegenüber wird zum potentiellen Feind. „Kampfstrategien, Liquiditätsstrategien oder Verzichtsstrategien machen eine misstrauische Lebensführung durchführbar und definieren ihre Situation so, dass in dem abgesteckten Rahmen zweck-rational gehandelt werden kann“ (Luhmann 1989, 78f). Akteure, die diese Strategie wählen, rechnen ständig damit, enttäuscht, verraten oder übervorteilt zu werden. Damit wird Misstrauen fast notwendig positiv bestimmt, da man ständig erwartet, dass eine negative Handlung stattfindet. Man erwartet ja nicht, dass eine negative Handlung *nicht* stattfindet. „Wer misstraut, braucht mehr Informationen und verengt zugleich die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von *weniger* Information *stärker* abhängig. Damit gewinnt die Möglichkeit, ihn zu täuschen, wiederum an Berechenbarkeit“

[48] Wobei natürlich nicht *die Organisation* die Probleme löst. Es sind in ihr wiederum Akteure, die die Probleme nach bestimmten Regeln identifizieren. Sollte ein Aufgabe nicht lösbar sein, weil die *positionalen* Voraussetzungen nicht hinreichend sind, so muss der Handlungsspielraum der Position neu definiert werden.

(ebd., kursiv im Orig.). Und das Tragische daran ist, dass die meisten um diese Negativspirale wissen. „Doubt is far more insidious than certainty, and distrust may become the source of its own evidence" (Gambetta 1988, 234), wohingegen Vertrauen nicht automatisch durch ihre Evidenz *positiv* gestützt wird, sondern vorläufig nur nicht revidiert wird, so lange eine negative Aktion ausbleibt.[50]

Misstrauen kann dadurch aber auch *erfolgreich* sein, indem erstens Misserfolge systematisch vermieden werden. Man *vermeidet* Fehler, Risiken, Enttäuschungen, Vorwürfe und Rechtfertigungen und vieles mehr, allerdings absorbiert diese Strategie auch enorme Kräfte und reduziert jeglichen Raum für Unvoreingenommenheit und Lernmöglichkeiten. Zweitens kann eine offen opportunistische Handlung zusätzliche Legitimität erlangen, indem die Handlung gleichsam aus „Notwehr" geschah, da man seinerseits zwingend von der Nicht-Kooperationsbereitschaft des Partners ausgehen *musste*.[51]

Auch die Kontrolle von Misstrauen verläuft ebenso wie bei Vertrauen über Schwellen. Es ist ein Misstrauensspielraum, in dem alle Informationen negativ überzogen werden. Es ist allerdings schwieriger in seinem Misstrauen enttäuscht zu werden als in seinem Vertrauen; wiederum aus dem Grund, weil Misstrauen eine Einstellung ist, die sich leichter *positiv* bestätigen lässt. Andererseits läuft das Vertrauen permanent Gefahr, negativ enttäuscht zu werden.

Kontrolle ist nicht das Gegenteil von Vertrauen

Das Gegenteil von Vertrauen ist nicht Kontrolle, da Vertrauen selbst ein Mechanismus ist, der seinerseits über Schwellen kontrollierend wirkt. Vielmehr ist Vertrauen der Mechanismus, der die Nicht-Kontrollierbarkeit kontrolliert, indem von Fakten- oder Ausführungskontrolle umgestellt wird auf ungerichtete, generalisierte Verhaltenskontrolle. Es sind dabei die unterschiedlichsten symbolischen Merkmale, welche eine spezifische Bedeutung für den jeweiligen Akteur bekommen, ohne dadurch je einen Status objektiver Gewissheit zu

---

[49] Natürlich ist auch dieser Zwang nicht 100 %, der beschriebene Vergleich, dass ein Sklavenbesitzer lediglich darauf vertrauen muss, dass seine Sklaven nicht den Tod als Alternative bevorzugen, hinkt vielleicht ein wenig, aber geht in dieselbe Richtung

[50] Wenn ich immer zweifle, werde ich irgendwann einmal eine Situation erleben, in der meine Zweifel berechtigt waren und dann habe ich den *positiven* Beweis, dass mein Misstrauen angebracht war. Wenn ich immer vertraue laufe ich irgendwann einmal Gefahr in meinem Vertrauen enttäuscht zu werden (eine *negative* Erfahrung zu machen). Damit schafft Misstrauen über self-fulfilling eine konsistente Realität mit sich selbst.

[51] Dies könnte man auch als eine Form der tit-for-tat Strategie bezeichnen und zwar: *tit-for-tat – but do it first*. Weil man grundsätzlich misstrauisch ist und jeden der einem begegnet einen feindseligen Charakter unterstellt, muss man der böswilligen Absicht des Gegners zuvorkommen und *ihm* eins auswischen, obgleich man selbst ja prinzipiell eine vertrauensvolle Kooperation für wünschenswert hält – wenn es die anderen nicht gäbe...

erlangen. Auch Misstrauen ist nicht das Gegenteil von Vertrauen, weil es im Prinzip der gleiche Mechanismus ist, nur mit anderen Vorzeichen.

Die Frage, was dann das Gegenteil von Vertrauen ist, lässt sich m.E. dadurch beantworten, indem man sich fragt, was passiert, wenn Vertrauen (ebenso wie Misstrauen) umkippt? Wenn langjährige Vertrauensmuster zusammenbrechen. Wenn man sich eingestehen muss, dass man seine Wahrnehmungen „falsch" überzogen hat und systematisch hintergangen wurde (wobei auch diese Wahrnehmung selbst wieder nur eine Deutung ins Ungewisse sein kann). Dann ist die andere Seite des Vertrauens zunächst eine *fundamentale Unsicherheit*. Die Frage, wie man dann die erneut entstandene (und praktisch immer vorhanden gewesene) Komplexität reduziert, stellt eine völlig neue Entscheidung dar, und es ist keineswegs zwingend, dass auf Vertrauen Misstrauen folgen muss.[52]

Mischformen und ihre Ausprägungen

IV.

Vertrauen

I.

Strategie

Positiv

Hierarchie ***Markt***

Anweisung und Kontrolle

Eigeninteresse und Wettbewerb

Strategie

Negativ

III.

Misstrauen

II.

(Abbildung 2.3.2 Mischformen, O.G.)

[52] Sztompka (1995) zählt 6 soziale Mechanismen auf, die als Substitute in Frage kommen: Schicksalsergebenheit, Korruption, soziale Kontrolle (i.S.v. Bürokratisierung), Ghettoisierung, Paternalisierung (als Sehnsucht nach einer starken Vaterfigur) und Externalisierung (als Idealisierungen jenseits des eigenen Umfeldes).

Bei der Darstellung der „Mischformen“, kommt es zunächst darauf an aufzuzeigen, inwieweit unterschiedliche Kooperationsformen sich selbst in Bezug auf Vertrauen beschreiben, bzw. ihr Auftreten jenseits der „Reinformen“ Markt oder Hierarchie zu verorten. Vielleicht ist es möglich, über die Abweichungen ein genaueres Bild über die Eigenheiten von Vertrauen zu entwickeln.

Hierzu wird anhand einzelner Beispiele beschrieben, wie diese Erscheinungsformen den vier Feldern zugeordnet werden können. (Die Feldnummerierung entspricht der Abbildung)

Feld I.

Macauleys Studie „Non-contractual relations in business“ von 1963 (in Bradach/ Eccles 1989, 105f) stellte heraus, dass Geschäftsleute es häufig vorziehen, sich lieber auf das „Wort eines Mannes“ zu verlassen, auf einen Händedruck oder auf Werte wie Ehrenhaftigkeit und Anständigkeit, als auf eine vertragliche Fixierung zu bestehen – selbst dann, wenn die Transaktionen ernsthafte Risiken in sich bergen. Man vertraut gegenseitig darauf, dass dem Anderen das Risiko des Reputations- und Freundschaftsverlustes schwerer wiegt, als die Transaktion in einem opportunistisch kurzfristigen Gewinnkalkül für sich auszunutzen. Es handelt sich damit um eine Kooperation, die im Zweifel sogar vertraglich hinreichend zu klären wäre, ohne die Transaktionskosten über den zu erwartenden Gewinn in die Höhe zu treiben. Aber man zieht es einvernehmlich vor, Vertrauenselemente mit einfließen zu lassen.

Feld II.

Ein Beispiel für eine eher auf Misstrauen basierende Zusammenarbeit unter Marktbedingungen ließe sich im Modell des „Franchising“ definieren (vgl. Miller 1992, Kap1; Bradach/ Eccles 1989). Firmen wie bspw. McDonalds, Pizza Hut, Holiday Inn und andere mehr, lassen sich einen Großteil ihrer Filialen durch unabhängige Geschäftsleute führen. Dabei überlässt es der Mutterkonzern allerdings nicht allein dem Markt, wie hoch die Gewinne sind, oder ob dadurch die Höhe des Standards erhalten bleibt. Es werden i.d.R. nicht alle Filialen an Subunternehmer vergeben, sondern einige bleiben in der Hand der Firma selbst. Diese „wahrhaften“ Betriebe sollen ihrerseits einen glaubhaften Überblick über den *potentiell erreichbaren* Standard und den „echten“ Profitstrom geben.

Derart lassen sich leicht weitere Beispiele nennen. Wenn ein Taxiunternehmer seine Taxis an selbständige Subunternehmer vermietet und er selbst prozentual am Gewinn beteiligt

ist, dann besteht die „Misstrauenseinrichtung“ darin, einen Sitzkontakt auf dem Beifahrersitz zu installieren, der nachvollziehbar macht, ob auch tatsächlich jedes Mal der Gebührenzähler eingeschaltet wurde, und der Subunternehmer nicht in die eigene Tasche gearbeitet hat.

Man mag hierbei einwenden, dass dies eher bürokratische Maßnahmen der Kontrolle sind als Zeichen für Misstrauen in seiner spezifischen Form. Dagegen spricht jedoch, dass das Hauptinteresse der Transaktionen eine marktförmig Ausgangsbasis hat. Ziel ist es, den jeweiligen (Sub-)Unternehmer zu motivieren, (fast) alles in seiner Macht stehende zu tun, um den Gewinn zu maximieren. Dies ist explizit keine Vorgabe einer Bürokratie. Und die negative Implikation der Misstrauensmechanismen sind offenbar, wenn einem implizit ständiger Vertragsbruch unterstellt wird.

Feld III.

Das klassische Beispiel für „Zusammenarbeit“ in einer hierarchische Bürokratie unter Misstrauen ist Henry Ford mit seiner *„driving method of supervision“* (vgl. Miller 1992, 70ff). Dieses System war eine Mischung aus autoritären Vorschriften und physischem Druck. Die Arbeit musste nach dem Takt der Maschinen verrichtet werden. Dies wurde kontrolliert, indem jeder Höhere den Niedrigeren genau überwachte. Die Methode war total, und es wurde je nach Laune der Vorgesetzten durchgegriffen. Die Gegenwehr war sehr gering, da das Gehalt so gut war, dass man nicht in Kauf nehmen wollte, gefeuert zu werden. Der Vorteil des "Fordismus“ war ja gerade seine Kontrollierbarkeit, indem die Arbeiten fast völlig unabhängig von der Erfahrung der Arbeiter war. Ein Maschinenbediener konnte praktisch nichts verlernen, man brauchte auch keine Ausbildung über die Eigenschaften der Materialien. Das Fließband steuert den Rhythmus der Arbeiter und das von Ford gegründete „Ford Sociology Department“ entwickelte sich zu einer Spionageeinrichtung, die sicherstellte, dass die Arbeiter auch nicht bei sich zuhause Alkohol tranken oder in Gewerkschaften organisiert waren (ebd. 71).

Es gibt nichts für den einzelnen Akteur zu tun, als den Regeln zu entsprechen. Das Modell sieht sein Engagement gar nicht vor, weil es explizit vom Gegenteil ausgeht (*auf das Gegenteil misstraut*): Der böse Mensch bedarf der Züchtigung.

In solchen entindividualisierten Modellen kann erfolgreiche Eigeninitiative schnell zum Bumerang werden. So berichtet Simmel (1908 zit. n. Coleman 1991, 217) „von einem regierenden Fürsten, der seinen Ratgeber nach einem Statthalter befragt: ‚Ist uns der Mann unentbehrlich?‘

‚Vollkommen, Hoheit.' ‚Dann wollen wir ihn gehen lassen. Unentbehrliche Diener kann ich nicht brauchen.'"

Feld IV.

Ebenso offensichtlich wie Ford für Misstrauen, kann man die Mafia als eine hierarchische und autoritäre Vertrauensorganisation bezeichnen (vgl. hierzu auch Gambetta 1988 u. Zintl 1993). Es gibt klare Regeln und wenig Spielraum zur eigenen „Entfaltung" – man würde nur allzu schnell mit anderen Positionen in Konflikt geraten. Dennoch gilt so lange das Vertrauensprinzip, im Sinne einer *induzierten Orientierung der Organisationsmitglieder* (Zintl 1993, 105), bis die je spezifische Kontrollschwelle überschritten wurde[53].

Aber es gibt auch weniger spektakuläre Beispiele: Richter und Professoren haben faktisch niemanden mehr über sich, der ihnen Weisungen geben kann, obwohl sie eine definierte Position innerhalb eines Systems bekleiden. Die Rechtfertigung für diesen Zustand besteht nun nicht primär darin, dass man eigentlich nicht genau die Güte eines Rechtsspruchs (sofern es keine Rechtsbeugung ist) oder einer wissenschaftlichen Abhandlung messen kann, sondern darin, dass die spezifischen Anforderungen für die Bekleidung des Amtes aus den Personen selbst heraus entwickelt werden sollen. Es bleibt aber dennoch nicht dem Zufall allein überlassen, schließlich gibt es ja langjährige Ausbildungs- und Auswahlverfahren, welche sozusagen die individuelle Qualität für die Entsprechung der Position im Vorfeld prüfen. Dann allerdings vertraut man darauf, dass die internen „Vorkontrollen" hinreichend gewesen sein werden.

Es ist deutlich geworden, dass die Grenzen zwischen den Ebenen fließend verlaufen, wobei es zwei Ausschlusskriterien gibt: eine konkrete Transaktion zwischen zwei Akteuren kann nicht zugleich hierarchisch *und* marktförmig sein, und zweitens kann man einer Person nicht in ein und derselben Sache vertrauen *und m*isstrauen. Ansonsten sind sämtliche Kombinationen in den unterschiedlichsten Gewichtungen des einen oder anderen Mechanismus´ möglich. Die Perspektive der langfristigen resp. kurzfristigen Orientierung ist dabei primär eine Eigenschaft von Vertrauen und Misstrauen und weniger von Hierarchie und Markt. Obgleich Hierarchien genuin mittel- bis langfristig angelegt sind, müssen sie für den konkreten einzelnen Akteur noch lange nicht eine langfristige Perspektive bieten (siehe die potentielle kurzfristige Ersetzbarkeit der Akteure in ihren Positionen). Ebenso ist Reputation

[53] Auch hier sollte man nicht davon ausgehen, dass die Folge eines Vertrauensbruchs lediglich Misstrauen ist...

ein langfristig ausgerichtetes Mittel, das gerade wegen dieser Langfristigkeit die Transaktionskosten innerhalb von kurzfristigen Märkten begünstigt.

Die beschriebenen Mechanismen *können* funktionieren – müssen aber nicht. Und manchmal ist man erstaunt, wie lange sich eine Funktionsweise hält, obgleich sie eigentlich schon überholt ist.[54] Wenn der Markt ein Substitut für Hierarchie und Vertrauen ein Substitut für Misstrauen sein kann, kann das eine jeweils die Erklärung für das Scheitern des anderen sein.

Daher möchte ich im nächsten Abschnitt nochmals kurz die innere Logik der Mechanismen aufzeigen bzw. verdeutlichen, inwiefern sie in ihrer Dynamik Elemente haben, die in bestimmten Bereichen zum Scheitern führen müssen. In diesem Sinne kann der Wunsch nach immer mehr Vertrauen auch kontraproduktiv sein und geradezu einen gegenteiligen Effekt haben.

Kapitel 2.4

Autologische Zusammenbrüche

Je feiner die Bürokratie, um so kreativer die Buchführung
Gerhard Weigle 1994, 23

Die Beschreibung von Hierarchien und Märkten im letzten Abschnitt sah zunächst eine Trennung von der Ressource Vertrauen vor, bevor die Mischformen beschrieben wurden. Vertrauen sollte keine Voraussetzung für das Funktionieren jener Mechanismen sein. Obgleich diese Trennung eine analytische und keine empirische ist, ist es wichtig herauszu-stellen, inwieweit diese beiden Mechanismen Markt und Hierarchie autonom funktionieren können und wo ihre Grenzen liegen. Die zugrunde liegende These ist hierbei, dass keiner der beiden Mechanismen perfekte Bedingungen bietet, weil immer gewisse Einbußen hinge-nommen werden müssen.[55] Diese Einbußen führen über kurz oder lang zu einer ineffektiven Problemlösung *innerhalb* des Mechanismus´, indem er an seinen eigenen strukturellen Voraussetzungen scheitern wird.

Vertrauen ist ebenso wie Misstrauen kein genuiner Bestandteil von Hierarchie oder Markt, vielmehr können sie beschleunigende oder retardierende Auswirkungen auf beide haben. Viele aktuelle Argumentationen laufen darauf hinaus, dass insbesondere *Vertrauen* in

[54] Bspw. das Duale System der Berufsausbildung, dessen *Blütezeit* schon vorbei ist (vgl. Geißler/ Orthey 1998).
[55] Hierzu formulierte Kenneth Arrow 1951 das „impossibility theorem", dies besagt, dass *„no social choice function can simultaneously guarantee all of these characteristics"* (a set of desirable characteristics for social choice, d.Verf.) (in Miller 1992, 59).

beiden Fällen der „Kitt“ ist, mit dem die jeweiligen Nachteile wettgemacht werden könnten, bzw. *Misstrauen* den Ausschlag fürs Scheitern gegeben hat. Eine solche Begründung greift aber zu kurz. Vertrauen und Misstrauen haben eine ähnliche Logik, durch die sie Komplexität reduzieren. Insofern ist es unlogisch, Misstrauen grundsätzlich zum Täter und Vertrauen zum Opfer zu deklarieren. Es ist vielmehr so, dass beide Formen je spezifische Auswirkungen auf die völlig andere Hierarchie–Markt–Ebene haben.

Marktversagen

Auf perfekten Märkten herrscht vollständiges Wissen, eine polypolistische Marktstruktur und die Abwesenheit von Zeit. In Situationen, in denen diese Annahmen aufgrund der situativen Bedingungen oder aber der kognitiven Grenzen der Akteure empirisch nicht haltbar sind, muss mit Marktversagen gerechnet werden. Die „unsichtbare Hand“ ist nicht mehr in der Lage, ein für alle Beteiligten zufriedenstellendes Ergebnis herbeizuführen.

Ein Beispiel (nach Friedman 1999, 338f): Stoßzeit im Berufsverkehr, eine sehr belebte Straßenkreuzung. Die Ampel springt von grün auf gelb, als schnell noch einige Fahrzeuge versuchen über die Ampel zu kommen, um dann mitten auf der Kreuzung festzusitzen. Würden die Fahrer beider Straßen erst gar nicht in die Kreuzung einfahren, sondern so lange warten, bis auf der gegenüberliegenden Seite genug „Platz“ wäre, käme es nicht zum Stau. Dennoch verhält sich jeder Fahrer rational. Sein aggressives Verhalten nützt ihm, denn obgleich er die quer fahrenden Autos blockiert, schafft er es noch über die Kreuzung, bevor die anderen Fahrzeuge ihm bei der nächsten Grünphase wieder die Kreuzung versperren werden. Der Schaden ist letztlich sehr viel größer als der Nutzen, da alle unterm Strich schlechter da stehen. Aber wenn der Akteur seine Entscheidung ausschließlich als Einzelentscheidung trifft, als eine Entscheidung, die er allein in der Hand hat, dann hat er, wenn er auf der Kreuzung steht, den gesamten Nutzen und keinen Schaden.

Der wahre Held unter diesen Bedingungen, nicht nur im Straßenverkehr, ist der egoistische „Schnäppchenjäger“ (Misik 1999, 502). Umzingelt von weder kontrollier-, noch beeinflussbaren Gesetzen und Sachzwängen der liberalen, globalisierten Marktökonomie ist der Preisvergleich die letzte autonome Intervention in das Marktgeschehen, es ist das, was uns von der Freiheit übriggeblieben ist (vgl. ebd.). Wenn Konkurrenz und Eigeninteresse, als das Prinzip des Marktes, als allgemeine Ziele auf Dauer gestellt werden, gibt es kein *Ganzes* mehr. Jedenfalls kein Ganzes, das als solches koordinierbar wäre. Was ausschlaggebend ist, sind die Eigeninteressen der einzelnen Akteure, bzw. der einzelnen selbständigen Einheiten innerhalb

von Betrieben und Großunternehmen[56]. „Kritikern zufolge herrschten in dezentralisierten Unternehmen partikulare Orientierungen vor, die sich ausschließliche auf ökonomische Größen wie ‚speed', ‚result' und ‚profit' richteten und die nur wenig darüber hinausgehende Identifikationsmöglichkeiten böten" (Hirsch-Kreinsen 1995, 431). Unternehmen, die radikal auf den Abbau von Zentralisierung und Hierarchie gesetzt haben, müssen mehr und mehr feststellen, dass sie grundlegend in ihrer Funktionsfähigkeit behindert werden.

Miller (1992, 15ff.) definiert drei Gründe, weshalb Konkurrenzmärkte versagen. Erstens weil Informationen niemals symmetrisch verteilt sind. D.h. das Verhältnis von Investition, Produktion und Gewinn verursacht immer Transaktionskosten[57], welche nie vollständig transparent und/oder zu überwachen sind. Zweitens treten bei den meisten Handlungen externe Effekte auf, bspw. hängt die Effektivität einer Gruppe von der Mitarbeit *aller* ab, mit der Möglichkeit für jeden, ggf. auf Kosten der anderen weniger zu arbeiten. Je kleiner die Zahl der Konkurrenten ist, je mehr sie eine monopole Stellung erreichen, sei es auf der Seite der Anbieter oder der Abnehmer, um so eher führt dies drittens zu einer Verzerrung der Preise, die auf einem großen Wettbewerbsmarkt anders verteilt wären. Wann immer einer dieser Faktoren auftaucht, wird der Wettbewerbsmarkt eine ineffektive Allokation der Ressourcen verursachen, und der Ruf nach einer hierarchischen Lösung des Problems wird wahrscheinlich, oder vielmehr wünschenswert.

Misstrauen auf dem Markt

Derartige Situationen haben an sich noch nichts mit Misstrauen zu tun. Wenn sich ein Monopol bildet, tut es nichts zur Sache, ob man Vertrauen schenkt oder misstrauisch ist bzgl. der Preispolitik des Unternehmens. Wenn es für ein Monopol rational ist, die Preise zu erhöhen, um den Nutzen zu maximieren, dann ist ein möglicher Vertrauensverlust auf Seiten der Käufer keine *moralisch* zu berücksichtigende Kategorie, sondern tritt allenfalls unter der Rubrik „Transaktionskosten" ins Gewicht. Man würde über ein positives Image verfügen, wenn einem zusätzlich vertraut werden würde, aber als Monopolist fällt dies gerade *nicht* ins Gewicht.

Misstrauensspiralen funktionieren in einer anderen Weise. Da Misstrauen – ebenso wie Vertrauen – auf einer subjektiven „Täuschung" beruht, weiß man ja nicht etwa *mehr* als zuvor.

[56] Dies trifft insbesondere bei unternehmensinternen Profit- oder Costcentern zu (hierzu insbes. Kapitel 4.2).
[57] Der Einzige Index auf dem Markt ist Angebot und Nachfrage, nicht gut oder schlecht, ehrlich/ unehrlich, funktional/ dysfunktional. Es spielt also keine Rolle, ob ein Berater „sein Geld wirklich wert ist". Wenn der Markt den Berater nachfragt und der Preis entsprechend hoch ist, wird der Preis gezahlt werden. Die Informationsasymmetrie besteht nun darin, dass der Nachfrager nach Beratung nicht weiß, wie gut der Berater *tatsächlich* ist, und der Anbieter keine Notwendigkeit sieht, sich unter Marktwert „verkaufen" zu wollen.

Herrscht Informationsasymmetrie auf dem Markt und könnte deshalb ein Markt-versagen möglich werden, so kann man entweder den Dingen seinen Lauf lassen oder in Form eines „worst case scenario“ sich alle (Un-)Möglichkeiten vorstellen, die evtl. noch passieren könnten. Durch die misstrauische Verengung der Perspektive und das ausschließliche Fixieren auf das Schlimmste, was jemals passieren kann, erscheint es dann zwingend geboten „zu retten, was zu retten ist“. Insofern ist unmittelbares Gewinnstreben statt langfristiger Gewinnkalküle die „rationalere“ Antwort auf misstrauische Befürchtungen. Sztompka (1995) stellt in einer Untersuchung über sein Heimatland Polen heraus, dass das allgemeine Misstrauen über eine unklare Zukunft eine Fixierung auf die Gegenwart bedingt. Auffallend hoch sind die Ausgaben für Konsumartikel, wohingegen kaum langfristige Investitionen getätigt werden. Das ersparte Geld wird in „harten“ Devisen angelegt, anstatt in einheimischer Währung. Boomende private Sicherheitsdienste, Detektivbüros und Inkassobüros sind die „misstrauischen“ Marktalternative zu staatlichen Behörden.

Der Markt verursacht nicht genuin Misstrauen. Misstrauen ist nur ein weiterer Faktor, der Marktversagen beschleunigt, indem genau dem Prinzip des Eigeninteresses als Ursache für das Versagen misstraut wird, und zwar dann, wenn es nicht mehr funktioniert. Dann wird der Ruf laut, dass genau dieses Prinzip gezügelt werden muss, dass man dem blinden zerstörerischen Egoismus durch Autorität Einhalt gebieten muss.

Hierarchieversagen

Innerhalb einer Organisation ist Hierarchie die asymmetrische und unvollständig definierte Autorität eines Akteurs, mit dem Ziel, die Aktivitäten eines anderen innerhalb gewisser Grenzen zu führen. Dieses Verhältnis ist weitgehend vertraglich charakterisiert, wobei die Rechte des Angestellten meist recht vage definiert sind, ebenso wie die Verantwortlichkeiten. Für ein Gehalt billigt nun der Angestellte dem Unternehmer zu, ihm im jeweiligen Bereich Anweisungen zu geben (vgl. Miller 1992, 16). Dieser Mechanismus funktioniert so lange, wie der jeweilige Vorgesetzte weiß, was er bei den Ausführungen seiner Untergebenen kontrollieren muss.

Wie aber reagiert nun ein bürokratisch geführtes Unternehmen auf die Veränderungen im Produktionsbereich? Die *technokratische Rationalisierungspolitik der Vergangenheit* (Deutschmann 1991, 31) steigerte die Produktivität der Arbeit indem die menschliche Arbeitskraft fortschreitend durch Maschinen ersetzt wurde. Diese Fragmentierung der Arbeit einerseits erfordert andererseits um so mehr Kopfarbeit, um die atomisierten Prozesse wieder zusammenzufügen, zu planen, zu steuern und ihre Ergebnisse zu kontrollieren. Damit eine

Bürokratie unter diesen Bedingungen weiterhin handlungsfähig bleibt, müssen für die je neuen Aufgaben immer neue Abteilungen (bzw. Positionen) geschaffen werden: Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Fertigungsplanung, Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle. „Das Unternehmen bürokratisiert sich. Damit büßt es ... die Fähigkeit zur Innovation und zur flexiblen Anpassung an Kundenwünsche ein ... . Zugleich werden die hierarchisch strukturierten Kanäle von Information, Entscheidung und Kontrolle immer länger und komplizierter“ (ebd. 32).

Die Tendenz zur Dezentralisierung in der Organisation durch den Aufbau von Netzwerk-strukturen, die Verflachung von Hierarchien und Verringerung der Fertigungstiefe durch Outsourcing macht die Notwendigkeit einer effektiven und effizienten Kooperation der Akteure mehr als deutlich.

Aber gerade diese „neuen“ Formen der Kooperation sind nicht mehr wie bisher hierarchisch kontrollierbar. Der fundamentale Schwachpunkt von Hierarchien liegt darin, dass die Handlungsergebnisse zum Teil von Akteuren abhängen, die gerade kein intrinsisches Interesse an diesem Ergebnis haben. Damit bleiben Hierarchien genuin an die Notwendigkeit von Kontrollausübung gebunden, die ihrerseits Kosten verursacht und unvollkommen ist. „Bürokratische Persönlichkeiten“ zeichnen sich ja dadurch aus, dass sie Rigidität und Regelbeachtung über Ausführungseffizienz oder Ergebnisoptimierung stellen (vgl. Coleman 1991, 100). Dieser „bürokratische Teufelskreis“ (Heidenreich 1994, 67) ist nicht darauf ausgerichtet, auf kurzfristigen und permanenten Wandel zu reagieren, sondern neigt eher dazu, auftretende Dysfunktionalitäten und Widersprüche durch das offizielle Regelwerk wegzudefinieren, anstatt sie auszutragen. Solche Veränderungen sind dabei jedoch nicht nur in Wirtschaftsunternehmen zu beobachten, sondern erfassen alle Bereiche.

Immer dann, wenn die sachliche Aufgabenstellung mit der bürokratischen Organisation der Arbeit in Konflikt gerät, wird ihr Beharrungsvermögen eine Fehlfunktion der Organisation verursachen. In letzter Instanz führt dies zur „bürokratischen Selbstzerstörung“ (Heisig/ Littek 1995, 291). Man müsste von den Angestellten eine Regelverletzung erwarten, damit die anfallenden Aufgaben gelöst werden können. Die „bürokratischen“ Angestellten wollen jedoch die damit verbundene Unsicherheit nicht tragen und halten sich statt dessen lieber weiter an die Vorschriften.

Vertrauen innerhalb von Hierarchien

„In bürokratischen Organisationen wird Sicherheit von Beschäftigung und sozialer Aufstieg durch langfristige Bindung, freiwillige Unterordnung und Gehorsam erkauft“ (Heisig

1997, 135). Bürokratisch strukturierte Organisationen setzten bei der Ausbildung von Vertrauensbeziehungen gerade darauf, dass die Mitglieder auf Dauer an sie gebunden sind. Diese Garantie der lebenslangen Beschäftigung wird des weiteren durch das Laufbahnprinzip ergänzt, das jedem Beschäftigten, der sich systemkonform verhält, eine bürokratische Karriere verspricht. Es gilt folglich nicht allein das Kontrollprinzip, sondern ebenso soll der Beschäftigte aufgefordert werden, sich motiviert und ehrgeizig um die Erfüllung seiner Pflichten zu kümmern – gleichsam aus Dankbarkeit für das „Behütet- Werden" durch die Organisation.

Die Frage ist, was für eine Vertrauensdimension hinter einem Begriff wie *Loyalität in der Linie der Hierarchie* steckt? „Die Fähigkeit der Bürokratie, die sie tragenden Akteure an sie zu binden und diese zu willigen Vollstreckern ihrer Prinzipien zu machen, beruht demnach im wesentlichen darauf, dass bürokratische Organisationen materielle Ressourcen und Chancen kontrollieren, die nur ihren Angehörigen zugänglich sind, während „Fremde" ausdrücklich davon ausgeschlossen bleiben. Die Mitglieder einer bürokratisch strukturierten Organisation bilden insofern eine *Vertrauensgemeinschaft*, die durch Zugeständnisse und die Gewährung von persönlichen Vorteilen zusammengehalten wird" (Heisig 1997, 134, kursiv im Orig.).

Wenn folglich bestimmte Aufgabenbereiche weder eindeutig definiert noch vollständig kontrolliert werden können, scheint Vertrauen das Mittel der Wahl zu sein. Indem ein Beamter einen Amtseid leistet, vollzieht er eine Selbstbindung an seine Aufgabe, um über eine Innenfundierung der Pflicht möglichem Kontrollversagen vorzubeugen. Dies wird immer dann der Fall sein, wenn langfristige und hochgradig unsichere Austauschbeziehungen nicht hierarchisch gesteuert werden können. Sei es wegen exogener Kontingenzen oder endogenen Unsicherheiten bzgl. der prinzipiellen Leistungsfähigkeit der Akteure[58], oder der Entscheidung bzgl. ihres kooperativen Verhaltens (vgl. Rößl 1996, 316f).

Unter diesen Voraussetzungen kann Vertrauen vielleicht unterstützen, aber nicht die Fehler wett machen, die systemimmanent sind. Das grundsätzliche Problem der Interessendivergenz bleibt nach wie vor bestehen und löst sich nicht einfach auf. Vertrauen kann im Sinne einer reziproken Selbstverpflichtung die Akteure an ihre Versprechungen und „Abkommen" erinnern, solange Vertrauen als soziales Kapital im gemeinsamen Austausch erhalten wird. Es kann aber in diesem Sinne nicht eingeklagt werden.

Vielmehr wird diese Form von Vertrauen durch einen Charakter der Verpflichtung und Langfristigkeit gespeist. Die lebenslange Bindung, oder zumindest die mittel- bis langfristige

Perspektive von Hierarchien, stellt somit den Vertrauensvorschuss von Seiten der Organisation dar, damit sich die Akteure dieser Sicherheit gewiss sein können, um ihrerseits, gleichsam risikoarm, das Vertrauen zu erwidern. Damit wird aber nicht zwingend eine *flexible Form* des Miteinanders initiiert, sondern wiederum eine Perspektive, vergleichbar dem unendlich oft wiederholten Gefangenendilemma. Vertrauen selbst kann dann zum retardierenden Moment werden, denn nicht nur, dass man die Regeln nicht verletzten *darf*, man würde zusätzlich ja einen Vertrauens*bruch* begehen, wenn man die Regeln nach seinem Ermessen auslegt.

Dann müsste die Lösung lauten, dass zwar die Hierarchie beibehalten wird, dafür aber die bürokratischen Regeln abschafft werden, damit es keine Regelverletzung mehr geben kann, wenn ein konkreter Akteur eine innovative Idee hat. Alle Beteiligten würden sich folglich nur noch auf Vertrauen verlassen – damit hätten man aber auch die Hierarchie abgeschafft.[59]

Der Markt als Alternative

Die Macht der „alten Autoritäten" beruhte darauf, dass sie allein über die Informationen und das Wissen verfügten, welches den ausführenden Beschäftigten nicht zugänglich war. Der klassische Industriebetrieb hatte deshalb die sachliche Berechtigung zur Machtausübung. Alltäglich erteilte das Management Anweisungen und führte entsprechende Kontrollen durch. Diese *tief verwurzelte traditionelle Konzeption von Autorität* (vgl. Heisig 1997, 146) machte die Kluft zwischen Leitungs- und Ausführungsebene deutlich. Ein solches „Befehlsmodell" der Organisation wird jedoch zunehmend weder in der Lage sein, die notwendigen Informationen und Wissensbestände zur Herstellung moderner Waren und Dienstleistungen ausschließlich auf Managementebene zur Verfügung zu stellen, noch die Durchführung hinreichend zu kontrollieren. Die Legitimation der Autorität kann sich damit nicht mehr auf einen Wissensvorsprung berufen, sondern wird mehr und mehr abhängig von den Informationen der

[58] Hierzu zählen die „üblichen" Informationsdefizite, welche unter den Begriffen: „moral hazard", „shirking on the job" und „principal agent" bekannt sind.

[59] Fast identisch stellt sich das Problem mit einigen im deutschen Industriemodell zugrundeliegenden Institutionen dar, wie bspw. dem Berufssystem oder den Unternehmensnetzwerken, von denen eine „Schwerkraft ausgeht, die die Kooperation und damit die Wissensartikulierung immer wieder in die relativ engen Bahnen alter Organisationsschemata hineinzieht. Vertrauen spielt dabei die Rolle einer retardierenden Bindekraft" (Kern 1997, 277).

Untergebenen. Der Markt als Alternative würde dann wiederum an das Eigeninteresse der einzelnen appellieren.

So wie Märkte und Hierarchien ihre Grenzen haben, weil sie so funktionieren, wie sie funktionieren, ist auch Vertrauen und Misstrauen an die eigenen Mechanismen gebunden. Erstarrtes Vertrauen mag zur Zwanghaftigkeit führen, und wenn Selbstverpflichtung ohne Ziel propagiert wird, dann blockiert Vertrauen und fördert nicht mehr (vgl. Giddens 1996, 167). Ebenso kann ein „Schuss gesundes Misstrauen" einen vor allzu blindem Vertrauen bewahren, in seiner Absolutheit wirkt Misstrauen jedoch in Konsequenz selbstzerstörerisch.

Es kommt auf die Mischung an und auf die Fähigkeit zu ergänzen und zu beschränken, wo es relevant wird. Die Mischformen von Markt/ Hierarchie und Vertrauen/ Misstrauen wurden bereits angesprochen, so dass im letzten Abschnitt dieses Kapitels nochmals genauer auf die „Kombinierbarkeit" eingegangen werden soll.

Kapitel 2.5

Mischformen – Notformen?

The most basic form of human cooperation, abstention from mutual injury, is undoubtedly a precondition of potentially beneficial competition.
F. Hirsch 1977, zit. n. Gambetta 1988, 215

Hierarchien kontrollieren die Akteure so lange, bis die Handlungen nicht mehr kontrollierbar sind. Märkte setzten auf Wettbewerb und das Eigeninteresse der Akteure und deren Selbststeuerung so lange, bis die unterschiedlichen Eigeninteressen wieder koordiniert werden müssen – über Autorität. Dass sich die Akteure in hierarchischen Organisationen oft völlig anders verhalten, als sie es in Wettbewerbsmärkten tun würden, wird dabei durch die Institution verursacht und nicht durch die Irrationalität der Akteure. Ein selbständiger Aktienhändler hat selbst keinen Einfluß auf den Markt, aber er wird verhandeln, Angebote einholen, verkaufen, etc.. Es geht um Profit und Geld. Sollte er sich mit anderen Händlern verbünden, so ist das eine Strategie *seines* Gewinnstrebens, gegen die ggf. nur das Kartellamt legale Einwände erheben kann. Wäre dieser Akteur ein Angestellter einer großen Investmentfirma, sähe seine Motivationslage völlig anders aus. Er wäre aufgrund seiner spezifischen Qualifikationen und Erfahrungen eingestellt worden, auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Sein Gehalt wird ihm auch dafür gezahlt, damit er die Firmenautorität akzeptiert, und mit seinem Chef ist er einen möglicherweise längerfristigen Vertrag eingegangen. Es bleibt aber dabei, dass beide keine vollständigen Informationen über

einander haben, und jeder auch eine andere (opportunistische, defektistische[60]) Strategie fahren könnte.

Auf diese Art ist das Kooperationsdilemma definierbar, aber nicht lösbar (siehe hierzu ausführlich Miller 1992). Damit stehen wir wieder am Anfang des Kapitels bzgl. der Frage, ob sich dieses Problem nicht doch über eine moralbasierte Sanktionsinstanz regeln lässt, welche innerhalb der Akteure selbst wirksam wird? Wenn externe Sanktionierung unüberwindbaren Schwierigkeiten unterliegt, weil eine Verhaltenssteuerung durch explizite Kontroll-mechanismen zu teuer ist, dann wird ein Unternehmer in die Identifikation seiner Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen investieren. In solchen Fällen wird man dann auf die moralischen Eigenschaften der Akteure, auf ihre Emotionen, Affekte, Tugendhaftigkeit etc. abzielen. Für diese Strategie stehen zwei Mechanismen zur Verfügung: entweder findet man
die Individuen heraus (durch *„geniale"* Auswahlverfahren), welche die betreffenden Tugenden schon aufweisen, oder man internalisiert aktiv die Normen in die Akteure (vgl. Kliemt 1993, 297f; sowie Beckert 1997, 52f). Die erste Frage, die nach den Auswahlverfahren, ist nicht Thema dieser Arbeit[61]; die zweite Frage nach der aktiven Internalisierung von Normen wird für Vertrauen dann relevant, wenn Normen einen Unterstützungsmechanismus für die Vergabe von Vertrauen darstellen. Verletzt aber die Annahme der Internalisierung nicht die Maximierungsannahme der Theorie rationaler Wahlhandlung? Das principal-agent Problem kommt ja nur auf, weil die Akteure unterschiedliche Interessen *haben* und die individuelle Verfolgung jeweils negative Externalitäten für den anderen Akteur mit sich bringen kann.
Wenn Internalisierung und Identifikation zu einer Redefinition der eigenen Interessen führt, ist der Weg zum „zufriedenen Sklaven" nicht mehr weit, aber das Vertrauensproblem wird dadurch nicht etwa gelöst, sondern lediglich umdefiniert.

Coleman (1991, 380f) schlägt folgende Konzeption vor: „Internalisierung einer Norm" bedeutet üblicherweise zum einen, dass man eine Norm als legitim anerkennt, und zum zweiten, dass anderen das Recht zugestanden wird, eine Teilkontrolle über die eigenen Handlungen auszuüben. Das ist allerdings nicht hinreichend, um auch abweichende Handlungen des Individuums, die von anderen unbeobachtet bleiben, zu reglementieren.

[60] Der Begriff „defektistisch" ist nicht nur ein weiterer Anglizismus, sondern betont gerade von seiner ursprünglichen Bedeutung her den Aspekt des Treuebruchs, des Abtrünnigwerdens.
[61] Die Suche nach einer endogenen Lösung des Führungsproblems endet dort, wo bspw. in virtuellen Unternehmen der Führungs*bedarf* bereits *vor* dem Eintritt der Mitarbeiter in das Unternehmen reduziert werden soll: „Eine notwendige Voraussetzung dafür ist die Auswahl solcher Mitarbeiter, die dem Anforderungsprofil virtueller Unternehmen weitgehend entsprechen. Eine zentrale Bedeutung hat hier die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter, jedoch sind auch Persönlichkeitsmerkmale wie die (soziale) Kompetenz, Integrität und Gutwilligkeit einer Person wichtig"(Scherm/ Süß 2000, 98). Damit verschiebt sich das Kontroll- bzw. Vertrauensproblem in Richtung „idealer" Charakter der Akteure – auch ein Lösungsansatz.

Internalisierung muss dann bedeuten, dass das Individuum ein „inneres Sanktionssystem“ entwickelt, das mit einer Bestrafung reagiert, wenn von der Norm abgewichen wird.

Damit wird die Frage nach Vertrauen zu der Untersuchung, wie ein inneres Sanktionssystem über einen Prozess der Sozialisation initiiert werden kann, um damit zu einer Identifizierung mit den Zielen der anderen beizutragen. In Unternehmen spricht man dann von einer Unternehmenskultur, welche die Kooperation sicherstellt; in Nationalstaaten dient der Patriotismus dazu, die Individuen auf den Staat zu orientieren.

Das hat jedoch alles nicht so recht etwas mit Vertrauen zu tun. Wie gesagt, eine Bedingung für Vertrauen ist die Möglichkeit des Vertrauensbruchs, anderweitig erübrigt sich Vertrauen. Normen, das Propagieren von Unternehmenskultur, patriotistische Propaganda – all das zielt darauf ab, Wahlfreiheit und damit die Wahl einer defektistischen Handlung zu eliminieren, oder zumindest so weit wie möglich einzuschränken, aber nicht darauf, eine Vertrauensbasis
zu schaffen: „Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden war, dann nützen sämtliche Bemühungen um die Unternehmenskultur oder die Motivationslage gar nichts – sie wurden sogar nicht selten ins Gegenteil verkehrt; die Mitarbeiter empfanden das als unehrlich und häufig als eine besonders raffinierte Form von Zynismus“ (Malik 1995, 1).

Bradach und Eccles (1989, 101f) weisen ebenfalls darauf hin, dass das Dilemma zwischen Markt und Hierarchie nicht von der einen oder anderen Seite entschieden werden kann, sondern dass es auf die „rechte Mischung“ ankommt.

Je spezialisierter Arbeitsabläufe unter modernen Bedingungen werden, desto höher wird der Grad an Autonomie auf Seiten des Agenten. Insofern kommt es darauf an, *innerhalb* von Hierarchien gleichsam *„Marktspielräume“* zu schaffen. Dies trifft besonders auf die Bereiche der Forschung und Entwicklung sowie der Hochtechnologie zu. Hier sind die Aufgaben oft ungewiß und komplex, so dass es fast unmöglich ist, Verträge zu schreiben und zu überwachen. Es gibt nun phasenweise Hierarchien, die jeweils Kontrollfunktionen zwischen den unabhängigen Partnern eines Forschungsteams übernehmen; gleichzeitig (vielmehr in Abwechslung) bleibt aber auch der Wettbewerbs- und Preismechanismus gültig, um die Anteile der Partner jeweils zuordnen zu können. In diesem Sinne sichert eine autoritäre Struktur zu, dass ein durch Preise bestimmter Markt erhalten bleibt. Es kann folglich nicht darum gehen, Kontrolle gänzlich abzuschaffen, sondern sie sinnvoll zu koordinieren.

Unter dieser Perspektive kann nun auch Vertrauen an Relevanz gewinnen, aber nicht als die Lösung des unlösbaren Problems, sondern als unterstützendes Element, unter Verweis auf

die Bedingungen seiner Möglichkeiten. Vertrauen ist in seiner Ausschließlichkeit blind, ebenso wie Misstrauen. Vertrauen, als willentlicher Akt, setzt Stabilität anstelle von Kontingenz. Vertrauen arbeitet über Sicherheit und Langfristigkeit, um zur Konsequenz seiner eigenen Voraussetzung zu werden. Gerade darin läuft Vertrauen Gefahr, aus Stabilität Starrheit werden zu lassen, und seinerseits die Flexibilität, welche man sich als Voraus-setzungen zur Kooperation erwünscht hat, inflexibel werden zu lassen. So wie es „um die Beherrschung des Wechselspiels zwischen interner Kooperation und Konkurrenz sowie zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie“ (Hirsch-Kreinsen 1995, 429) geht, so gilt es eine Balance herzustellen zwischen gezielter Verunsicherung als Vertrauensabbau einerseits, und vertrauensbildende Maßnahmen andererseits, um ein Übermaß an Misstrauen abzufedern.

Unter dieser Perspektive benötigt eine Organisation wiederum sowohl Vertrauens- als auch Misstrauenselemente. Wobei dieser Wechsel nicht reibungslos verlaufen kann. Wie bereits verdeutlicht wurde, kann es „gefährlich“ werden, vertrauensbasierte Beziehungen gezielt zu verunsichern. Wurde die Schwelle überschritten, welche die Vertrauensprozesse kontrollierte, gilt es, die wiederentstandene Komplexität in nicht-zerstörerische Bahnen zu lenken. Luhmann (vgl. 1989, ref. n. Kap. 10) definiert den Bedarf an Misstrauen wie folgt: Wenn ein soziales System misstrauisches Verhalten seiner Teilnehmer für bestimmte Funktionen benötigt oder nicht vermeiden kann, so braucht es zugleich Mechanismen, die verhindern, dass das Misstrauen überhand nimmt und sich das System ggf. durch Prozesse wechselseitiger Steigerung selbst zerstört. Es muss folglich Möglichkeiten geben, Endzeitpunkte zu fixieren, mit denen eine schwelende Unsicherheit auch abgeschlossen werden kann und dann kein legitimer Anlass mehr für Misstrauen besteht. Für Luhmann liegt gerade auch darin die Funktion und der Sinn von Institutionen des Strafens, Büßens und Verzeihens. Unwesentliche Misstrauensakte können abgefangen und neutralisiert werden, bzw. die Zirkel wachsenden Misstrauens können unterbrochen werden. Durch diese Unterbrechungen verschafft sich das System wieder Zeit, um erneut Vertrauen zu lernen und Vertrauenskapital anzusammeln.

Aus Sicht der Akteure gesprochen bedeutet dies, dass ein Prinzipal sich bewusst sein muss, dass er Innovation zwar durch das Initiieren von Misstrauen bewirken kann, zugleich muss er sich aber auch vergegenwärtigen, dass er die langfristige Perspektive der Kooperation auf Seiten seiner Agenten potentiell aufs Spiel setzt.

Diese „Mischformen“ sowohl von Markt und Hierarchie als auch von Vertrauen und Misstrauen lassen sich letztlich überall erkennen. Sofern man von der prinzipiellen Wahlfreiheit der Akteure ausgeht, lassen sich diese Ebenen nur dann umgehen, wenn man das

Prinzip selbst umgeht, wenn man den Akteuren unterstellt, dass sie gar nicht anders können, als zu gehorchen oder zu vertrauen. Damit nimmt man ihnen aber auch gleichzeitig die Verantwortung für ihre Handlungen.

In der bisherigen Untersuchung war generell von *Vertrauen* die Rede. Vertrauen als soziale Ressource wurde letztlich gleichgestellt mit der rationalen Entscheidung, in einer bestimmten Situation, Vertrauen zu schenken. Diese Gleichstellung war nützlich, aber letztlich nicht hinreichend, um die Komplexität von Vertrauen zu erklären. Vertrauen innerhalb einer Gemeinschaft war schon da, bevor der neue Nachbar kam. Vertrauen als Kalkulation bewegt sich zwischen Hoffen und Wissen, und es blieb die Frage offen, was denn das spezifische Kriterium von Vertrauen ist, wenn man es gerade nicht auf die unterstützenden Mechanismen reduzieren kann.

Das dritte Kapitel soll Klärung darüber verschaffen, worin die Eigenheit des „Phänomens Vertrauen“ liegt. Dazu ist es nötig, Abschied zu nehmen von einem diffusen allumfassenden Vertrauensbegriff und eine Unterscheidung zu treffen zwischen all dem, was synonym verwandt wird, ohne sich faktisch zu entsprechen.

Kapitel 3

Die Reflexivität des Vertrauens

Einleitung:

In der bisherigen Untersuchung wurde Vertrauen zunächst als eine Ressource beschrieben, die konstitutionslogisch dem Handeln vorgeordnet war. Vertrauen reduzierte als soziale Ressource Komplexität und ermöglichte damit Kooperation. Solidarität, Nachbarschaftshilfe und ganz allgemein die reziproke Erwartung von Gegenseitigkeit waren das Resultat einer vertrauensbasierten Interaktion. In diesem Sinne waren Vertrauensbeziehungen auch jeweils an konkrete materielle Tauschbeziehungen rückgebunden und dienten sowohl der Sicherung von Eigentum als auch der Sicherung von Macht: „Vertrauen ist also nie nur eine ideelle Größe, sondern von Anfang an in die Ökonomie eingelassen. Daher ändern sich Vertrauens-beziehungen, wenn sich die Ökonomie ändert, und vice versa“ (Heisig/ Littek 1995, 301).[62]

Wenn Vertrauen also eine relevante Größe in sozialen Tauschbeziehungen ist, dann muss es auch möglich sein, die *Rationalität* von Vertrauen nachvollziehen zu können. Die Dynamik von Vertrauen muss sich aus den rationalen Wahlhandlungen der Akteure erschließen lassen können, ansonsten wäre Vertrauen etwas, was schon vor den Akteuren da war. Dann würde man Vertrauensakte einfach ausführen, ohne ihre Evidenz, jenseits der Absichten der Akteure, einsichtig machen zu können.

Dennoch ließ sich Vertrauen auch aus einer Rational-Choice Perspektive nicht ausschließlich auf seine Rationalität zurückführen, vielmehr erschien Vertrauen aus dieser Sicht rein rational als irrational. Die Erklärung hierfür liegt in den verschiedenen Dimen-sionen dessen, was alles mit dem Begriff Vertrauen erklärt werden soll. Vertrauen mag irgendwo zwischen Wissen und Nichtwissen, zwischen Überzeugung und Hoffen, zwischen reiner Rationalität und Irrationalität liegen, und entspricht doch keinem dieser Begriffe vollständig; insofern ist es unter einer solchen Begriffsunklarheit auch nicht möglich, die *eine* Rationalität von Vertrauen herauszuarbeiten.

Im folgenden Kapitel gilt es, das „Vertrauensspektrum“ zu differenzieren. Vertrauen bewegt sich dabei von Vertrautheit über Zuversicht hin zu Zutrauen und Vertrauen oder in der englischen Literatur von familiarity über confidence und reliance hin zu trust. Die Schwierigkeit in dieser Form der Abgrenzung liegt darin, dass auch die verschiedenen Autoren

in ihren Definitionen nicht immer trennscharf sind. Meine Absicht in diesem Kapitel ist es, den Begriff des Vertrauens so genau und eng zu fassen, dass er sich von den gängigen Definitionen deutlich abheben wird. Es gilt hierbei, Vertrauen von allem „Äußeren", bzw. funktional Vergleichbarem zu trennen.

Kapitel 3.1

Vertrautheit

Fremd ist der Fremde nur in der Fremde
Karl Valentin 1940

Religion und Tradition hatten lange Zeit die unumgängliche Funktion von Deutungs- und Sinnstiftungssystemen. Mit ihrer Hilfe konnte die Komplexität der Welt für den Einzelnen erfassbar und verarbeitbar gemacht werden. Religiöse Weltbilder bezogen sich dabei auf ganz alltägliche Probleme und waren auf konkrete Konflikte anwendbar. Im akuten Fall war klar, wer „Freund" und wer „Feind", wer „gut" und wer „schlecht" war (vgl. Grande 2000). Unter dieser Perspektive argumentiert auch Giddens: „In vormodernen Gesellschaften war ein verhältnismäßig klar umrissener Handlungshorizont durch Tradition vorgegeben" (ders. 1996, 144). Tradition war der „Kitt vormoderner Sozialordnungen" (ebd. 122), indem man sich an der Vergangenheit orientierte, welche dadurch Einfluss auf die Gegenwart nahm, und die Zukunft war die Fortsetzung der erfolgreichen Wiederholung der Vergangenheit. Rituale, als Elemente der Tradition, verankerten diese in der Gegenwart und erzeugten einen „*formelhaften Wahrheitsbegriff*" (ebd. 124), der zugleich eine bindende moralische wie emotionale Kraft entfalten sollte.

Tradition in diesem Sinne war nicht eigentlich konservativ. Durch ihre *formelhafte Wahrheit* schloss sie einen Großteil der Handlungsmöglichkeiten schlicht aus. Die Tradition erlangte damit den Status der Natur selbst, „denn ‚natürlich' ist das, was außerhalb menschlicher Eingriffe bleibt" (ebd. 144). Die Natur ist als Natur von den Schöpfungen des Menschen unabhängig. Auf diese Traditionen vertraut man nicht, denn wer vertraut, kann sich nie ganz sicher sein, da der Zweifel nicht einfach verschwindet. An diese Tradition *glaubt* man, und dieser Glaube entspricht einem „*emphatischen Überzeugtsein*" (Strasser/ Voswinkel 1997, 218).

Eine derartige „Vertrautheit", im Sinne von Selbstverständlichkeit und Gewohnheit wird als vormoderne Verständnisgrundlage vorausgesetzt. Das Seiende enthält kein Motiv für

[62] Clans, Großfamilien, Gruppen und Individuen waren am Wohlergehen der jeweils anderen natürlich auch deswegen interessiert, weil sie dadurch auch ihr eigenes ökonomisches Wohlergehen sichern konnten.

die Rückfrage, *wer* es erlebt hat. Die Konstitution von Sinn und Welt ist dem Bewusstsein in seiner Komplexität entzogen. Eine vertraute Welt ist einfach und durch enge Grenzen gesichert. In diesem Sinne stimmt Luhmann (1989, 17f) mit Giddens überein, dass in vertrauten Welten die Vergangenheit über die Gegenwart und Zukunft dominiert. Dadurch, dass es in der Vergangenheit keine „anderen Möglichkeiten" mehr gibt, lösen vormoderne Gesellschaften das Problem der Sozialdimension durch die Zeitdimension, da die Vergangenheit unerwartetes Verhalten einfach ausschließt. Auch die Religion hat für Luhmann die Funktion, die rechte Ordnung als normativ vorzugeben und zugleich als vertraut und der menschlichen Disposition entzogen vorauszusetzen (ebd. 50f).

Diese Vertrautheit, welche Luhmann (1988) im englischen Text als *familiarity* bezeichnet, wird damit zu einer unhintergehbaren Tatsache des Lebens. „We can live in a familiar world because we can, using symbols, reintroduce the unfamiliar into the familiar. We never have to leave the familiar world. ... But we know in a familiar way about the unfamiliar. Familiarity breeds unfamiliarity" (ebd. 95). Symbole sind damit nicht Zeichen, die etwas *anderes* bedeuten, sondern sie setzten bereits die Differenz zwischen vertraut und unvertraut (als vertraut) voraus, aber sie ermöglichen es gerade, Unvertrautes in Vertrautes zu überführen. Dadurch, dass man etwas völlig unbekanntes/ unvertrautes nicht verstehen kann, muss es an Vertrautem spiegelbar sein.[63] „Traditionally, the symbolic function of using familiar terms to cope with the unfamiliar has been the province of religion" (ebd. 96).

Fremdheit

In vormodernen Gesellschaften ist Vertrauen das Gefühl der Vertrautheit, in Abgrenzung zur Fremdheit. Und hierzu antwortet nochmals Karl Valentin auf die Frage, warum ein Fremder sich nur in der Fremde fremd fühlt: „Weil jeder Fremde, der sich fremd fühlt ein Fremder ist, und zwar solange, bis er sich nicht mehr fremd fühlt – dann ist er kein Fremder mehr."

Was hat nun das Fremde konkret für einen Stellenwert für Vertrauen? Auch für Nassehi (1995) dienen religiöse Praktiken der Domestizierung des Unvertrauten durch Ritualisierung kollektiver Handlungen. „Als vertraut galt in solchen Gesellschaften offenbar ausschließlich

[63] Dass man nur erkennt, was einem vertraut ist, verdeutlichen zwei „Anekdoten". Willke (1998, 10f) referiert von einer Filmvorführung eines Gesundheitsinspektors in einem primitiven afrikanischen Dorf, bei der die Bewohner lediglich ein *Huhn* wahrnahmen, welches im ganzen Film ca. eine Sekunde lang zu sehen war. Alles andere im Film war ihnen zu unwirklich. Auch Arie de Geus (1998, 60f) berichtet von einem „Stammeshäuptling", dessen Stamm buchstäblich in der Steinzeit lebt. Dieser wird für 24 Stunden nach Singapur gebracht, und das einzige, was ihn wirklich beeindruckt hat, war, dass ein Mann mehr Bananen trug, als es der Häuptling je für möglich gehalten hat.

das in Verwandtschafts- und Rollensystemen aufgebaute Sozialwesen – und solange der Gast hier keine reziproke Erwartbarkeit erlangte, blieb er ein Fremder, Unbestimmter, blieb er eine Gefahr“ (ebd. 450). Der Fremde operiert in diesem Sinne über die Verneinung des Erwartbaren, des Vertrauten. Er ist damit noch kein Feind denn Feindschaft gegenüber Freundschaft, ist ein *vertrauter* Antagonismus. Der Fremde bringt vielmehr das Vertraute in Unordnung (vgl. ebd. 448f).

Lebensweltliche Vertrautheit entsteht damit durch (teilweise rigorosen) Ausschluss von Fremdheit über soziale Prozesse, und vormoderne Gesellschaften konstituierten sich über eindeutig bestimmbare, tradierte Lebensformen und Ordnungsmuster. Die Grundlage für das *Vertrauen in das Vertraute* war die soziale Einbettung, das gegenseitige Kennen und die Dauerhaftigkeit der Beziehung (vgl. Strasser/ Voswinkel 1997, 220; sowie Giddens 1995, 28ff). Allerdings gab es auch keine wirkliche Alternative zu dieser Lebensform, außer der Fremdheit außerhalb der Gesellschaft.

Die Bindung von Vertrauen an Vertrautheit wird unter zwei Bedingungen problematisch. *Erstens*, wenn die Akteure die Folgenhaftigkeit ihres eigenen Handelns erkennen und damit das Bewusstsein über ein mögliches Risiko ins Spiel kommt und *zweitens*, wenn die zeitliche, räumliche und soziale Ausweitung von Interaktionen die sozialen persönlichen Bekanntschaften sprengen, welche ausschlaggebend für die Grund-Vertrautheit sind.

Familiarity and Confidence

Die Selbstverständlichkeit der Welt wird dann erschüttert, wenn der andere Mensch nicht mehr nur Gegenstand der Ordnung ist, sondern als *alter ego* ins Bewusstsein tritt. Mit der Freiheit, „die Dinge anders zu sehen und sich anders zu verhalten, wird die traditionelle Selbstverständlichkeit der Welt erschüttert, wird ihre Komplexität in einer ganz neuen Dimension sichtbar, für die vorerst keine angemessenen Formen der Erfassung und Absorption zur Verfügung stehen“ (Luhmann 1989, 19).

Der Begriff des *Risikos* wird mit dem Bewusstsein, selbst Dinge aktiv verändern zu können und damit selbst Ursache einer zukünftigen Wirkung zu sein, zu einem zentralen Merkmal der beginnenden Moderne. Die Zukunft selbst wird veränderbar.[64] Von einem Risiko zu sprechen bedeutet, dass unerwartete Ergebnisse möglicherweise eine Folge unserer eigenen

[64] Oder wie Luhmann a.a.O. sagt: „Wir können nur sicher sein, dass wir nicht sicher sein können, ob irgendetwas von dem, was wir als vergangen erinnern, in Zukunft so bleiben wird, wie es war“ (ders. 1992, 136).

Entscheidungen sind. Das Schicksal ist nicht mehr *allein* schuld, und auch die Religion verliert ihre Überzeugungskraft, auf alle Fragen eine hinreichende Antwort geben zu können. Entscheiden kann man nur, wenn und soweit nicht feststeht, was geschehen wird. „Und beides hängt offenbar zusammen: die Entscheidungsabhängigkeit künftiger Zustände und der Bruch der Seinskontinuität von Vergangenheit und Zukunft“ (Luhmann 1992, 136). Risiken betreffen dann mehr oder weniger wahrscheinliche, aber dennoch mögliche Schäden, welche nicht eintreten würden, träfe man eine andere Entscheidung. „Von Risiken spricht man also nur, wenn und soweit Folgen auf Entscheidungen zugerechnet werden“ (ebd. 142).[65]

Der Unterschied zwischen Vertrautheit (familiarity) gegenüber Vertrauen (i.S.v. confidence und trust) lässt sich nach Luhmann wie folgt verstehen: Vertrautheit geht von einer Asymmetrie zwischen vertrauten und unvertrauten Bereichen aus und überzieht sie mit Vertrautheit. Das Unvertraute bleibt nicht nur verborgen, es interessiert gar nicht. „There is no need for conscious self-reflection: one is familiar, not unfamiliar, with oneself” (1988, 99). Diese Vertrautheit beruht grundlegend auf dem Kontext von Gemeinschaft, in Form von familiären und persönlichen Beziehungen. In Gemeinschaften mit stabiler Ordnung herrscht Vertrauen *als Vertrautheit* aufgrund fester Gewohnheiten, als sicher geltende Erwartung, dass alles so bleibt wie es ist (vgl. Heisig 1997, 125f).

Confidence, bei Luhmann, realisiert die Situationen zwar als kontingent und gefährlich, verbleibt aber dennoch im Bereich der Vertrautheit. Unter dieser Perspektive könnte confidence als Zutrauen übersetzt werden, wie es von einigen Autoren gemacht wird (vgl. Funder 1999, Heisig 1997). M.E. trifft aber der Begriff der *Zuversicht* genauer zu, und zwar im Sinne von zuversichtlich sein und damit einer vertrauten Situation zutrauen, dass sie so bleibt, wie man es erwartet. Diese Zuversicht ist nicht mehr ganz so „naiv“ wie die Vertrautheit gegenüber der Welt, aber sie zieht auch nicht ernsthaft die Alternativen für das eigene Handeln in Betracht. Es handelt sich um einen „riskierten Verzicht auf mögliche weitere Informationen“ (Luhmann 1989, 23). Ohne diese Zuversicht könnte man nicht leben, weil die unzähligen Möglichkeiten des Scheiterns einen dahin führen würden, sämtliche Erwartungen ohne Ersatz zurückzuziehen und in einem Status permanenter Ungewissheit zu leben. „You are confident that your expectations will not be disappointed: that politicians will try to avoid war, that cars will not break down or suddenly leave the street and hit you on your Sunday afternoon walk. ... If you do not consider alternatives (every morning you leave the house without a weapon!), you are in a situation of confidence” (Luhmann 1988, 97).

[65] „Wir gehören nicht mehr zu jenem Geschlecht der tragischen Helden, die, nachträglich jedenfalls, zu erfahren

Um es nochmals zusammenzufassen: *Vertrautheit* ist ein Zustand, der nicht zur Disposition steht, man hat keine Wahl, sich in einer vertrauten Welt grundlos unvertraut zu fühlen. Je unvertrauter jedoch eine Welt wird, sei es, dass das Fremde nicht mehr außen vor gehalten werden kann, oder weil man selbst zu zweifeln beginnt, desto deutlicher wird die „Gemachtheit" der Welt. In diesem Sinne beschreibt Luhmann, dass sich die Bedingungen für Vertrautheit über die Jahre *dramatisch* verändert haben „by the invention of writing, by literacy, and in particular by the writing press" (1988, 101f). Durch diese Mittel ist es möglich, ein Übermaß an Wissen zu speichern, welches einem Großteil der Gesellschaft unvertraut bleiben wird. Die Geheimnisse, welche früher durch Symbole und religiöse Traditionen für alle ins Vertraute überführt wurden, werden nun zu einer Frage der Auslegung desjenigen, der ein Interesse daran hat. Und in der sozialen Welt erkennt man, dass Interessen entscheidbar und kalkulierbar sind.

Unter der Perspektive, dass *Entscheidungen* möglich sind und Dinge verändern können, ist es die Frage, inwieweit man für sich selbst, die permanente Manipulierbarkeit der Welt definiert. *Zuversicht*, im Luhmann'schen Sinne von Zutrauen, bedeutet dann, darauf zu vertrauen, dass die eigenen Erwartungen einfach nicht enttäuscht werden, und wenn man dennoch enttäuscht wird, ist die Ursache für die Enttäuschung den *äußeren* Gegebenheiten zuzuschreiben. D.h. man kann enttäuscht werden, aber man bereut nicht, in dieser oder einer anderen Art gehandelt zu haben.[66]

Confidence und Trust

Im Fall von trust ist es gänzlich anders. Hierbei kommt es nicht auf die inhärenten Gefahren an, sondern auf das Risiko. Dieses Risiko existiert dabei nicht per se, sondern ist eine rein interne Kalkulation des Akteurs über externe Bedingungen, die erst das Risiko entstehen lassen. Auf eine Situation, welche trust verlangt, muss man sich einlassen, oder auch nicht. Man hat die Wahl, zum Arzt zu gehen – man muss es aber nicht. „If you choose one action in preference to others in spite of the possibility of being disappointed by the action of others, you define the situation as one of trust" (Luhmann 1988, 97). Das Kriterium für die Differenzierung von confidence und trust hat nichts damit zu tun, ob es *wahrscheinlich* ist, dass etwas stattfindet oder eher *unwahrscheinlich*. Die Frage ist, ob der Akteur sein Verhalten

hatten, dass sie sich selbst ihr Schicksal bereitetet hatten. Wir wissen es schon vorher"(Luhmann 1992, 147).

[66] Auf der Autobahn einem Geisterfahrer zu begegnen, lässt einen nicht bereuen, selbst auf der rechten Seite gefahren zu sein, oder überhaupt darauf zu vertrauen, bzw. zuversichtlich sein, dass Autos weiterhin rechts fahren.

„legitimerweise“ als „situatives Pech“ bezeichnen darf, weil er zuversichtlich gehandelt hat, oder ob er seine Tat *bereuen* muss, weil eine andere Alternative besser gewesen wäre. Vertrauen wird folglich dann benötigt, wenn das schlechte Ergebnis einem klar machen könnte, dass man die *falsche* Wahl getroffen hat. Situationen die confidence verlangen, können unter dieser Perspektive auch gefährlich werden, risikoreiche Situationen jedoch erfordern die Überlegung, sich auf sie einzulassen – und dies erfordert trust.[67]

Vertrauen, im Sinne von Luhmann, liegt nur dann vor, wenn es die *vertrauensvolle Erwartung* ist, die den Ausschlag bei der Entscheidung gibt. „Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann, als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird“ (ders. 1989, 24).

Systemvertrautheit

Vertrauen und Vertrautheit sind für Luhmann komplementäre Mittel der Absorption von Komplexität und gehören zusammen wie Vergangenheit und Gegenwart. Er stellt hierzu fest: „Vertrautheit ist die Voraussetzung für Vertrauen wie für Misstrauen“ (1989, 19).

Je komplexer und variabler in der modernen Zeit eine Sozialordnung wird, desto mehr verliert sie jedoch den Charakter der Selbstverständlichkeit – der Vertrautheit. Aus der Komplexität der Sozialordnung selbst ergibt sich ein gesteigerter Koordinationsbedarf, ein Bedarf für die Festlegung der Zukunft, d.h. „ein Bedarf für Vertrauen, das nun immer weniger durch Vertrautheit gestützt werden kann“ (ebd. 21).

Vertrauen unter vormodernen Bedingungen war ausschließlich lokal bedingtes, persönliches Vertrauen. Diese Konzeption einer vertrauten Gesellschaft unterlag jedoch einer normativen Integration, und der als harmonisch empfundene Zusammenhang einer gesellschaftlichen Gemeinschaft „suggerierte eine gesellschaftsweite Reziprozität, die sich faktisch letztlich auf die Reziprozität funktionaler, je teilsystemspezifischer Erwartungen bezieht“ (Nassehi 1995, 453). Immer dann, wenn durch *Vertrautheit* eine Situation als vertraut behandelt wird, muss dies faktisch keineswegs bedeuten, dass es keine Fremdheit mehr gibt. Das Herstellen von Vertrautheit *behandelt* lediglich Situationen *als vertraut*, die letztlich alles andere als vertraut sein müssen.[68] Und es ist der Übergang zur Moderne, der daraufhin deutlich macht, dass moderne Gesellschaften vielmehr durch Differenz als durch Identität geprägt sind,

[67] Auch für Gambetta (1988) wird confidence bei Luhmann zu einer Art von blindem Vertrauen, so dass es eher hoffen als vertrauen ist.
[68] Nassehi verweist bspw. auf nationalistische Einschluss-Semantiken oder Massenloyalität durch autoritäre Herrschaft (vgl. 1995, 453).

was sich auch in der Beschreibung des Übergangs von der stratifikatorischen zur funktional differenzierten Gesellschaft ausdrückt.

Wenn Vertrautheit so viel bedeutet wie „lebensweltliche Bestimmbarkeit“ (Nassehi 1995, 454), dann hat die Umstellung auf funktionale Differenzierung unter anderem zur Folge, dass uns die meisten Personen, mit denen wir zu tun haben, primär als Funktionsträger begegnen. „Die meisten funktionsspezifischen Kommunikationen basieren gerade darauf, dass uns der andere möglichst fremd bleibt“(ebd.). Die Entpersonalisierung funktionaler Rollenträger und die damit verbundene Generalisierung von Fremdheit dient nun ihrerseits der Schaffung von Vertrauen, i.S.v. Systemvertrauen. Dieses Systemvertrauen stellt sich wiederum für Luhmann als die Generalisierung der Kommunikationsmedien dar, verbunden mit ihren Erwartungs-strukturen und Motivationsmustern[69]. Es verändern sich dabei die Bedingungen, unter denen Vertrautheit zur Voraussetzungen der Lebensführung wird. Es ist das einzelne Individuum selbst, das lernen muss, die weltanschauliche Differenz zu ertragen und trotzdem an fremde Selektionsleistungen das eigene Verhalten anzuschließen. „Das Vertrauen wird gleichsam privatisiert, psychologisiert und dadurch individuell-tolerant“ (Luhmann 1989, 52). Damit erhält Systemvertrauen wiederum die Züge der „alten“ Vertrautheit: als System-Vertrautheit, und es liegt wiederum jenseits von persönlich geleistetem Vertrauen und Misstrauen.

Vertrautheit hat den Stil von Alltäglichkeit, es ist eine Daseinsgewissheit von fragloser Unmittelbarkeit. Diese Kenntnis hat nichts Reflexives und bedarf keiner Explikation. Vertrauen dagegen ist in die Zukunft gerichtet, ohne über Mittel zu verfügen, die Gegenwart vollständig zu überblicken, aber im Bewusstsein des Risikos der Entscheidung – mit der Zukunft kann man allerdings nicht vertraut sein.

Inwieweit ist nun aber Vertrautheit eine notwendige Bedingung für die Entscheidung, *Vertrauen* zu schenken? Unter der Perspektive der Unhintergehbarkeit von Vertrautheit, sei es in vormoderner Form oder als Systemvertrauen, steht es ja nicht zur Disposition der Akteure. Aber, wie gesagt, diese Bedingung liegt *vor* der anderen Entscheidung, Vertrauen zu schenken oder nicht. Diese Differenz wird aber dann wichtig, wenn oftmals die Rede ist von einem wachsenden Vertrauensschwund in der Gesellschaft. Es gilt zu prüfen, inwiefern nicht vielmehr über einen *Schwund an Vertrautheit* lamentiert wird. Und Vertrautheit unterliegt anderen Dynamiken als Vertrauen!

Das Ende der großen Vertrautheit?

Anhand des folgenden ausführlichen Zitats möchte ich diese Differenz zwischen Vertrauen und Vertrautheit exemplarisch deutlich machen:

> *„Durch hierarchische, funktionale Arbeitsteilung sowie durch Spezialisierung haben sich in den bürokratischen Organisationen der Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes viele anonyme Entscheidungsketten entwickelt. Die versachlichte technisch-formale Verantwortung hat in den bürokratisierten Hierarchien die moralische Selbstverantwortung weitgehend abgelöst. Die Gesamtheit von Planen, Entscheiden, Handeln und deren Konsequenzen ist mittlerweile auf so viele Mitwirkende verteilt, dass sich niemand mehr für sein Handeln verantwortlich zu fühlen vermag und bei Fehlverhalten nur selten zur Rechenschaft gezogen werden kann. ... Diese institutionelle Gesetzmäßigkeit ist mitursächlich für den zu beobachteten Vertrauensschwund in Wirtschaft und Gesellschaft. So ist in den letzten zwei Jahrzehnten jeder sich selbst der Nächste geworden, ungeachtet des Wissens um die Bedeutsamkeit von Vertrauen als Voraussetzung und Folge aller positiven Arbeitsbeziehungen und Sozialbeziehungen“* (Grunwald 1995, 73).

Warum sollte Vertrauen die Lösung für dieses Problem sein, resp. um welche Form von Vertrauen geht es eigentlich? Die Problematik einer „aufgeblähten“ Bürokratie ist offensichtlich, liegt aber in ihrer eigenen Logik bereits begründet[70] – unabhängig von Vertrauen. Dass Verantwortlichkeiten zweitens nicht mehr eindeutig zugeordnet werden können und die Akteure nicht mehr *moralische Selbstverantwortung* üben, ist primär ein Kontrollproblem, welches implizit mit der Vorstellung spielt, dass „früher“ die Akteure moralischer und verantwortlicher waren. Unter der Perspektive, dass „früher“ die Kontrollen wesentlich einfacher und unmittelbarer waren, relativiert sich m.E. sehr schnell die These einer Charakterveränderung der Menschen über die Zeit hinweg. Drittens ist die pauschale These, dass der allgemeine Vertrauensschwund die Ursache für einen egoistischen Hedonismus ist – weil ja *seines* Erachtens Vertrauen die Grundlage *aller* Beziehungen ist – m.E. zu undifferenziert, als dass man in Konsequenz konkret etwas ändern könnte.

Grunwald setzt meines Erachtens nach Vertrauen auf dieselbe Stufe wie Vertrautheit[71], und verwischt dabei die spezifische Eigenheit einer Entscheidung unter Vertrauen. Vertrautheit entsteht gleichsam als Nebenprodukt von Gewohnheit, Selbstverständlichkeit und vor allem auch Erwartbarkeit, sowie Normativität und Ausschluss. Vertrautheit ermöglicht dann Zuversicht. Sollte jede Form von Vertrautheit und Zuversicht fehlen, so bedeutet dies, dass die Akteure sich entfremdet sind.

---

[69] Wahrheit, Liebe, Macht und Geld sind für Luhmann die prominentesten und evolutionär erfolgreichsten Beispiele hierfür (vgl. 1989, 51).

[70] siehe Kap. 2

[71] Diese Gleichsetzung ist explizit nicht nur bei Grunwald so, sondern findet sich in sehr vielen Beispielen. Hierzu ausführlich der zweite Teil dieser Arbeit.

Entfremdete Akteure stehen am Anfang des Gefangenendilemmas und unter der Annahme einer totalen Entfremdung, ohne weitere Spezifizierungen, war die Entscheidung, Vertrauen zu schenken irrational bzw. selbst unter weiteren Annahmen niemals zwingend, und Vertrauen insofern lediglich als eine Fortsetzung von Vertrautheit zu definieren, überzeugt ebenso wenig. Für Luhmann benötigen komplexe Gesellschaften mehr confidence (i.S.v. Zuversicht) als Vorbedingung für Partizipation und mehr trust als eine Bedingung, Chancen und Gelegenheiten bestmöglich zu nutzen (vgl. 1988, 99). Das Konzept von trust kann aber nicht das Konzept von Gemeinschaft und Solidarität ersetzen, und ohne Vertrautheit und Zuversicht gibt es keine Bereitschaft, überhaupt ein Risiko einzugehen.

Unter diesen Bedingungen lässt sich jedoch der rein rational kalkulierende Akteur nicht durchhalten, wenn Vertrautheit als mehr oder weniger unbestimmte Vorbedingung für Vertrauen definiert wird. In der folgenden Konzeption von Coleman spielt die Frage nach Vertrautheit dann auch keine Rolle. Im Gegenteil, Vertrauen wird wiederum im Sinne der Rational-Choice ausschließlich aus der Akteurperspektive definiert. Insofern ist es ein wichtiger Ansatz, die *Entscheidung unter Risiko* zunächst als reine Wahlhandlung zu beschreiben und zu prüfen, inwieweit der Ansatz trägt.

Kapitel 3.2

Zutrauen

> *Risk represents a re-entry of the difference between controllable and uncontrollable into the controllable*
> Luhmann 1988, 100

Zuversichtlich ist man dann, wenn man sich möglicher Gefahren bewusst wird und für sich die Überzeugung gewinnt, dass man es schon irgendwie schaffen wird.

Wird ein neuer Mitarbeiter in eine Abteilung versetzt, so hatten seine Kollegen und vielleicht auch der neue Chef keinen Einfluss auf diese Auswahl. Die Entscheidung wurde anderswo gefällt und man kann nur hoffen, dass alles gut geht. Die Entscheidung, ihn einzustellen, wurde möglicherweise in einer Personalabteilung getroffen und es ist anzunehmen, dass es dort Kriterien und Anforderungsprofile gibt, nach denen ein Bewerber ausgewählt wird. Lediglich darauf zu hoffen, dass der Neue auch gut ist, wäre kein hinreichender Grund für eine gute Personalarbeit. Wurde ein Bewerber also unter vielen anderen ausgewählt, so bleibt dennoch das Risiko bestehen, dass er vielleicht nicht hält, was seine Bewerbung verspricht. Da man aber einen Bewerber nie vollständig durchschauen kann,

vertraut man den Auswahlkriterien, seinem gesunden Menschenverstand oder einfach dem Bewerber. Die riskante Vorleistung besteht darin, diesen *einen* Bewerber anstelle der anderen einzustellen und ggf. noch über eine bestimmte Frist einzuarbeiten, und das Risiko ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Bewerber als nicht vertrauenswürdig erweist.

In einer derart definierten Situation ist nun m.E. *Zutrauen* erforderlich. Unter den Bedingungen einer einfach kontingenten Situation, in welcher ein Treugeber die Entscheidung trifft, ob er, nach Prüfung aller für ihn verfügbaren Parameter, dem Treuhänder „Vertrauen" schenkt oder nicht, erfordert Zutrauen, im Gegensatz zur Zuversicht im letzten Abschnitt und in Abgrenzung zu „reinem" Vertrauen im folgenden Abschnitt.

Der nicht unumstrittene Ansatz von James Coleman (1991) bringt diese Überlegungen, welche ein Akteur angesichts der Entscheidung, einem anderen *etwas zuzutrauen* oder nicht, anstellt, in seiner handlungstheoretischen Perspektive zum Ausdruck. Coleman redet dabei von *Vertrauens*beziehungen und definiert Vertrauen ausschließlich als eine Entscheidung unter Risiko – nicht eine Entscheidung unter Ungewissheit oder Nichtwissen. Im folgenden Abschnitt werde ich darauf verzichten, jedes Mal den Begriff Vertrauen durch Zutrauen zu ersetzen, letztlich wird diese Differenz m.E. auch erst dann klar, wenn es um die Kritik an diesem Ansatz und die Erweiterung des Vertrauensbegriffs geht.

Colemans Konzept des Zutrauens

Das Gefangenendilemma (Kapitel 2) war die Antwort auf eine klassisch funktionalistische oder kultursoziologische Perspektive mit ihrem „oversocialized concept of man" (Junge 1998, 34f), in der das Problem einer individuellen Entscheidung weitgehend durch Sozialisation und Normierung entschärft wurde. Allerdings war im single-shot Gefangenendilemma die vertrauensvolle Kooperation irrational, da die rational dominante Strategie auf jeden Fall das Misstrauen war. Kooperation wurde nur unter der Bedingung eines wiederholten Gefangenendilemmas rational, aber auch nur dann, wenn es eine unendliche Wiederholung war, resp. wenn die Spieler keine vollständigen Informationen über den möglichen letzten Spielzug hatten. Damit war die Unwissenheit über das Spielende ein möglicher Weg, Kooperationsbereitschaft zu erhöhen, ohne jedoch *einen* eindeutigen Gleichgewichtspunkt einer speziellen Strategie zu gewährleisten. Alle diese Modelle stellen damit lediglich eine umgebungsspezifische Relativierung von Rationalität dar, wogegen sich Coleman abgrenzen will (vgl. Junge ebd.).

Ausgangspunkte der rationalistischen Kerntheorie sind, wie bereits erwähnt, rationale Akteure, die über eine bestimmte Ressourcenausstattung verfügen und diese Ressourcen

zielgerichtet zur Durchsetzung ihrer Interessen und zur Maximierung ihres Nutzens einsetzen. „Das Soziale tritt in der Theorie erst sekundär in Erscheinung, und zwar im wesentlichen als Folge von Interessenabhängigkeiten zwischen den Akteuren“ (Kappelhoff 1992, 223). Die Ausgangslage, in der Vertrauen relevant wird, ist immer dieselbe: Eine normale Transaktion beinhaltet erstens ein Zeitproblem und zweitens ein Informationsproblem. „Manchmal nimmt ein Akteur eine einseitige Kontrollübertragung über bestimmte Ressourcen auf einen anderen Akteur vor, die auf der Hoffnung oder Erwartung basieren, dass die Handlungen des anderen seine Interessen besser befriedigen, als es die eigenen Handlungen tun würden“ (Coleman 1991, 115). Wenn man das Vertrauen eines anderen gewinnt, kann man etwas tun, was man sonst nicht tun könnte. Es besteht folglich meist ein sehr konkretes Interesse bei den Akteuren, durch das Vertrauen eines anderen weitere Ressourcen zu eröffnen. Auch derjenige, der das Vertrauen schenkt, handelt in gleicher (nicht altruistischer) Weise, denn wenn die Transaktion erfolgreich ist, so gewinnt auch er. Sowohl Vertrauen erwerben als auch schenken kann günstig sein. Das, was es zu kalkulieren gilt, ist das Risiko, das von der Leistung eines anderen Akteurs abhängt.

Coleman verdeutlicht seinen Ansatz mit folgenden Beispielen (ref. n. Coleman 1991, 116ff): Ein Reeder ruft in einer dringenden Situation bei einer Handelsgesellschaft an, weil er sofort 200 000 Pfund benötigt. Der Angestellte dieser Gesellschaft ermöglicht es, dass eine Bank die Summe zur Verfügung stellt, und der Transfer stattfinden kann. Im zweiten Beispiel geht es um einen neu zugezogenen Farmer, dessen Ballenpresse gebrochen war, und weil es nach Regen aussah, musste er befürchten, sein Heu zu verlieren. Ein zweiter Farmer, der den ersten nicht kannte, arrangierte es, dass einer *seiner* Bekannten das Heu für den ersten einfuhr. Das dritte Beispiel bezeichnet Coleman als eine klassische Situation, in der es um Vertrauen geht: Ein zwar hübsches, aber nicht sehr begehrtes Mädchen, gestattete einem entfernt bekannten Jungen, sie nach Hause zu bringen und freute sich über diese Aufmerksamkeit. Bei einer Abkürzung durch den Wald wurde der Junge zudringlich, riss ihr die Kleider herunter und vergewaltigte sie.

Warum ist man bereit Vertrauen zu vergeben? Warum vertraut der Banker dem Reeder, der Farmer dem neuen Nachbar und das Mädchen dem Jungen?

In einer Vertrauensbeziehung gibt es mindestens zwei Parteien: den Treugeber und den Treuhänder. Beide handeln zielgerichtet im Sinne ihrer Interessenrealisierung und insofern rational, als sie auf bestimmte Ziele ausgerichtet sind. Problematisch ist fast immer die Entscheidung des potentiellen Treugebers, da er entscheiden muss, ob er Vertrauen schenken

soll oder nicht. Dem Treuhänder verbleibt die Wahl, das in ihn gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen oder zu enttäuschen (vgl. ebd. 121). Die entstandene Zeitlücke könnte man durch Verträge zu verringern versuchen. Allerdings sind Verträge nie vollständig, sie verursachen Transaktionskosten, wenn sie juristisch eingeklagt werden sollen, und in vielen Situationen, insbesondere in politischen und sozialen Situationen lassen sich keine Verträge einsetzen, weil es „keinen vereinbarten Wertmaßstab gibt"(ebd. 125).

Unter diesen Bedingungen stellt der potentielle Treugeber dieselben Überlegungen an, wie ein rationaler Akteur, wenn er entscheidet, ob er eine *Wette* abschließen soll[72]. Der Akteur kennt den Wetteinsatz *(der mögliche Verlust = L[73])*, der bei Vertrauensmissbrauch auf dem Spiel steht; er weiß, wie viel er gewinnen kann *(möglicher Gewinn = G)* und welche Gewinnchancen *(p)* er hat. Dies, und nur dies (!), sind für Coleman die entscheidenden Elemente der Vertrauensvergabe: „Ein rationaler Akteur wird Vertrauen vergeben, ..., wenn das Verhältnis der Gewinnchance zur Verlustchance größer ist als das Verhältnis des Ausmaßes des möglichen Verlustes zum Ausmaß des möglichen Gewinns" (ebd. 126). Vertrauen wird folglich immer dann vergeben, wenn der Quotient aus der Wahrscheinlichkeit einer Bestätigung des Vertrauens und der Wahrscheinlichkeit einer Enttäuschung *(p/1-p)* größer ist als der Quotient aus möglichem Verlust und möglichem Gewinn *(L/G)*.[74]

Nun kommt es auf die Modellierung der Variablen an. Wenn nicht genau bekannt ist, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Person das entgegengebrachte Vertrauen bestätigen wird, so muss das kein Hindernis für eine Vertrauensinvestition sein, wenn sich entsprechend der Gewinn gegenüber dem Verlust erhöht. Ist die Größe des möglichen Gewinns nicht bekannt, so muss der Partner entweder besonders vertrauenswürdig sein oder der Verlust sehr gering. Ist letztlich der mögliche Verlust nicht bekannt, so muss der erwartete Gewinn oder die Vertrauenswürdigkeit hoch sein.

Trotz der auf den ersten Blick etwas *trivial erscheinenden Berechnungen* (vgl. Junge 1998, 41), lässt sich ein breites Spektrum sozialer Phänomene aufzeigen. So modelliert Coleman

---

[72] Marcel Mauss (1984, 153) arbeitet in seinem „Essai sur le don" heraus, dass die Wörter *Wette* und *wetten* Übersetzungen für das juristische *wadium* sind, und daher sowohl die Bedeutung von Wette, als auch von Pfand haben. Ein Pfand hergeben bedeutet aber immer auch sich zu binden, sowohl für denjenigen, der gibt, als auch für denjenigen, der empfängt. Genau diese Bedeutung ist jedoch für Coleman irrelevant, da eine „Bindung" jenseits der ökonomischen Kalkulation nicht durch das Modell erklärt wird.

[73] Ich halte mich hierbei an die Abkürzungen aus der deutschen Ausgabe in der Übersetzung von Michael Sukale, der die englischen Abkürzungen L für *loss* und G für *gain* beibehielt. Mitunter findet sich in der Literatur für Colemans Gleichung auch das V für Verlust wieder. Die Abkürzung *probability* p ist allg. gebräuchlich.

[74] Coleman selbst verweist auf den Unterschied seiner Definition gegenüber Morton Deutsch (und auch Luhmann 1988, d. Verf.) wonach von Vertrauen nur dann die Rede sein soll, wenn der Verlust, den man erleidet, größer ist als der Gewinn, den man ohne Missbrauch erzielt hätte (ebd. 126). Tanja Rippberger (1998) definiert in ihrem viel beachteten Buch „Ökonomik des Vertrauens" die Vergabe von Vertrauen ab einer Wahrscheinlichkeit von 0.5; diese Setzung kann man vornehmen, letztlich bleibt es aber an denselben Grenzen stehen wie Coleman.

(1991, 132f) das Anbahnen einer Freundschaftsbeziehung unter diesen Bedingungen: Zu Beginn einer solchen Beziehung wird der erwartete Gewinn vergleichsweise hoch angesetzt, wogegen der Verlust bei einer Enttäuschung recht gering erscheint. So gelten Versprechungen unter Alkohol auf eine Party vergleichsweise wenig, und sich zu viel „Gewinnerwartung" gemacht zu haben, fällt eher auf einen selbst zurück, als dass man es dem Anderen ernsthaft zum Vorwurf machen könnte. Je länger jedoch Zeit, Mühe und Geheimnisse in eine Freundschaft investiert werden, desto „teurer" wird der Vertrauensbruch. Der mögliche Schaden wächst damit schneller, als der relevante Gewinn, was nun über die gestiegene Vertrauenswürdigkeit wett gemacht werden muss. Einem Hochstapler dagegen schenkt man deswegen leichter Vertrauen, weil er das Ausmaß des möglichen Verlustes zugunsten des möglichen Gewinns manipuliert.

Coleman zieht drei empirische Schlussfolgerungen aus seinem Modell (ebd. 134): Erstens, dass Personen, denen potentielle Freunde fehlen, wahrscheinlich sehr viel bereitwilliger Vertrauen vergeben und viel weniger Zeit benötigen, um Vertrauen in einen potentiellen Freund zu setzen, als Personen, die viele potentielle Freunde haben können. Dazu gehört auch das Überschätzen von Vertrauenswürdigkeit bei hohen Gewinnen und begründet, warum so viele Leute Lotto spielen. Zweitens ermöglicht diese Schlussfolgerung Schwindlern ein reiches Betätigungsfeld, indem sie hohe Gewinne in Aussicht stellen. Und drittens ließe sich damit erklären, warum bei Rennbahnwetten zu viel auf Außenseiter und zu wenig auf Favoriten gesetzt wird.[75]

Die Kritik an Coleman und die Grenzen der Kalkulation von Risiko

Coleman geht es um die Interdependenzen von Handlungen zwischen den beteiligten Akteuren. Im Wesentlichen beschränkt er sich dabei auf die strukturelle Abhängigkeit und damit auf parametrische Rationalität.[76], d.h., die Akteure handeln unabhängig voneinander und maximieren ihren Nutzen unabhängig von den Handlungen der anderen Akteure (vgl. u.a. Junge 1998, Münch 1998, Kappelhoff 1992). Der Akteur geht eher von einer fixen als von einer reaktiven Umwelt aus. Auf diese Art kommen typischerweise Marktpreise durch kollektive Prozesse

[75] Coleman führt noch wesentlich mehr Beispiele an, welche in ihrer Logik bestechend sind. Auch das 8. Kapitel, in welchem es um Vertrauenssysteme mit ihren dynamischen Eigenschaften auf der Makroebene geht, setzt an diesen Minimalbedingungen an, aber bringt eigentlich nichts wesentlich Neues, da es sich jeweils nur um die Aggregation von Einzelhandlungen handelt, die in ihrer Kombination ja gerade keine emergenten Eigenschaften auf der Makroebene verursachen dürfen.

[76] Coleman benutzt die Terminologie von James Friedman (1977) wonach es strukturelle Interdependenzen, Verhaltensinterdependenzen und evolutionäre Interdependenzen gibt (vgl. Coleman 1991, 36f).

zustande. Die Rationalität ist eindeutig bestimmt, und der Einfluss auf die Situation ist minimal.

Junge (1998) nennt diese Form der Eingrenzung einer soziologischen Theorie etwas polemisch eine *Robinsonade*: „Die Ankunft Freitags macht für den parametrisch rationalen Robinson keinen wesentlichen Unterschied, ob er allein ist oder zu zweien, er folgt immer demselben Handlungskalkül“(ebd. 35).

Unter den Bedingungen dieser einfachen Interdependenz handelt es sich bei diesen Vertrauensentscheidungen m.E. um die Entscheidung, ob ein Akteur einmalig *Zutrauen* vergibt oder nicht, und diese Wahl unterliegt einer gewissen Kalkulation. Die Frage, die es zunächst zu klären gilt, ist darum nicht, *ob* Handlungen grundsätzlich einfach oder doppelt kontingent sind, sondern, *wie* plausibel ist die Annahme der Kalkulierbarkeit von Risiko für Vertrauensprozesse?

Bei Coleman geht es um eine a priori Einschätzung von Vertrauenswürdigkeit. Die Vertrauenshandlungen hängen damit nicht von der tatsächlichen Kooperation der Akteure ab, da Kooperation selbst zu einem fixen Parameter geworden ist. Der solipsistisch handelnde und kalkulierende Akteur (vgl. Bachmann 1997, 260) versucht durch Vertrauen das Abhängigkeitsproblem zu lösen, welches aufgrund einer unterschiedlichen Ressourcenverteilung entstanden ist. Nach Preisendörfer (1995) wird sehr schnell klar, dass es sich bei dem Modell von Coleman um nicht mehr als eine Heuristik handelt, welche nur sehr schwer an die Feinheiten des Vertrauensproblems herankommt (vgl. ebd. 267).

Die Einschätzung der Gewinne und Verluste dürfte in vielen Fällen äußerst problematisch sein. Was sind die möglichen Gewinne, wenn man einem neuen Nachbarn hilft und gegen welche Verluste lassen sie sich abgrenzen? Wie wird die Abnutzung der Maschinen, die Zeit auf dem Feld, die mögliche Enttäuschung gegen eine nicht näher definierte nachbarschaftliche Gegenleistung verrechnet? Oder wie weit kann ein Schulmädchen eine mögliche Verge-waltigung im Entferntesten abschätzen? Noch schwieriger ist allerdings die Frage, *wie* die Akteure zu der spezifischen Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitmenschen kommen. Denn gerade hierin besteht ja das Kernproblem von Vertrauen, wenn es darum geht, was tatsächlich den Ausschlag gibt.

Auch Luhmann argumentiert in diesem Sinne gegen die Kalkulierbarkeit der *wirtschafts-wissenschaftlichen Entscheidungstheorien* (vgl. 1989, 25), welche davon ausgehen, Wahrscheinlichkeiten größenmäßig abschätzen und verrechnen zu können. Nach seiner Ansicht übersehen sie dabei, dass im Entscheidungszeitpunkt die Wahrscheinlichkeitsziffern meist nicht zur Verfügung stehen. „Die Verrechnung eines Risikos gegen besonders hohe

Gewinnchancen ist überdies eine Art Kalkulation wie eine Wette oder ein Spiel gegen die Natur, bei der sich das Vertrauensproblem im eigentlichen Sinne gar nicht stellt“ (ebd.). Wobei dies für Luhmann nicht ausschließt, dennoch Gründe anzuführen, *warum* man diesem oder jenem vertraut hat. Man will ja nicht als Tor oder als unerfahren dastehen. Aber damit dienen die Begründungen für Vertrauen mehr der eigenen Selbstachtung und sozialen Rechtfertigung im Nachhinein als der Kalkulation in Voraus (vgl. ebd. 26).

Zwei weitere Einwände erscheinen mir ebenso wichtig. Sollte erstens tatsächlich weitgehende Klarheit über die Konsequenzen einer Entscheidung herrschen, so ist Vertrauen als Vertrauen nicht mehr nötig (hierauf weisen u.a. Preisendörfer 1995 und Bachmann 1997 hin). Vertrauen ist letztlich immer unbegründbar. Zweites, und dieses Argument betrifft die Rational-Choice Theorie grundsätzlich: stellt man ausschließlich das mathematische Kalkül nutzenmaximierenden Verhaltens unter gegebenen Randbedingungen in den Vordergrund, „so ergibt sich zwangsläufig ein Automatenmodell“ (Kappelhoff 1992, 228). D.h., wenn der Akteur aufgrund der Coleman’schen Formel gar nicht anders kann, als Vertrauen schenken zu müssen, wird das weder dem Anspruch des Voluntarismus noch der Freiwilligkeit von Vertrauen gerecht: „Rationalität ohne Limitierung ist noch nicht einmal als idealtypisches Konstrukt verwendbar“ (ebd. 229).

Kalkulationsentscheidungen sind insofern immer Vereinfachungen einer genuinen Ungewissheit der Akteure, da eine objektive Abschätzung aller Parameter nicht möglich ist. Damit bräuchte man ein Entscheidungsmodell für Unvorhersehbares – das gibt es aber nicht. Vertrauen bleibt eine soziale Fiktion für das Ungewisse.

Diese Einschränkung gilt ebenso für meine Definition von Zutrauen. Jemandem etwas zutrauen heißt nicht, dass diese Entscheidung leichter zu kalkulieren wäre. Sie wird lediglich unter den Bedingungen einfacher Kontingenz getroffen. Oder anders formuliert, es handelt sich um ein asymmetrische Verhältnis zwischen Treuhänder und Treugeber. Die Entscheidung muss zu einem Zeitpunkt getroffen werden, an dem eine bestimmte Informationsdichte zur Verfügung steht, und mit der Vergabe des Zutrauens ist die Transaktion unwiederbringlich vorbei. Die Berufung bspw. von Richtern oder Professoren in ihre Position unterliegt natürlich einem gewissen Kalkül. Wurde die Entscheidung dann aber getroffen, hat der Treugeber (fast) nichts mehr in der Hand, mit dem er nachträglich die Situation zu seinen Gunsten oder Ungunsten verändern kann.

Ungewissheit und Wahlhandeln

Zum Schluss dieses Abschnitts soll nochmals das Verhältnis von Risiko zu Ungewissheit geklärt werden. Einerseits wurde Risiko funktional definiert als das Bewusstsein über die Gemachtheit der Welt aufgrund der kontingenten Entscheidungen der Akteure, wie bei Luhmann, andererseits bedeutet handlungstheoretisch eine Entscheidung unter Risiko bei Coleman die potentielle Kalkulierbarkeit des Geschehens.

Im Hinblick auf den nächsten Abschnitt möchte ich die These aufstellen, dass (echtes) Vertrauen eine Ressource ist, für die man sich entscheiden kann, um allerdings eine *Kooperation unter Ungewissheit* eingehen zu können. Dabei folge ich zunächst der Argumentation von Beckert (1997, 60ff), um die Differenz zwischen Risiko und Ungewissheit und die damit verbundenen Konsequenzen herauszuarbeiten.

Immer dann, wenn zwei (und mehr) Akteure miteinander kooperieren, muss mit unvollständigen Informationen und asymmetrischer Informationsverteilung gerechnet werden. Diese *principal-agent* Probleme und die damit verbundene Unhintergehbarkeit des Kooperationsparadoxes einer grundsätzlichen Interessendivergenz, kann unter der Annahme der ökonomischen Handlungstheorie nicht hinreichend gelöst werden. Die Lösungen durch Iteration oder Sanktion, im Sinne einer internen bzw. externen Lösung des Dilemmas, sind äußerst voraussetzungsreich und lassen wiederum multiple Gleichgewichte erwarten. Hieraus ergeben sich zwei Grenzen. Erstens: „Ein auf individuelle Nutzenmaximierung ausgerichtetes Handeln führt zu paretoinferioren[77] Gleichgewichten, deren Überwindung nur durch die Integration der Möglichkeit von „irrationalem“ Handeln erklärt werden kann. Es kann rational sein, irrational zu handeln“[78] (ebd. 61).

Das hier zu behandelnde Problem bezieht sich jedoch auf die zweite Grenze, die mit dem Problem der Ungewissheit zu tun hat: „Das Problem ist nicht, wie beim Kooperationsproblem, dass eine rationale Handlungsstrategie die Erreichung des effizienten Resultats verhindert, sondern dass eine optimale Strategie nicht erkannt werden kann“ (ebd.). Wie gehen Akteure mit Situationen um, in denen es gar nicht irrational ist, rational zu handeln, sondern unmöglich, weil für eine mögliche Handlungsstrategie die kausalen Beziehungen nicht bekannt sind? Ungewissheit wird damit zur zentralen Limitation des ökonomischen Ordnungsmodells.

[77] Das einmalige Gefangenendilemma führt bspw. zu einem *pareto-suboptimalen* Ergebnis, weil das Eigeninteresse der Akteure zu einem Ergebnis führt, welches schlechter ist als ein möglicherweise erreichbares anderes Ergebnis (d. Verf.).

[78] Beckert verweist hierbei nochmals auf das Dilemma, Rationalität als ein Konzept zu beschreiben, mit dem *eindeutige* Prognosen über Handlungen erstellt werden könnten: wenn Irrationalität zu einer plausiblen, i.e.

Beckert arbeitet dieses Problem an zwei Komplexen heraus. Erstens ist es unrealistisch, von einer unbegrenzten kognitiven Leistungsfähigkeit der Akteure auszugehen. Und zweitens ergeben sich die theoretischen Grenzen für das Optimierungshandeln unter den Bedingungen von Ungewissheit, wenn von Informationsasymmetrie ausgegangen werden muss.

„Die Einbeziehung von Ungewissheit begründet den indeterminierten Charakter wirtschaftlicher Entscheidungen, weil es für Akteure nicht möglich ist, die Konsequenzen ihrer Handlungen vollständig zu antizipieren, und betont so die prinzipielle Offenheit der Zukunft“ (Beckert 1997, 63). Demgegenüber können Situationen unter Risiko in Situationen mit Gewissheit transformiert werden, indem die Akteure das Risiko kalkulieren und sich bspw. dagegen versichern können. Die Versicherungskosten sind dann wiederum ein Teil der Transaktionskosten. Aber nicht allein die situative Komplexität ist nur bedingt überschaubar, vielmehr muss von einer *kognitiven Limitation*, bzw. von einer *begrenzten Rationalität* (nach Simon 1992 in Beckert 1997, 66) der Akteure ausgegangen werden. Aufgrund der Ungewissheit ist der Nutzen der Investition ex ante unbekannt, was in Konsequenz dahin führt, dass eine Investition auch kein wirkliches Optimierungshandeln darstellt. Die Frage, die es dann zu klären gilt, lautet: Wie können Akteure Ungewissheit reduzieren und hochgradig kontingente Interaktionssituationen stabilisieren, wenn es nicht um eine Maximierungsentscheidung geht? „Für eine präskriptive ökonomische Theorie, die an der Erklärung der Entstehung effizienter Gleichgewichte interessiert ist, ist die Untersuchung der Entscheidungsmechanismen unter Ungewissheit interessant, weil sich zumindest *ex post* herausstellen kann, dass diese für die *Verhinderung* von Marktversagen verantwortlich sind“ (Beckert 1997, 69). Es geht damit um die Frage, inwieweit Akteure über kognitive, soziale oder auch kulturelle Entscheidungs-mechanismen verfügen, durch die sie die Kontingenz der Situation bereits reduzieren.

Damit würden wir wieder am Anfang der Untersuchung stehen, nämlich bei der Fragestellung, ob Vertrauen vorab existieren muss oder erst das Resultat einer Handlung ist: Muss ein Akteur ein Risiko eingehen und dadurch Vertrauen beweisen, oder kann er das Risiko nur deshalb eingehen, weil er bereits Vertrauen besitzt, da es eigentlich nichts zu kalkulieren für ihn gibt?

Diese Paradoxie lässt sich nicht auflösen, so dass ich im folgenden Abschnitt von der bereits erwähnten These ausgehen möchte, dass Vertrauen *eine* Möglichkeit ist, mit *Ungewissheit* umzugehen, und zwar ab dem Zeitpunkt, an dem Kalkulierbarkeit aufhört. Diese Ungewissheit, die bisher mehr oder weniger als gegeben vorausgesetzt wurde, wird nun unter

---

rationalen Handlungsoption werden könnte, würde das Modell beliebig werden, da es letztlich aus subjektiver

der Perspektive der doppelten Kontingenz dargestellt, was letztlich einem Modell über Vertrauen zugrunde liegen muss, um der ganzen Komplexität gerecht werden zu können.

Kapitel 3.3

Vertrauen unter Ungewissheit

Die Notwendigkeit zu entscheiden reicht weiter, als die Fähigkeit zu erkennen
Immanuel Kant

Die Frage zu Beginn dieses Kapitels war, ob Vertrautheit eine notwendige Bedingung ist, um Vertrauen schenken zu können. Das Problem an Vertrautheit als Selbstverständlichkeit und Gewohnheit ist, dass es gleichsam „hinter dem Rücken der Akteure" abläuft. Man kann sich nicht entscheiden, ob man sich einer Sache vertraut fühlt, man ist es einfach; bzw., wenn man beginnt, sich hierüber Gedanken zu machen, ist meist etwas Unvertrautes schon eingetreten. Bei Coleman wurde deshalb Vertrautheit zu *einem* Parameter unter anderen, welcher dann in die Kalkulation des Akteurs mit einfließt. Ob man einem Nachbarn vertraut, wird zu einer Entscheidung unter Risiko, über die Berechnung von Gewinn und Verlust, sowie über die Wahrscheinlichkeit der Rechtfertigung von Vertrauen. Die Stärke dieses Konzeptes liegt in der Einsicht, einfach kontingente Anreizstrukturen unter der Überlegung zu konzipieren, ob es für den einzelnen Akteur „rational" ist, dem Treuhänder *zuzutrauen*, dass die gegebenen Anreize hinreichend für diesen sind, gemäß dieser Motivationsstruktur zu handeln. Unter der Perspektive von Coleman kann Vertrauen keine Kategorie *personalen Vertrauens* sein, weil die Person an sich keine Kalkulationsbasis darstellt. Die Person definiert sich ausschließlich über ihre bekundeten Interessen, Präferenzen und Ziele. Die gängige Kritik, dass Vertrauen nicht mehr relevant ist, wenn prinzipielle Klarheit über die Konsequenzen einer Entscheidung herrscht (vgl. Preisendörfer 1995), und dass die Annahme über die prinzipielle Verfügbarkeit aller situationsspezifischen Parameter einer grundsätzlichen Beschränkung unterliegt, lässt sich nicht vollständig ausräumen. Wenn man jedoch Colemans Vertrauen als *Zutrauen* definiert, so bleibt auch die Entscheidung des Zutrauens eine prinzipiell riskante Entscheidung. Man entschärft aber die grundsätzliche Kritik, wenn man die Sphäre des „reinen" Vertrauens nochmals hiervon abgrenzt.

Sicht der handelnden Akteure gar keine irrationalen Handlungen geben kann.

Im folgenden Abschnitt gilt es daher herauszuarbeiten, inwieweit das Bewusstsein über die Nicht-Kalkulierbarkeit von Situationen dennoch (oder gerade deshalb) zu einer Kategorie für Vertrauen werden kann.

Hierbei gehe ich von folgender These aus: In Situationen einfacher Kontingenz muss ich aufgrund der *verfügbaren Informationen* eine Entscheidung treffen. Diese Entscheidung fokussiert die Motivationsstruktur des anderen und es bleibt meine Entscheidung, ob ich demjenigen *zutraue*, dass er entsprechend handelt oder nicht. Situationen, welche doppelt kontingent kodiert sind, müssen mit der Konzeption genuiner Ungewissheit umgehen. Jede Rationalität kann daher nur begrenzte Rationalität sein, und die Komplexität der Situation lässt sich nicht mehr nur über reine Nutzenmaximierung reduzieren. Vertrauen wird damit zu einer Entscheidung unter Ungewissheit in doppelt kontingenten Situationen.

Begrenzte Rationalität

Kontingent, in der Semantik von Luhmann, ist alles, was nicht notwendig und nicht unmöglich ist. Wenn man nun als Ausgangspunkt menschlichen Handelns die Existenz des Sozialen zugunsten einer prinzipiell rationalistischen Fundierung[79] auflöst, so entsteht letztlich eine Situation *vollkommener* Kontingenz, in der alles möglich ist, aber deshalb auch alles in Frage gestellt werden muss und letztlich nichts mehr entschieden werden kann. In diesem Sinne argumentiert Kappelhoff (1992), dass jede rein rationalistische Theorie immer nur in einem sozialen Rahmen anwendbar ist bzw. diesen implizit voraussetzt. Ansonsten ist das Soziale, als das Ganze, nicht mehr das „Mehr" seiner einzelnen Teile, sondern verbleibt als die Summe der Aggregate – bspw. von Ressourcen und Interessen. „Eine Theorie rationalen Handelns, in der die Rationalität ihre Grenzen in der gegebenen Ressourcen-verteilung findet, vertritt sicher nur eine halbierte Rationalität, in der das kritisch reflexive Potential menschlicher Vernunft nicht hinreichend berücksichtigt wird" (ebd. 224). Die Limitierung der Rationalität, in einem temporär nicht bezweifelten Rahmen, wird damit zu einer notwendigen Voraussetzung für die Überwindung einer prinzipiell rationalistischen Reizüberflutung. „Von daher sind alle Theorien rationalen Handelns *notwendig* Theorien beschränkter Rationalität" (ebd. 226, kursiv im Orig.).

Auch Zintl (1993) argumentiert, dass es bei einer ökonomischen Analyse eines sozialen Gegenstandes wie Vertrauen unvermeidlich ist, implizite Modifikationen der Annahmen vorzunehmen. Unter rein egoistischen, nutzenmaximierenden Akteuren käme es in einer Welt,

[79] ...einer individualistisch rationalistischen Grundlegung des Sozialen schlechthin.

„in der Informationen kostspielig und die individuellen Informationsverarbeitungskapazitäten begrenzt sind, überhaupt nicht zu modellierbaren Transaktionen. Implizit geht die Modellierung daher von Akteuren aus, deren Opportunismus zwar der jederzeit drohende Ausnahmezustand ist, die jedoch im Übrigen routinemäßig Regeln respektieren. Und vor allem: die genau dasselbe den anderen Akteuren mit Selbstverständlichkeit unterstellen“ (ebd. 112).

Im Alltag ist damit das Problem der totalen Kontingenz bereits gelöst, zum Beispiel durch kulturelle Routinen. Das Vertrauensproblem lässt sich aber nicht durch den Verweis auf die prinzipielle Limitierung von Rationalität lösen. Wenn Handlungen durch Routinen oder potentielle Sanktionen vorentschieden sind, werden die Kontingenzen ausgeblendet und damit auch die Vertrauensproblematik. Wenn Situationen entschieden sind bzw. das Risiko für eine Handlung von anderen getragen wird, ist Vertrauen nicht nötig.

Doppelte Kontingenz

„Alles auf andere Menschen bezogene Erleben und Handeln ist darin doppelt kontingent, dass es nicht nur von mir, sondern auch vom anderen Menschen abhängt, den ich als ebenso frei und ebenso launisch wie mich selbst begreifen muss“ (Luhmann 1972, 62f). Die Freiheit des anderen ist es also, sich prinzipiell auch anders entscheiden zu können. Damit wird Vertrauen zu der Erwartung, dass sich der andere im Sinne der Vertrauensbeziehung und der damit verbundenen Erwartungen entscheidet. In dieser Konzeption kann Freiheit nicht mehr als Risiko definiert werden, als ein Risiko, welches probabilistisch bearbeitbar ist. Diese Freiheit kann nicht mehr auf Wahrscheinlichkeiten reduziert werden. Diese Freiheit *ist* gerade die Bedingung der Möglichkeit für die Vertrauenswürdigkeit des anderen.

Die Erwartung der Vertrauenswürdigkeit des anderen ist damit mehr als eine bloße Prognose. Vertrauen stützt sich dann erstens darauf, dass der Treuhänder *meines* Vertrauens ebenso *seinen* Entscheidungen und *seinen* Erwartungen *mein* mögliches Verhalten zugrunde legt; sowie zweitens, dass seine Erwartungen auch eine Prognose meiner Erwartungen enthalten (vgl. auch Ziegler 1997, 245). Eine solche Situation lässt sich nicht mehr parametrisch rekonstruieren. Oder in den Worten von Gambetta (1988): „It is necessary not only to trust others before acting cooperatively, but also to believe that one is trusted by others” (216). Vertrauen ist nicht nur eine Kategorie der Erfüllung oder der Wiederkehr des Immergleichen, sondern das gegenseitige Sicheinlassen auf die Ungewissheit des anderen. Damit kommt der Vertrauenswürdigkeit – sowohl der eigenen als auch der des anderen – eine höhere Bedeutung zu als es ökonomische Kalkulationen je erklären können. „Vertrauen kann man nur einer

Instanz, die dieses Vertrauen willentlich auf sich nimmt und sich dadurch auch verantwortlich macht“ (Junge 1998, 52). Oder wie es Luhmann schlicht und prägnant ausdrückt: „Einem Souverän kann man nicht vertrauen“ (1989, 60).

Das soll nicht heißen, dass man einem Souverän nicht etwas *zutrauen* kann. Man kann sehr wohl einem Herrscher zutrauen, dass er eine politische Entscheidung treffen wird, welche einen selbst in Konsequenz besser stellen könnte[80]. Das ist wohl auch ein Grund, warum man zur Wahl geht. Letztlich bleibt es aber eine einfach kontingente Situation, die (begrenzt) parametrisch entschieden werden kann[81]. In einer doppelt kontingenten Situation versuchen beide Akteure, sich ein Bild vom andern zu machen, inklusive ihres eigenen Bildes von sich selbst, um dann Vertrauen zu schenken – oder nicht.

Die Grundlage, Vertrauen zu schenken unter Ungewissheit, ohne vertraglich kodifizierte Regelung, ohne sachliche oder zeitliche Konkretisierung und ohne funktionale Kontrolläquivalente, setzt geradezu auf die Freiheit des anderen als Voraussetzung für die Reziprozität der Beziehung. Vertrauen baut sich dann auf über die wechselseitige Entwicklung von Verhaltenserwartungen, die nicht enttäuscht werden. Damit nimmt eine Beziehung unter Vertrauen die Form eines sozialen Tauschs an: „Im Unterschied zum in allen seinen Momenten eindeutig geregelten und verrechtlichten ökonomischen Tausch stellt der soziale Tausch eine wesentlich flexiblere und auf die unmittelbare Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft abstellende soziale Integration dar. Der soziale Tausch vollzieht sich als ein *Spiel von Gabe und Gegengabe*, an dem besonders der Aspekt der *Freiheit* zu betonen ist“ (Gondek et al. 1992, 38, kursiv im Orig.). Unter dieser Perspektive schließt sich dann auch eine Motivation über gezielte Anreize aus, da konkrete Anreize die Vertrauensbeziehung wiederum auf eine Ebene der Macht- und Kontrollbeziehung stellen würden. Das Merkmal von Vertrauen ist es gerade, *nicht* auf der Ausnutzung von Machtasymmetrien zu beruhen (vgl. Sjurts 1998, 289) und *nicht* auf seine unmittelbare Funktionalität reduzierbar zu sein.

Begründungslogik

So wie es keine Begründungstheorie der Moral geben kann, weil die Paradoxie darin liegt, ein moralisches Urteil mit diskursiven Mitteln „absichern“ zu wollen (vgl. Schmidt 1999), so

[80] Oder im Sinne von Coleman: ich kann diesem Herrscher sehr wohl einseitig Kontrollrechte über mich übertragen.

[81] Auch der Begriff der Souveränität ist empirisch selten in seiner Reinform anzutreffen. Natürlich hat auch ein Herrscher ein Interesse an seinem Machterhalt und ist insofern von seinen Untergebenen abhängig. Er wird aber seine Entscheidungen nicht maßgeblich davon abhängig machen, ob ihm vertraut wird, da er ggf. seine Interessen auch mit Macht und Gewalt durchsetzen kann.

aussichtslos wäre es auch, die *Liebe* über ihre Funktion einsichtig machen zu wollen oder eben Vertrauen lediglich zu funktionalisieren. Wenn die Freiheit, sich für oder gegen Vertrauen zu entscheiden, die Bedingung der Möglichkeit ist, dann kann ich diese Freiheit nicht einsichtig machen, weil Einsicht kein Bedarf an Vertrauen hat.

Die Freiheit der Akteure besteht dann darin zu entscheiden, ob der andere aus ihrer Sicht vertrauenswürdig ist oder nicht. Damit wird das Problem der Vertrauensbereitschaft zu einem Problem der *spezifischen personalen Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit unter der Prämisse doppelter Kontingenz*. Das heißt nicht, dass Vertrauen nun doch *blind* vergeben wird. Die Vertrauensdynamik unterliegt nur komplexeren Voraussetzungen. Gewöhnlich sind solche Entscheidungen auf stereotype (*vertraute*) Weise gerahmt. Dies bedeutet sowohl normative als auch kulturelle Codes und beinhaltet Meinungswissen, Klischees und Vorurteile[82], die ihrerseits Argumentationsvorentscheidungen darstellen zur potentiellen Problembewältigung. All dies kann aber nicht ständig rational verfügbar gemacht werden, was mit dem Aspekt der Begrenzung angesprochen wurde. Und letztlich werden trotz eines Lebens in Kontingenz nicht *alle* Erfahrungen gemacht, die theoretisch möglich sind. Es muss von personenbezogenen Regelhaftigkeiten und strukturellen Kanalisierungen ausgegangen werden (vgl. Preisendörfer 1995, Junge 1998). Vertrauen ist damit weder rein objektiv im Sinne von Wahrheit, noch eine rein subjektive Angelegenheit aufgrund der Bedingung der Reziprozität. Vertrauen beinhaltet primär die Freiwilligkeit und Alternativität der Entscheidung. Dieses Vertrauen muss mit Ungewissheit und einer Motivation unter Ungewissheit umgehen. Und erst in einem zweiten Schritt findet eine Risikobewertung statt, unter der Perspektive der Glaubwürdigkeit und einer wie auch immer gearteten Evidenz, unter Bewertungsmaßstäben, welche sowohl von objektiver Kenntnis als auch von subjektiver Zustimmung abhängen. In dieser Dynamik und Reflexivität von eigeninteressiertem, rationalem Verhalten einerseits und erwartungs- und normgesteuertem Verhalten andererseits kann die Vertrauensbereitschaft eine *Brückenfunktion* (vgl. Preisendörfer 1995, 269) einnehmen zwischen Entscheidungsfreiheit einerseits und kulturellem Determinismus andererseits.

Vertrauen in doppelt kontingenten Situationen ist insofern immer eine Leistung des konkreten Individuums in einer konkreten Handlungssituation mit der subjektiven und immer riskanten Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des anderen.

[82] Hierzu gehören eben auch all die gutgemeinten Sprichwörter wie: „Vertrauen ist gut, Kontrolle besser“, oder „wer einmal lügt, dem glaubt man nicht...“

Personales Vertrauen

Es ist diese Besonderheit von Vertrauen, sich auf eine andere Person einzulassen, ohne das Ergebnis exakt vorausberechnen zu können (vgl. auch Münch 1998). Damit unterscheidet sich Vertrauen gerade von einer unreflektierten Vertrautheit in vormodernem Sinne, als die Gewohnheit zugleich die Unumgänglichkeit darstellte. Vertrauen lässt sich auch nicht mit dem kalkulierten Systemvertrauen vergleichen, welches ein Kennzeichen moderner Gesellschaften war (vgl. Preisendörfer 1995, 270). Die These dabei war, dass Systeme positional einschätzbar sein müssen, um in ihrer Komplexität gesteigert werden zu können, und gerade wegen ihrer Beständigkeit eine Plattform für Zutrauen bieten sollen. „Echtes" Vertrauen[83] wird (oder war schon immer) reflexives, eigeninteressiertes und personales Vertrauen, welches gerade dadurch in der drohenden postmodernen Hyperflexibilität zur Bewältigungsstrategie werden kann. „Mit der Auflösung von bürokratisch strukturierten Großorganisationen gewinnt *Vertrauen* eine andersartige, vor allem aber noch größere Bedeutung. Es stellt die entscheidende Grundlage für die notwendige Kooperation dar... . In diesem Zusammenhang gewinnt die *Vertrauensbildung auf persönlicher Ebene* wieder an Bedeutung gegenüber einer Gesellschaft, in der Vertrauen hochgradig an Institutionen und Organisationen und die Mitgliedschaft in ihnen gebunden war. *Personales Vertrauen* wird in der postmodernen Gesellschaft zu einem Projekt, an dem alle beteiligten Akteure arbeiten müssen" (Heisig 1997, 150).

Vertrauen ist die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit nicht im Sinne einer ihm dargebotenen Anreizstruktur handhabt, sondern im Sinne seiner Persönlichkeit fortsetzen wird. Seine Persönlichkeit ist dann das, was er als die seine dargestellt und sozial sichtbar gemacht hat, und vertrauenswürdig ist derjenige, der bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat (vgl. Luhmann 1989, 40f).

Das entscheidende Merkmal von Vertrauen ist damit das gegenseitige Sich-Abstimmen über die Erwartung, *wie* der andere seine Freiheit handhaben wird und inwiefern man selbst sich auf ihn als *Person* verlassen kann. Und es ist genau dieser Begriff des „Sich-Verlassen", der das Besondere der Vertrauenssituation ausmacht: *Ich verlasse mich selbst – auf dich, indem ich dir die Freiheit lasse, deine Selbstdarstellung mir gegenüber fortzusetzen*.

Genau in diesem Moment wird Vertrauen dann zu dem Spielraum, der dem Anderen die Freiheit *seiner* Handlungsalternativität zubilligt. Es geht also nicht darum, den anderen nur als Mittel zu gebrauchen, um ein konkretes vordefiniertes Ziel zu erreichen. Aber gerade dies

[83] Wenn teilweise von „echtem" oder „reinem" Vertrauen die Rede ist, ist nicht gemeint, dass es auch *unechtes* oder *unreines* Vertrauen gibt, die Unterscheidung in dieser Arbeit definiert sich über den Dreischritt: Vertrautheit – Zutrauen – Vertrauen, welche nicht per se im alltäglichen Sprachgebrauch so verfügbar ist.

war ja der Ausgangspunkt der eigentlichen Überlegung: Wie kann Kontrollversagen begegnet werden, wenn die Anforderungen so komplex werden, dass eine genaue Konkretion der Aufgaben nicht mehr möglich ist? Und die Logik von Kontrolle ist naturgemäß grundverschieden gegenüber der „Handhabung“ von Vertrauen.

Vertrauen *kann* das Kontrollproblem nicht lösen, weil die Freiheit, die es zu kontrollieren gilt, die Bedingung der Möglichkeit für Vertrauen ist. Ist Vertrauen dann ein irrationales – weil nicht handhabbares Modell für Organisationen und Unternehmungen? Keineswegs. Es gilt jedoch, sich auf das Spezifische der Dynamik einzulassen, mit dieser Leerstelle Vertrauen umzugehen und diese Vakanz auszuhalten, auch – und gerade unter dem Aspekt eines aufgeklärten Eigeninteresses. Vertrauen selbst wird dann zum Strukturmoment der Beziehung zwischen den Akteuren.

Kapitel 3.4

Vertrauen als das „Mehr“ innerhalb der Leerstelle

The point is that trust itself affects the evidence we are looking for
Gambetta 1988, 233

Vertrauen wurde bisher abgegrenzt von Vertrautheit einerseits und Zutrauen andererseits. Eine Situation sollte weiterhin nur dann als Vertrauenssituation definiert werden, wenn sie aus einer Perspektive doppelter Kontingenz die Freiheit des anderen nicht anreizorientiert kanalisiert, sondern die Selbstverpflichtung des anderen, im Sinne einer generalisierten Erwartung, zur sozialen Voraussetzung werden lässt. Dadurch lässt sich nicht das Kontroll-problem lösen, es kann aber statt dessen *andere* Ressourcen eröffnen.

Macht es einen Unterschied, ob ein Vorgesetzter seinem Untergebenen vertraut oder ihn

nur *nicht* kontrolliert? Und wenn es einen Unterschied machen sollte, für wen ist er dann relevant? Die Antwort lautet: Ja, es macht eine großen Unterschied, der für beide relevant werden kann, weil sich in genau dieser Dynamik sowohl die Prozesse der Vertrauensbildung, als auch die „Kapitaleigenschaft“ der sich möglicherweise vergrößernden Vertrauens-ressource widerspiegelt.

Damit Vertrauen diese Eigenschaften entwickeln kann, gilt es zusammenfassend zu klären, worin Vertrauen sich von möglichen Äquivalenten unterscheidet. *Vertrauen ist nicht:*

- Vertrautheit als Selbstverständlichkeit oder Gewissheit.
- Zutrauen im Sinne einer einfach kontingenten Entscheidungssituation.
- Hoffnung; da Hoffen eher eine religiöse Kategorie ist, welche Unsicherheit eliminiert.
- Loyalität; Vertrauen mag eine Voraussetzung hierfür sein, Loyalität hat jedoch eher den Charakter von Pflicht und Verpflichtung.
- das klassische Verhältnis innerhalb einer Organisation zwischen Angestellten und Unternehmern, da diese Beziehung primär positional vordefiniert ist und insofern wenig Spielraum bietet.
- Manipulation; sei es über angewandte Psychologie oder anreizorientierte Situationsveränderung.[84]

Vertrauensbeziehungen sind demgegenüber auf Konsensstiftung angelegt, dies schließt jedoch nicht aus, dass Vertrauen dennoch als interessengeleitetes und strategisches Handeln konzipiert werden kann (vgl. Gondek et al. 1992, 34). Vertrauen mag jenseits von Kalkulierbarkeit vergeben werden, es muss aber nicht jenseits von Rationalität ablaufen.

In einer Vertrauensbeziehung kann also nur dann von Vertrauen im dargestellten Sinn gesprochen werden, wenn zwischen zwei Akteuren folgenden Interdependenzen ablaufen (vgl. auch Raub 1999, 241f): Treugeber und Treuhänder stehen in einer *wechselseitigen* Abhängigkeit, d.h. sie hängen vom jeweiligen Verhalten des anderen ab (doppelte Kontingenz). Ihre Interessen sind dabei weder vollständig entgegengesetzt (Kooperation wäre unmöglich), noch vollständig identisch (Vertrauen wäre unnötig). Das Vertrauensproblem ist dabei von zwei Merkmalen gekennzeichnet. Erstens, die Vertrauensvergabe, ebenso wie die Honorierung des Vertrauens, ist für beide in irgendeiner Form vorteilhaft. Zweitens geht der Treugeber immer ein Risiko ein, wenn er dem Treuhänder vertraut, da dieser opportunistisch handeln könnte.

Jenseits dieser unmittelbaren Bedingungen für beide Akteure gilt es ebenfalls, die bereits angesprochenen Mechanismen zur Stabilisierung von Vertrauen zu berücksichtigen. Hierbei handelt es sich um soziale und zeitliche Aspekte, welche nicht nur als Parameter definiert werden sollen, sondern letztlich ein Konstituens sozialen Handelns in der wechselseitigen Abhängigkeit der Akteure sind; was sich die Akteure auch reflexiv vor Augen führen können (vgl., auch im Folgenden, Junge 1998, 40ff und Raub 1999, 246ff).

Zunächst zur zeitlichen Einbettung: Durch Vertrauen gewinnt eine Transaktion, ebenso wie eine personale Beziehung, an Zeit, gleichsam bedurfte es aber auch schon einer gewissen Zeit, um die Vertrauenswürdigkeit des anderen einschätzen zu können. Treuhänder und

[84] Wenn ich jemanden besteche, versuche ich ja gerade zu vermeiden, mich auf ihn verlassen zu müssen.

Treugeber verfügen über eine gemeinsame Vergangenheit, in der sie die Möglichkeit hatten, Informationen übereinander auszutauschen[85]. Ebenso schaffen sie eine gemeinsame mögliche Zukunft, indem sie sich bewusst werden, dass die Langfristigkeit der Beziehung über die kurzfristigen, opportunistischen Anreize dominieren soll.

Die Handlungen der Akteure finden immer in einem sozialen Kontext statt. Hierzu gehören mögliche Netzwerk-Einbettungen, mit denen die Beziehungsdichte beschrieben werden kann, in welcher sich die Akteure befinden, sei es die Gruppe der Diamantenhändler oder eine Dorfgemeinschaft. Hierüber definiert sich dann auch die mögliche Reputation des Akteurs bzw. die Wirksamkeit einer impliziten Bedrohung des Verlusts dieser Reputation.

Der letztlich entscheidende Punkt, *ob* Vertrauen geschenkt wird oder nicht, liegt jedoch in der Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders durch den Treugeber, wenn es um das Vertrauen in die *Person* des anderen geht. Das Programm heißt dann: Aufgeklärtes Eigeninteresse an dauerhaften Zweierbeziehungen unter Ungewissheit, mit den Effekten sozialer Einbettung.

Vertrauen als Spielraum der Akteure

„Ökonomische Innovation stellt das Resultat einer Kooperation dar, in der es verschiedenen Wissensträgern gelingt, ihre jeweilige Expertise so miteinander zu verschmelzen, dass eine neue ökonomische Funktion erfüllt werden kann. Die Kooperation, der die Innovation entspringt, stellt naturgemäß einen offenen, risikoreichen Prozess dar und kann deshalb nicht ex ante in allen Details definiert und abgesichert werden. Wenn sich ein Akteur zum Zwecke einer Innovation mit einem Partner zusammentun muss, weil er nur mit diesem zusammen das Wissen aufbringen kann, welches für eine erfolgversprechende Innovationsarbeit benötigt wird, weiß niemand wohin die Kooperation letztlich führen wird“ (Kern 1997, 271). Das Risiko, sich auf einen ungewissen Spielraum einzulassen, betrifft in diesem Fall beide Akteure, wobei aber auch alltäglichere Arbeitnehmer–Arbeitgeber Situationen ähnlich symmetrisch risikoreich sind; dies könnte der Fall sein bei der Über-legung hinsichtlich einer Investition ins Humankapital eines Unternehmens: Auf beiden Seiten besteht der Anreiz für opportunistisches Verhalten. Beide Seiten sind sowohl Treugeber als auch Treuhänder. Der Arbeit*geber,* als Treugeber investiert in die Weiterbildung des Arbeitnehmers, womit sich dessen „Wert“ auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erhöht und das Risiko besteht,

[85] In diesem Sinne ist auch Luhmanns These zu verstehen, dass Vertrautheit eine Voraussetzung für Vertrauen darstellt, nicht weil Vertrautheit das Risiko grundsätzlich minimieren könnte, sondern weil es eine Möglichkeit der Einschätzung von Vertrauenswürdigkeit bietet – wir werden hierauf nochmals zu sprechen kommen.

dass dieser sich abwerben lässt. Der Arbeit*nehmer* als Treugeber geht ein Risiko ein, wenn er sein spezielles Wissen in das betriebsspezifische Kapital investiert und sich selbst dadurch „wertloser" macht, da er seine Wissensinvestitionen nicht mitnehmen oder rückgängig machen kann[86].

Kreativität und Innovation brauchen Vertrauensspielräume. Wieso sollte ein Arbeitnehmer ein Interesse daran haben, kreativ und innovativ zu sein, wenn genau diese Handlung seinen eigenen Arbeitsplatz kosten kann? Auch Deutschmann (1999, 156f) nennt diesen „Imperativ der Kreativität", der zur Zeit allerorts propagiert wird, einen paradoxen Versuch, durch Kontextsteuerung und Druck des Marktes Kreativität erzwingen zu wollen. Gerade hier ist Vertrauen die notwendige Voraussetzung, um einen Spielraum zu schaffen für personale Selbstentfaltung. „Wer neue Produkte entwickeln und am Markt durchsetzen will, kann nicht zugleich auch an allen sozialen Fronten kämpfen, sondern braucht im Gegenteil verlässliche Rückendeckung durch Partner, eigene Truppen und Gefolgsleute" (ebd. 170).

Vertrauen ist noch keine hinreichende Bedingung für Kreativität, aber eine notwendige Bedingung für die Selbstdarstellung und Selbstfestlegung der Akteure.

Vertrauen als Anarchie?

Vertrauensbildung ist die Inszenierung eines Spielraumes, einer Leerstelle. Mit dieser Leerstelle gilt es umzugehen. In religiösem Sinne soll in diese Leerstelle Gott eintreten, d.h. diese Lücke *muss* bleiben und darf gerade nicht geschlossen werden[87]. Das Verbot, sich ein Bildnis von Gott zu machen, spiegelt diese Spannung wider, und es gilt, das Unbeschriebene auszuhalten und nicht durch Konkretisierung zu ersetzen. In dieser Logik ist Vertrauen ebenfalls eine Utopie. Vertrauen ist u-topisch, weil es einen Nicht-Ort bezeichnet. Je mehr Sicherheitsmaßnahmen anstelle von Vertrauen gefordert werden, desto eher wird zugleich die Bereitschaft getilgt, Unsicherheit hinzunehmen (vgl. Böhme 1998).

Wird Vertrauen dann anarchisch? „Genau die Anarchie ist es, die Vertrauen oder, wenn man einen anderen Ausdruck verwenden will, sozialen Zusammenhang erzeugt. Es ist die effektive politische Herrschaft, die Vertrauen zerstört" (Gellner 1988, zit. n. Zintl 1993, 102). Eine anonyme Rechtsordnung beseitigt damit sowohl den Unfrieden als auch die „Inseln der Geborgenheit" (Zintl ebd.) in ihm und beseitigt beides durch eine einzige homogene Form der

[86] Innovative Ideen nehmen dabei die Gestalt der Pointe eines Witzes an, einmal erzählt, ist sie dem Besitzer für immer entglitten.
[87] Diesen Hinweis verdanke ich Joachim von Soosten auf der Tagung *Vertrauen in Gesellschaft und Organisation* in Tutzing, Mai 2000.

Beziehung. Das implizite Vertrauensversprechen in diesem Beispiel ließe sich wie folgt interpretieren: *Wenn du mir vertraust, ohne Gewissheit und Garantie, dann verlasse dich darauf, dass ich weiterhin vorgeben werde, der zu sein, der ich bisher vorgegeben habe zu sein.*

Selbstverpflichtung durchbricht doppelte Kontingenz

Auf jemanden vertrauen, heißt seiner *„Selbigkeit"* zu vertrauen (vgl. Emrich 1998). Diese Selbigkeit ist die Darstellung der eigenen Vertrauenswürdigkeit als Einschätzbarkeit für den potentiellen Treugeber. Vertrauenswürdigkeit ist die Selbstverpflichtung auf die eigene Selbstdarstellung als Anhaltspunkt für die Bildung von Vertrauen (vgl. Luhmann 1989, 40f).

Das Problem an dieser Darstellung ist, dass man mit sich selbst ebenfalls in einer doppelt kontingenten Situation steht: *Wenn Vertrauen sich darauf bezieht, dass ich mich darauf verlasse, dass der andere seine Selbstdarstellung fortsetzt, setze ich mein Vertrauen in die Reflexivität dieser Selbstdarstellung*.

Die Erwartung besteht nun nicht darin, dass der andere sich *nicht* verändert; man erwartet auch nicht, dass er etwas konkret Vorausgesagtes ordnungsgemäß erfüllt, da es sich dann nur um die Erfüllung von Normen handeln würde. Man erwartet, dass der andere konsistent dahingehend ist, als was er sich selbst dargestellt hat, um das Vertrauen zu erwerben. Damit bleibt das Risiko sowohl für den Treugeber bestehen als auch letztlich für den Treuhänder, da er selbst zu einem späteren Zeitpunkt seine Selbstdarstellung als überholt interpretieren kann. So kann sich ja plötzlich die Einstellung dahingehend gewandelt haben, dass man keinen Wert mehr auf das Vertrauen des anderen legt, bzw. nicht mehr selbst vertrauen muss. D.h., eine Vertrauensbeziehung bleibt in jeder Hinsicht riskant, sei es, dass der Treuhänder von vorne herein die Absicht hat, opportunistisch zu handeln oder seine eigene Entwicklung ihn seine Meinung ändern lässt.

Das Konzept, sowohl Vertrauen als auch Vertrauenswürdigkeit als aufgeklärtes Eigeninteresse zu konzipieren, hieße wiederum, sich auf die Rationalität zu verlassen. Wie auch sonst wäre reflexives Vertrauen möglich, da man dem Chaos ja nicht trauen kann.

Vertrauen hat somit nicht mehr viel mit Faktizität oder Wahrheit zu tun. Vertrauen ist ein Abkommen, in dem man den anderen in seiner dargestellten Subjektivität als gegeben nimmt, im Wissen, dass dieser sich selbst dadurch bindet.

Vertrauen erzieht

...Das gilt sowohl auf emotionaler als auch auf taktischer Ebene (vgl. Luhmann 1989, 71). Natürlich kann man Vertrauen auch durch täuschende Selbstdarstellung erwerben; erhalten und als verfügbares Kapital nutzen kann man es aber allerdings nur dann, wenn man die Täuschung fortsetzt. Die Frage ist dann, wie lange ich in der Lage bin, die Täuschung als Täuschung fortzusetzen, ohne nicht irgendwann meiner eigenen Täuschung zu erliegen?

Ein Beispiel:

Eine Frau entdeckt zufällig in der Westentasche ihres Ehemanns einen verschlossenen Brief. Auf diesem Umschlag ist deutlich eine Frauenhandschrift zu erkennen, und der Ort, in dem der Brief aufgegeben wurde, war der letzte Dienstort des Mannes. Der Mann kommt hinzu, sieht die Szene und sagt: „Wenn du mir jemals vertraut hast, dann öffnest du diesen Brief nicht."

Diese Situation lässt sich wie folgt an einer Kreuztabelle darstellen:

	Mann hat Frau betrogen	hat sie nicht betrogen
Frau öffnet den Brief	I	II
öffnet den Brief nicht	III	IV

(Abbildung 3.4.1 Vertrauensspiel, O.G.)

Feld I und III.

Der Mann hat seine Frau betrogen. Vielleicht bereut er es sogar, denn die Affäre war ihm eigentlich nicht wichtig genug, dafür seine Beziehung aufs Spiel zu setzen. Weil es, in seinen Augen, nichts mit seiner Frau zu tun hatte, möchte er, dass seine Frau ihm dahingehend vertraut, dass sich in ihrer Beziehung nichts geändert hat. Würde seine Frau den Brief allerdings öffnen, wäre die Situation offenbar und eine vermutlich übergroße Komplexität über das Grundsätzliche der Beziehung wäre die Konsequenz. Also bringt der Mann die Ressource Vertrauen ins Spiel, indem er implizit seiner Frau sagt: *bist du bereit, weiterhin auf meine Selbstdarstellung zu vertrauen, dass ich dir gegenüber der bleiben werde, der ich bisher vorgab zu sein*.

Öffnet die Frau dennoch den Brief (Feld I), so wird sie in ihrem Misstrauen bestätigt und verlässt vermutlich ihren Mann. Öffnet die Frau den Brief nicht (Feld III) und verlässt sich auf den Satz des Mannes, so gewinnen beide Zeit. Die Aufgabe des Mannes wird es aber sein,

seine eigene Selbstdarstellung so zu konzipieren, dass er dem Vertrauen seiner Frau gerecht wird – wenn ihm etwas daran liegt.

Feld II und IV.

Eigentlich hat der Mann ja eine „reine Weste“, weil er seine Frau nicht betrogen hat, so dass es ihm nichts ausmachen dürfte, wenn seine Frau den Brief liest. Aber vielleicht ist er nun misstrauisch geworden, da er sich sagt: *Wie kommt meine Frau dazu, mir etwas so Ungeheuerliches zu unterstellen. Wenn sie bei einem einfachen Brief schon so reagiert, dann kann es mit ihrem Vertrauen ja nicht weit her sein.*

Öffnet die Frau den Brief (Feld II), so wird sie die Unschuld ihres Mannes erkennen, dieser wird nun vielleicht seinerseits seine Frau verlassen, weil er diesen Vertrauensbruch für zu groß empfindet. Öffnet die Frau den Brief nicht (Feld IV), so gewinnen beide wieder Zeit. Wobei nun beide ihre Selbstdarstellung überprüfen werden, die Frau, ob nicht doch etwas gewesen sein könnte und der Mann bzgl. des Vertrauens seiner Frau zu ihm.

Kann ich jemandem vertrauen, obwohl ich misstrauisch bin? Vermutlich werde ich ihm dann vertrauen, wenn ich mich auf seine Selbstdarstellung verlassen kann. Hierzu schreibt Fichte 1798: „In Absicht dessen, worauf zu rechnen ich einen anderen veranlasst habe, bin ich nicht mehr bloß von mir, sondern von dem Anderen mit abhängig: Ich bin hierüber in seinen Diensten; ich kann mein Wort nicht zurückziehen, ohne diejenigen seiner Handlungen, die er in der Hoffnung auf mein Versprechen getan hat, zu vereiteln, sonach ohne seine Kausalität in der Sinnenwelt zu stören“ (zit. n. Emrich 1998, 104). Trau ich meinem Gegenüber zu, dass er *willentlich* meinem Vertrauen gerecht werden will, dann ist meine Verwundbarkeit die Vorleistung und das Instrument der Initiation der Vertrauensbeziehung, weil ich dem Anderen zugleich damit klar gemacht habe, dass ich ihm seine (Selbst-) Darstellung zutraue.

Diese Form von Vertrauen ist damit hoch reflexiv, weil sie die Fehlbarkeit und Freiheit des anderen mitdenkt, und ihm wahrscheinlich gerade dadurch gerechter wird als die unmenschliche Forderung, von jemandem blinde Treue zu verlangen.

Vertrauen ist nicht die Fortsetzung des Immergleichen. Vertrauen ist der Spielraum für die vielfältigen Handlungsalternativen der Akteure, die nur unter einer je bestimmten Perspektive an Relevanz gewinnen. Diese Handlungsweisen können dabei prinzipiell unerwartet sein, sie werden aber nicht beliebig sein, wenn den Akteuren an ihrer sozialen Reziprozität gelegen ist. Vertrauen kann dann auch aufrechterhalten werden, wenn man den

anderen „durchschaut“ hat. Man kann sich gerade dann ausgewogen auf ihn einstellen, ohne seine Schwachpunkte entblößen zu müssen.

Damit wird Vertrauen zu einer zweiten Wirklichkeit, auf die man sich einlassen kann bzw. für die man sich vielmehr aktiv entscheiden muss. Die Wirklichkeit als Spielraum existiert dabei über symbolisch dargestellte Identität, indem sie ebenso über symbolisch definierte Schwellen kontrolliert wird. Vertrauen bleibt dabei jederzeit riskant, so wie die scheinbare Stabilität instabil bleibt.

Vertrauen ist daher als Mechanismus, von dem man erwartet, reflexive Gewissheit in postmodernen Zeiten zu liefern, denkbar ungeeignet. Weil Gewissheit gerade keine Kategorie für Vertrauen ist.

Kapitel 3.5

Fazit erster Teil: Vertrauen als Kompetenz

Als das Kind Kind war, wusste es nicht, dass es Kind war,
alles war ihm beseelt, und alle Seelen waren eins.
Peter Handke (der Himmel über Berlin 1987)

Was ist von Vertrauen nach dieser Analyse übriggeblieben? Zunächst wurde Vertrauen als eine Ressource betrachtet, welche innerhalb eines sozialen Rahmens Komplexität reduziert. Ein Zustand unter Vertrauensbedingungen war sowohl emotional als auch ökonomisch wünschenswert, zugleich war er jedoch hoch voraussetzungsreich und kontextabhängig. Nachbarschaftshilfe, Kooperation und Solidarität unter einzelnen Akteuren ist sicherlich *an sich* etwas Wünschenswertes und Hilfreiches, lediglich: es existiert nicht *an sich*. Vertrauen als soziales Kapital wird gerade durch das Soziale bedingt. Dieses Vertrauen gelingt nur innerhalb einer Gemeinschaft, in der Verpflichtungen verpflichten und Erwartungen erwartbar sind. Das Gesetz des Wiedersehens funktioniert auch nur dann, wenn der einzelne daran glaubt, dass er den anderen wiedersehen wird. Es ist primär das Soziale am Vertrauen, welches die Reduktion von Komplexität ermöglicht.

Durch diese Reduktion von Komplexität erreicht Vertrauen eine ökonomische Größe. Wenn man Verträge nicht detailliert schreiben muss, wenn man seinem Arzt nicht ohne größere Umstände zu überwachen braucht, wenn man von seinem Nachbarn einfach erwarten kann, dass er einem auch bei der eigenen Ernte helfen wird, dann lohnt sich Vertrauen in jedem Fall – Vielmehr müsste man es bereuen, nicht vertraut zu haben, wenn man hätte vertrauen

können. Dabei ist dieses Vertrauen aber nicht kostenlos und wie viel Anstrengungen dafür nötig waren, eine vertraute Situation beizubehalten, wird erst dann offenbar, wenn das Vertrauen zerbricht.

Solange Vertrauen existiert, stellt es einen Spielraum dar, in welchem die Akteure *vertraut* miteinander umgehen. Dieser Raum wird über symbolische Schwellen kontrolliert, welche gewährleisten, dass Handlungen diesseits der Schwelle als vertraut und damit als gut und richtig interpretiert werden. Jenseits der Schwelle ist dann allerdings nicht nur das Ende von Vertrauen, sondern die rückwärts gerichtete Umwertung aller Handlungen. Es ist nicht einfach nur das Ende der Beziehung, sondern es ist das Bewusstwerden darüber, dass Komplexität über einen Mechanismus der Täuschung reduziert wurde. Vertrauen war dann ein Zustand der bewussten Ignoranz, indem man Vertrauen zu Unrecht an Stelle von Unsicherheit setzte und nun feststellen muss, dass diese Selbsttäuschung zum eigenen Nachteil wurde.

Die Tatsache, dass es Nachbarschaft und Solidarität gibt, ist jedoch allein noch kein Grund, sich auch nachbarschaftlich und solidarisch zu verhalten. Die Existenz von Vertrauen erklärt noch nicht, warum der einzelne vertraut oder misstraut.

Eine solche Handlung, nennen wir sie kooperativ, solidarisch oder vertrauensvoll, läuft letztlich darauf hinaus, dass einer (der Treugeber) gegenüber einem anderen (dem Treuhänder) eine riskante Vorleistung erbringen muss, welche ihm erst zu einem späteren Zeitpunkt vergütet werden wird – oder eben nicht. Damit sind die Prozesse der Vertrauensbildung immer Prozesse einer zweiseitigen Beziehung. Sei es, dass man einer einzelnen Person oder auch einer ganzen Gruppe von Akteuren vertraut – es bleibt dabei, dass der Akt der Vertrauensvergabe über diese Minimalbedingung verläuft.[88]

Um der „Funktionalismusfalle“ zu entgehen, ist es konsequent, den Prozess der Vertrauensbildung unter den Bedingungen einer rationalen Wahlhandlung zu rekonstruieren. Der einzelne Akteur, jenseits von jeglicher Sozialität, entscheidet dabei rational und nutzenmaximierend, ob er Vertrauen vergeben soll. Das Problem ist dabei nur, dass er es unter diesen Bedingungen gerade *nicht* tun wird. Vertrauen erscheint *rein rational* (im Sinne des homo oeconomicus) als eine nutzenmaximierende Handlung irrational. Ohne „äußere“ Anhaltspunkt gibt es keinen *vernünftigen* Grund, weshalb man einem anderen Akteur in einer einmal stattfindenden Transaktion unterstellen könnte, dass er freiwillig auf seinen eigenen sicheren Vorteil zugunsten eines potentiellen gemeinsamen Vorteils verzichten sollte.

Wie müssen dann diese möglichen „äußeren“ Umstände aussehen, damit Vertrauen rational wird? Das Angebot an unterstützenden Mechanismen erscheint auf den ersten Blick immens. Es reicht von Recht, Sanktionen, Zwang, Gewalt bis hin zu Kommunikation, Versprechen, Reputation, und vielen anderem mehr. Allerdings wird in dieser Pauschalität leicht „das Kind mit dem Bade ausgeschüttet“. Wenn eine Situation rechtlich hinreichend abgesichert ist, wenn der Zwang, der von einem Herrscher ausgeübt werden kann, fast grenzenlos ist, worin besteht dann noch das Vertrauen? Muss ein Sklavenhalter seinem Sklaven *vertrauen*, dass er nicht die Alternative des Todes seinem erbärmlichen Dasein vorzieht? Wenn alles zu Vertrauen wird, wird Vertrauen beliebig.

Ein unterstützender Mechanismus darf also die Freiheit, sich für oder gegen Vertrauen zu entscheiden, nicht mit-eliminieren, da die Bedingung für Vertrauen die Möglichkeit zum Vertrauensbruch beinhalten muss: Vertrauen ohne Risiko ist Sinn-los. Damit bleibt die riskante Entscheidung immer auf Seiten des Treugebers und die Unterstützung von Seiten des Treuhänders muss dann darin bestehen, dem Treugeber die Vertrauensvergabe so „schmackhaft“ wie nötig, bzw. das potentielle Risiko so gering wie möglich erscheinen zu lassen. In diesem Sinne laufen alle Formen der Unterstützung auf die Plausibilisierung der „Selbst-Gebundenheit“ hinaus. Wenn der Treuhänder dem Treugeber glaubhaft versichern kann, dass das Risiko, welches er eingehen wird, keineswegs blind ist, sondern er sich vernünftigerweise auf seine Selbstbindung verlassen kann, dann handelt es sich letztlich bei allen Unterstützungen um eben diese Form von Versprechen in Form einer Selbstbindung des Treuhänders.[89] [90]

Unterstützende Mechanismen können aber nur unterstützen. Damit ist noch immer nicht geklärt, worin *letztlich* der Grund liegt, dass Vertrauen entsteht. Vielleicht lässt sich Vertrauen aber auch gänzlich umgehen? Vielleicht ist Vertrauen nur „folkloristisches“ Beiwerk, was an sich gar nicht nötig wäre? In der Ökonomie gilt seit langem die Dichotomie von Hierarchie und Markt. Gleichsam als Nullsumme standen sich Kontrolle und Wettbewerb gegenüber: Positional kontrollierte Pflichterfüllung versus eigeninteressierte Nutzenmaximierung. Aber auch hier wird das Modell sehr schnell eingeholt, denn unter realen Bedingungen scheitert

[88] Der Aspekt korporativer Akteure auf Seiten des *Treugebers* wurde bewusst außer Acht gelassen, da die von mir getroffene Definition von Vertrauen ausschließlich die Entscheidung eines einzelnen Akteurs darstellt.
[89] Auf genau diese Art wirkt Reputation. Es ist das implizite Versprechen des Treuhänders, als Einzelperson oder auch als Institution, eher seinem guten Ruf gerecht werden zu wollen, als diesen für einen kurzfristigen Gewinn aufs Spiel zu setzen.
[90] Es bleibt aber dabei, dass auch Versprechen letztlich nur innerhalb eines sozialen Rahmens wirken können

sowohl der reine Markt als auch die pure Bürokratie – bzw. der Grund dafür, warum sie wider Erwarten *nicht* scheitern, liegt nicht in ihrer eigenen Logik, sondern gerade darin, dass sich soziale Aspekte wie Vertrauen und Misstrauen einmischen. Das eindimensionale Modell, Markt versus Hierarchie, bekommt eine weitere Achse von Vertrauen versus Misstrauen, und die Nullsumme löst sich zugunsten einer Tendenz in Richtung der vier Pole auf.

Damit ist die Untersuchung allerdings wieder an dem Punkt angekommen, Vertrauen über seine Funktion als eine Ressource zu beschreiben. Das Dilemma lässt sich dennoch auflösen. Die Frage ist:

- *Wo* gilt es bzgl. Vertrauen eine Entscheidung zu treffen? Und
- *was* kann der einzelne Akteur *bewirken*, wenn er sich für Vertrauen entscheidet?

Hierzu ist es nötig, Vertrauen zu differenzieren, und zwar in drei Gruppen: erstens Vertrautheit und Zuversicht, zweitens Zutrauen und drittens Vertrauen.

Vertrautheit ist ein Zustand der Unbewusstheit. Vertrautheit, im Sinne von Selbstverständlichkeit und Unhinterfragtheit steht nicht als eine Kategorie zur Disposition der Akteure. Sie war entweder schon immer da, sei es als das kindliche Urvertrauen oder die vormoderne Unhintergehbarkeit der Welt; oder diese Vertrautheit wurde im Sinne von Gewohnheit und Selbstverständlichkeit hergestellt bzw. ist irgendwann einmal da gewesen, weil man feststellt, dass man irgendetwas schon immer so getan hat.[91] Vertrautheit lässt sich aber nicht punktgenau willentlich initiieren. Es ist eine umgebungsspezifische Voraussetzungshaftigkeit. Man kann sich nicht dazu entscheiden, ob einem die Mitmenschen oder bestimmte Situationen vertraut vorkommen, der Zweifel allein wäre bereits der Beweis, dass die Vertrautheit zerbrochen sein muss.

Zuversicht ist nur im Rahmen von Vertrautheit denkbar. Zuversichtlich sein reflektiert nicht die Alternativen möglicher Handlungen, sondern spiegelt eine Haltung wider, welche einer Schicksalsergebenheit mit der Hoffnung auf ein gutes Ende darstellt. Wer in seiner Zuversicht scheitert, muss sich dafür nicht ernsthaft verantworten.

Auch diese Vertrauensform beinhaltet ein gewisses Risiko. Routinen allein stellen noch keine Garantien dar. Dieses Risiko wird aber nicht reflektiert, da Reflexion bereits wieder eine Form von Abstand und Entfremdung darstellt. Das Wissen um dieses Risiko bedeutet dann lediglich, dass Gegebenheiten *hergestellt* und *prinzipiell veränderbar* sind, sie liegen jedoch außerhalb des eigenen Einflussbereichs. Zuversichtlich zu sein bedeutet zwar, sich auf eine Sache mehr oder weniger bewusst einzulassen, man wird seine Handlung aber nicht

bereuen, wenn es schief geht. Zuversicht wirkt sich in diesem Sinne auch nicht auf die Situation selbst aus. Ob ein Akteur zuversichtlich ist, dass die Regierung hält, was sie verspricht, bleibt seine Angelegenheit. Vertraute Räume wie Nachbarschaft, Clubs, Vereine, Seilschaften etc. sind als Institutionen insofern immer schon da.

Die Situation nimmt eine andere Gestalt an, wenn das Risiko die unmittelbare Folge einer Entscheidung im Sinne einer Vertrauensentscheidung darstellt. Ein Gemälde bei einem Händler zu kaufen beinhaltet das Risiko, dass es sich um eine Fälschung handeln könnte. Die Alternative wäre es dann, das Bild nicht zu kaufen und das Risiko gänzlich zu vermeiden. Bereuen könnte man beides: das Bild gekauft, oder nicht gekauft zu haben. Die Frage in diesem Beispiel ist dann: Ist es, unter den gegebenen Bedingungen, dem Treuhänder zuzutrauen, dass er das Vertrauen des Treugebers nicht missbrauchen wird? Eine derartige Entscheidungssituation, welche als *Zutrauen* definiert wurde, lässt sich dann auf die Parameter einer Wette reduzieren: Der Treugeber vergleicht den möglichen *Verlust* bei Vertrauensmissbrauch mit dem möglichen *Gewinn* und aufgrund eines bestimmtes Verhältnisses von *Vertrauenswürdigkeit* und -*unwürdigkeit* vergibt er Vertrauen.

Das Problem an dieser Gleichung ist nicht die einfache Kontingenz der Situation, da die Entscheidung, jemandem etwas zuzutrauen oder nicht, in diesem Sinne immer einfach kontingent konzipiert ist. Das Problem ist, dass das Soziale fast ausschließlich auf die Kalkulation von Parametern reduziert werden muss. Damit lässt sich zwar eine Gleichung modellieren, aber die Gleichung hat nicht mehr viel mit Vertrauen zu tun. Denn wenn sich potentiell Vertrauen hinreichend durch ein funktionales Äquivalent ersetzen lässt, wenn eine *Situation unter Risiko* in eine Situation von Gewissheit überführt werden kann, dann wird Vertrauen nicht mehr benötigt.

Vertrauen ist dann die Form, welche ausschließlich mit Ungewissheit umgehen muss. Und diese Ungewissheit besteht tendenziell bereits in einfach kontingenten Situationen, da es bspw. keine intersubjektiv vergleichbare Skalierung von Vertrauenswürdigkeit geben kann. Potenziert wird diese Ungewissheit jedoch endgültig in doppelt kontingenten Situationen, sowohl zwischen zwei Akteuren als auch sich selbst gegenüber.

[91] Ab wann eine Kneipe zur Stammkneipe oder ein Kuss zur Gewohnheit wurde, lässt sich meist erst im Nachhinein feststellen.

Vertrauen fängt dort an, wo Kalkulierbarkeit und Kontrollierbarkeit aufhören, bzw. hat weder mit dem einen, noch mit dem anderen etwas zu tun. Vertrauen ist eine Entscheidung unter Ungewissheit[92], mit dem Ziel, sich gegenseitig einen Spielraum zu eröffnen.

Damit bleibt ein Akteur zurück, der sich im Bewusstsein seiner begrenzten Rationalität aufgrund eines aufgeklärten Eigeninteresses auf einen anderen Akteur selbst einlässt. Er vertraut dabei nicht (allein) auf dessen Motivstruktur im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung, sondern verlässt sich auf die Kontingenz des anderen selbst. Dieses *Sich-Verlassen* auf den anderen unterliegt dann der spezifischen Einschätzung des Treugebers über die *Vertrauenswürdigkeit* des Treuhänders. Der Schlüssel zum Vertrauen verbleibt in der Freiheit des Treugebers.

Für Böhme (1998) nimmt Vertrauen dann die Form einer Tugend an. D.h., Vertrauen kann man nicht einfordern oder erzwingen, da das Tugendhafte gerade nicht die Erfüllung einer äußeren Pflicht beinhalten darf. Vertrauen stellt die Bereitschaft eines Akteurs dar, sich als Souverän einem Risiko auszusetzen, im Wissen, dass die Verhältnisse nicht halten müssen, was sie versprechen. Jemandem zu vertrauen heißt damit immer, ihm zugleich einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Dem Gegenüber zu unterstellen, dass er meint, was er sagt, bedeutet durch Vertrauen *die Subjektivität* des anderen anzunehmen. Vertrauen ist dann eine an den Akteur gebundene Kompetenz und stellt eine dispositionale Handlungsfähigkeit dar.

Letztlich bleibt es dabei: Erstens bedeutet Vertrauen eine Entscheidung unter Risiko[93] im Bewusstsein um die Nicht-Reduzierbarkeit auf formelhafte, situative Parameter. Und von daher gründet Vertrauen zweitens auf rationaler Kalkulation, unter den Bedingungen von sozialer Vertrautheit oder persönlicher Selbst-Vertrautheit[94]. D.h., weil Vertrauen sozial bedingt ist, kann es nicht un-sozial grundgelegt werden. Vertrauen erheischt dann Vertrauen und kann zur Konsequenz seiner eigenen Voraussetzung werden. Der Nutzen liegt dann nicht darin, Unsicherheit zu eliminieren, sondern willentlich einen Spielraum positiver Konnotation von Handlungen zu erzeugen im Wissen um die Gemachtheit und Bedingtheit dieser Entscheidung. In diesem Arrangement mehrt Vertrauen sich selbst als soziales Kapital und „erzieht“ die Akteure, indem es ihnen die Freiheit lässt, so zu werden, wie man es ihnen positiv unterstellt.

[92] Dies gilt prinzipiell ebenso für Zutrauen, was nicht weiter explizit behandelt, sondern lediglich implizit vorausgesetzt wird.
[93] Risiko hierbei lediglich im Sinne von *riskant* und nicht in der Unterscheidung: Risiko versus Ungewissheit.
[94] In diesem Sinne ist auch Selbstvertrauen eine zur Gewohnheit gewordene Selbstdarstellung, welche sich selbst gegenüber Vertrautheit erzeugt und Komplexität reduziert.

Alle Versuche, Vertrauen forcieren oder initiieren zu wollen, müssen diese soziale Bedingtheit respektieren. Vertrauen ist damit kein besserer Mechanismus der Kontrolle, es ist ein völlig anderer Mechanismus.

Kapitel 4:

Als die Arbeit unvertraut wurde

Einleitung:

Das Maß an Selbständigkeit und Eigenverantwortung, das erforderlich wäre,
um aus Netzwerkorganisationen eine soziale und vor allem
wirtschaftlich bedeutsame Bewegung entstehen zu lassen,
ist sozial nicht trainiert.
Birger Priddat 1999, 133

Meine zentrale These in diesem Kapitel möchte ich wie folgt einleiten: Nachdem die Arbeit von aller Routine befreit, die Abhängigkeiten unter den Mitarbeitern aufgelöst und die Hierarchien zwischen den Ebenen abgeflacht wurden, haben die einzelnen Akteure nun alle Zeit zur Verfügung, sich ganz allein und individuell um ihr Wissen und um sich selbst zu kümmern – eigentlich könnten sie dann auch auf das vermeintliche „Relikt“ Vertrauen verzichten.

Wenn die Arbeit in der heutigen Zeit unvertraut und in bestimmten Bereichen unkontrollierbar geworden ist, ergeben sich hieraus zwei Fragestellungen:

Wenn dem erstens so ist, *dass* Arbeit *heute* unvertraut und unkontrollierbar geworden ist, muss sie früher einmal *vertraut* und *kontrollierbar* gewesen sein. Die Unterscheidung *vertraut* versus *unvertraut* soll dabei in dem oben beschriebenen Sinne verwandt werden. *Vertraute Arbeit* war routinierte und routinisierte Arbeit, sie war selbstverständlich, wurde nicht hinterfragt und war in ihrer Struktur klar und kontrollierbar. Auf dem Weg in die Unvertrautheit muss ihr ihre Gewohnheit (und Gewöhnlichkeit) abhanden gekommen sein, sie wird neuartig und fremd. Arbeit wird unsicher und ungewiss.

Wenn zweitens Unsicherheit früher durch das Setzen von Vertrautheit reduziert wurde, dann war diese unhinterfragte Selbstverständlichkeit auch nicht mehr als eine Täuschung, indem durch bestimmte Akteure Routine anstelle von Kontingenz gesetzt wurde. Ebenso fand Kontrolle dadurch statt, dass eine Aufgabe *innerhalb eines Rahmens* gestellt, durchgeführt und das Soll mit dem Ist verglichen wurde. Wenn Arbeit jedoch ungewiss und unkalkulierbar geworden ist, hieße das, dass es auch niemandem mehr gibt, der ein Soll vorschreibt, an dem ein „Ist“ gemessen werden könnte.

In der aktuellen Managementliteratur ist von dem Wunsch die Rede, von einer Kontroll- zu einer Vertrauenskultur zu wechseln[95]. Gerade hierin spiegelt sich das Kontrolldilemma wider. Es taucht die Hoffnung auf, offensichtlich unkontrollierbar gewordene Situationen nun nicht mehr durch *Kontrolle* kontrollieren zu müssen, sondern durch Vertrauen(skontrolle) in den Griff zu bekommen.

Vertrauen ist aber nicht die Lösung für *derartige* Probleme. Anhand des Mechanismus' Vertrauen kann man die Reflexivität, das soziale Arrangement, vielleicht das Konstrukt von Gewissheit und Verantwortlichkeit sozialer Situationen erkennen, sowie die Nicht-Reduzierbarkeit der in ihr herrschenden Ungewissheit. Vertrauen ist letztlich aber nur eine „Krücke", um mit dieser Ungewissheit umgehen zu können, vielmehr eine Brücke, um an die soziale Verantwortlichkeit der Akteure, an die *Verbindlichkeit ihrer Selbstbindung* glauben zu können. Vertrauen kann aber keine Kontrollfunktion übernehmen.

Reflexives Vertrauen basiert auf der Entscheidung des Treugebers über die Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders, damit steht Vertrauen am *Anfang* der Beziehung und nicht wie Kontrolle am Ende. Vertrauen ist das *Voraus* unter Risiko.

Zusammengefasst heißt dies: Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus, um mit Ungewissheit umzugehen. Der Schlüssel liegt in der Einschätzung des Treugebers über die Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders. Diese Einschätzung erfolgt entweder auf der Grundlage von (gesellschaftlicher) Vertrautheit oder über das individuelle, eigeninteressierte Selbstvertrauen, sich bewusst auf die Kontingenz des anderen einzulassen. Vertrauen „sichert" sich dabei jedoch nicht primär über *Kontrolle* ab, sondern über soziale Prozesse wie die Einschätzung von Zuverlässigkeit und den verbindliche Charakter von Verpflichtungen. Wenn nun eine Situation ihres sozialen Umfeldes entledigt wird, beraubt sie sich zugleich ihres Vertrauens.

Im folgenden Kapitel wird auf dieser Grundlage der Bogen gespannt vom geschichtlichen Gang ins Kontrolldilemma über die Bereiche Dezentralisierung und Globalisierung hin zum mutmaßlichen Ende der Arbeit unter *gesellschaftlichen* Bedingungen.

[95] ... oder von einer geschlossenen misstrauensdominierten zu einer offenen vertrauensbasierten Kontrollkultur, wie es Krystek (1997, 283) nennt, (vgl. auch Willke 1998).

Kapitel 4.1

Der Weg ins Kontrolldilemma

> *Sozialer Wandel ist weder der majestätische Ablauf der Geschichte, deren Gesetze einfach nur aufzudecken und zu befolgen wären, noch die Ausarbeitung und Umsetzung eines „rationaleren" Modells sozialer Ordnung.*
>
> Günter Ortmann 1992, 249

Das Kontrolldilemma, welches im folgenden Abschnitt in drei Phasen beschrieben wird, ergibt sich aus der Logik, dass durch Kontrolle nur Kontrollierbares kontrolliert werden kann, nicht aber Unkontrollierbares. Folgt man den Definitionen im Lexikon, so kann man einen Arbeitsablauf *unter* Kontrolle haben, indem man ihn überwacht und beaufsichtigt, man kann aber auch die Kontrolle *über* sein Fahrzeug verlieren, indem man es nicht mehr beherrscht (Das deutsche Wörterbuch, Knaur 1985). Überwachen, Beaufsichtigen, Prüfen, Überprüfen, Herrschen und Beherrschen sind Begriffe, welche nur dann „funktionieren", wenn man einen Soll-Ist Vergleich anstellen kann. Außer Kontrolle kann man nur dann geraten, wenn man sich zuvor glaubhaft als kontrolliert dargestellt hat.

Wie noch genauer aufgezeigt werden wird, befinden wir uns zur Zeit in einer Umbruchsituation, im Übergang von einer Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungs- Informations- und Wissensgesellschaft. Man mag diese Entwicklung als einen „epochalen Umbruch" (Dehnbostel 1998, 175) oder „grundlegenden Strukturwandel" (Klauder 1994, 764) bezeichnen, letztlich kann man bisher nur feststellen, *dass* sich etwas verändert, bzw. dass die bisherigen Erklärungsmodelle an Überzeugungskraft verloren haben.[96]

Daher soll die These um so schärfer ausfallen: Das Ende der Kontrollkultur *ist* erreicht, sowie alle damit verbundenen Implikationen. Die Konsequenz ist *Nicht-Kontrolle*, d.h. das freie Spiel der unkontrollierten und unkontrollierbaren Kräfte. Das kann man Chaos nennen oder Markt.

Anhand dreier Epochen soll zunächst der Weg in die Ungewissheit beschrieben werden. Der Begriff der Ungewissheit steht dabei in derselben Linie wie die Unvertrautheit, so dass sich dieser Prozess auch als Entwicklung zur Unvertrautheit nachzeichnen lassen kann.

[96] Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die Debatte verstehen, ob die Beschreibung unserer Gesellschaft als *Postmoderne*, *Reflexive Moderne* oder *Verschärfte Moderne* die Bezeichnung einer faktisch neuen Epoche signalisiert oder andererseits nur die Verlegenheit darstellt, die besondere Spielart einer kontinuierlichen Fortentwicklung zu bezeichnen, wie es Beck und Giddens sehen. Im Folgenden werde ich, in Ermangelung eines wirklich treffenden Begriffs für die aktuelle Ausprägung, weitgehend von der „Wissensgesellschaft" reden.

Der Weg in die Ungewissheitsgesellschaft

I. Agrargesellschaft	II. Industriegesellschaft	III. Wissensgesellschaft
handwerkliche Eigenkontrolle	industrielle Fremdkontrolle	marktliche Erfolgs-„Kontrolle“

----------Zeit---------->

(Abbildung 4.1.1 Die drei Kontrollmodi, O.G.)

I. **Die Stände-/ Agrargesellschaft**:

Die erste Epoche entspricht der Zeit der Agrar- bzw. Ständegesellschaft: Die Gesellschaft und deren mächtige Personen oder Institutionen beriefen ihre Bürger in die einzelnen Berufe. Dort bekam man seinen Platz zugewiesen und wurde mit den für notwendig erachteten Qualifikationen, sozialem Status und Einkommen versorgt. Im 16. Jahrhundert entsprach letztlich der Begriff des Berufes dem des Standes, und wenn man von der Ständegesellschaft spricht, hätte man sie auch Berufsgesellschaft nennen können (vgl. Geißler/ Geramanis 2001, 40). Über den Beruf wurde das gesellschaftliche Arbeitsvermögen reproduziert und gerade hierin lag auch die normative Bedeutung als universalistische Regelung. Handwerker und Kaufleute waren unter vorindustriellen Bedingungen keine arbeitenden Berufstätigen im heutigen Sinne, sie waren in erster Linie anerkannte und ehrbare Stadtbürger, sowie Zunft- und Gildemitglieder. Die Ausübung ihrer Tätigkeit war die konsequente Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Funktion. Vorindustrielle Berufe waren daher zwingend ganzheitlich organisiert, weil sie den gesamten Lebenszusammenhang der Berufstätigen einschließlich ihrer Familien mitbestimmten. Es waren Lebensberufe, welche sämtliche Komplexität und Ungewissheit der Umwelt für ihre Inhaber reduzierten und diesen dabei eindeutig definierte Spielräume zur Verfügung stellten. Insofern war ein Zutrauen unnötig, da es keine Ungewissheit gab.

Die Kontrolle unterlag einer *handwerklichen Eigenkontrolle* (Littler[97] 1987, 29). Dies soll nicht bedeuten, dass jeder Handwerker sich prinzipiell selbst kontrollieren durfte. Die Kontrolle, welche durch die Zünfte ausgeübt wurde, umfasste ebenso wie der Beruf die ganze Persönlichkeit des Meisters. Die Zünfte reproduzierten sich durch die Berufsehre einer ehrbare Meisterschaft und dies beinhaltete Arbeitstugenden wie Gewissenhaftigkeit, Ordentlichkeit und Zeitdisziplin. Indem ein Handwerker ein *guter* Handwerker war – und die Richtlinien dafür,

[97] Littler nimmt Bezug auf eine Gegenüberstellung von Braverman 1974 in der *handwerkliche Eigenkontrolle* versus *Kapitalistenkontrolle* gesetzt wird.

ein guter Handwerker zu sein, waren eindeutig – bot ihm die Gesellschaft als Gegenleistung Status, Anerkennung und Einkommen (vgl. auch Harney 1993). Natürlich wurde auch das *konkrete* Ergebnis der Arbeit kontrolliert, aber es wurde nicht auf das bloße Produkt reduziert. Das Arbeitsethos des Produzenten selbst stand jeweils auf dem Spiel, in Frage gestellt zu werden. Kontrolliert wurde in diesem Sinne die Kontinuität des Status Quo. Geißler (1999, 5) zitiert aus einer Zunfturkunde von 1523: *„Kein Handwerksmann soll etwas Neues erdenken oder erfinden oder gebrauchen, sondern jeder soll aus bürgerlicher Liebe seinem Nächsten folgen und sein Handwerk ohne des nächsten Schaden treiben"*. Unter dieser Konstellation war der Zusammenhalt der Gesellschaft gesetzlich verordnet und die Solidarität innerhalb der Stände durch die Korporation reguliert und jeder, der etwas ändern wollte, wurde der vorsätzlichen Schädigung des harmonisierten Gemeinwesens bezichtigt.[98]

II. **Die Industriegesellschaft**:

Im Zeitalter der Industrialisierung und der Massenproduktion verloren die Zünfte und Korporationen ihre einst dominante Definitionsmacht. Die Gesellschaft wurde nun nicht mehr ausschließlich mit Hilfe von Arbeit und Beruf entwickelt und stabilisiert. Arbeitsteilung war nicht mehr die Teilung zwischen den Gewerben, sondern die *Zerteilung* des Arbeitsablaufs selbst.

Die neu aufkommenden Formen industrieller Tätigkeiten wirkten ihrerseits als strukturbestimmende Dimensionen subjektivitätsbildender Vergesellschaftungs- und Sozialisationsprozesse. Die Kernkategorien dieser ersten Moderne waren die Industrie, der Nationalstaat, der Technikglaube und das wissenschaftliche Wahrheitsmonopol (vgl. Markert 1998, 64). So ging es auch bei der Durchsetzung der Doktrinen von Taylor und Ford Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland nicht nur um ein neues Managementkonzept, sondern gleichsam um eine gesellschaftspolitische Botschaft, die eine Lösung der sozialen Konflikte durch technischen Fortschritt und Massenwohlstand versprach (vgl. Deutschmann 1999, 147). Diese Managementkonzepte entstanden aber nicht aus den Traditionen des Handwerks oder der Zünfte, sondern aus der Maschinenbauindustrie. Die Arbeit wurde zum passiven Faktor in der Produktion, zum „bloßen Anhängsel der Maschinen" (Littler 1987, 71) degradiert. Berufliche Fähigkeiten waren keine Voraussetzungen mehr, um am Produktionsprozess teilzunehmen und der Inhalt und das Tempo der Arbeit wurde durch die Anordnung der Betriebsanlagen und die

[98] Das ist wohl der Preis, den man für staatlich garantierte Vertrautheit bezahlen muss. So mag es auch Menschen geben, die der Solidarität zu Zeiten der DDR nachtrauern – auch diese Gemeinschaftlichkeit hatte ihren Preis.

Zwänge der Produktionstechnologie bestimmt. Nicht mehr der Meister kontrollierte die Arbeit, sondern die Struktur der Fertigung und der Takt des Fließbandes.[99]

Die extensive Zerlegung und Neukombination von Arbeitsvollzügen der ehemals primär in handwerklichen Formen produzierenden Arbeitskräfte führte neben der Dequalifizierung zu einer wesentlichen Steigerung der Produktivität, was eine gleichzeitige Steigerung der Reallöhne mit sich brachte. Die Massenproduktion verbilligter Konsumgüter ging einher mit der Arbeitskraft, die den Typus des Massenarbeiters angenommen hatte, und die Lohnarbeit wurde zur verallgemeinerten Normal-Existenzform (vgl. Schaarschuch 1990, 60f).

Durch die vollzogene Trennung von Planen und Ausführen und die dadurch entstandene grundsätzliche Interessendivergenz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer muss nun aber auch der Einfluss des Arbeiters selbst komplett ausgeschaltet werden, d.h., dass die Kontrolle des Arbeitsprozesses in die Hände der Kapitaleigner gehen muss. So besteht die Funktion des Managements daher darin, unter Bedingungen funktionierender Kapitalakkumulation die Arbeitskraft in Arbeit umzuwandeln, unter der Annahme des individuellen oder kollektiven Widerstands der Arbeiter aufgrund ihrer vom Arbeitgeber divergierenden Motivationslage (vgl. Littler 1987, 29f in Anlehnung an die Theorie des Arbeitsprozesses von Braverman 1974).

Eine auf diese Art gestaltete *industrielle Fremdkontrolle* zeichnet sich durch die strenge Überwachung eines klar definierten Verantwortungsbereichs aus. Dem einzelnen Arbeiter werden detailliert spezielle Aufgaben zugeteilt, die sich durch geringe Entscheidungsspielräume auszeichnen. Dies sind meist einfache und repetitive Routineabläufe, welche in kurzen Überprüfungsabständen genau überwacht und bei Fehlern sanktioniert werden können.

Motivation, Kooperation und Eigenverantwortung waren keine Kategorien für diese Konzepte und mussten es auch nicht sein. Zu Beginn der Industrialisierung besaßen die meisten Arbeiter so wenig Ressourcen, dass der materielle Leistungsanreiz der Fabriken eine große Verbesserung des Wohlstands bedeutete und dafür nahm man gern die stupide und entfremdete Arbeit sowie die teilweise martialischen Kontrollen in Kauf.

Ein Beispiel dafür, wie total sich diese Kontrolle gestaltete, war die *„driving-method"* der Überwachung von Henry Ford (ref. n. Miller 1992, 70ff.). Ford zahlte 1914 einem Fliessband-Arbeiter den doppelten Tageslohn. Dieses Gehalt als Anreiz und die Angst, den Job wieder zu

[99] Vergleiche hierzu die Unterscheidung von Geißler (2000, 79) über Takt und Rhythmus: Der Rhythmus als die „lebendige Variation des Identischen", als „zyklische Wiederholung" die in ihrer erwartbaren Regelmäßigkeit Soziales und Gesellschaftliches herausbildet, versus dem Takt, als „das Zeitmuster des Mechanischen" einer leblosen Logik.

verlieren, ermöglichte es, einen Gehorsam um jeden Preis zu verlangen und um dies durchzusetzen, war das Fließband das Mittel der Wahl. Die Arbeit wurde soweit vereinfacht, dass sie genau kontrolliert werden konnte: d.h. dass es keine Erfahrungsabhängigkeit bzgl. der Arbeitsvorgänge gab. Ein Maschinenbediener konnte praktisch nichts verlernen. Über die Materialien gab es nichts zu wissen, und ein Arbeiter, der faul zu sein schien, wurde von den Aufsehern niedergeschlagen oder gleich entlassen. Das Ausmaß der Autorität wurde immer umfangreicher, so dass den Arbeitern nachspioniert wurde, ob sie Zuhause tranken oder gar in Gewerkschaften organisiert waren. Doch bereits in den 40er Jahren zeigten sich vier große Konfliktbereiche. Hierzu gehörte eine beständig sinkende Produktivität, eine niedrige Arbeitsmoral, der Widerstand gegen neue Technologien und ein sich verschärfender Arbeitnehmer-Arbeitgeber Konflikt (vgl. Littler, 1987, 27f) auf dessen prinzipielle Ursachen wir immer wieder zurückkommen werden.

III. **Die Informations- und Wissensgesellschaft**:

War der Übergang von der handwerklichen Fertigung zum System der Massenproduktion *ein* zentraler Wendepunkt in der Dynamik des Managementwissens während der Entwicklung des 20. Jahrhunderts, so setzte der zweite Wendepunkt in den 70er Jahren desselben Jahrhunderts ein. Dies war der Übergang von der Massenproduktion der Industriegesellschaft zu einem System flexibler Spezialisierung einer Wissensgesellschaft. Das mutmaßlich neue Leitbild mag aber letztlich nicht mehr sein als die Reflexionen der „blinden Flecken“ des alten Paradigmas (vgl. Deutschmann 1999, 155). Wo waren dann die Unzulänglichkeiten der industriellen Fremdkontrolle, die das System zunächst in die strukturelle Krise im Jahre 1974/75 und dann an sein Ende führte? (vgl. hierzu auch ausführlich Schaarschuch 1990, 59ff)

Die ausschlaggebenden Größen für diesen Prozess lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Henckel 1999, Heidenreich 1998, Willke 1998, Klauder 1994):

Erstens findet eine grundlegende Veränderung in der technischen Entwicklung statt. Die immer effektivere Nutzung der Mikroelektronik und Telekommunikation sowie die Automatisierung und die immer neueren Produktionskonzepte lassen Information und Wissen zu den zentralen Ressourcen des Wirtschaftens werden. „Einfache“ Arbeiten sind unter diesen Bedingungen nicht mehr konkurrenzfähig und werden entweder automatisiert oder in sogenannte Billiglohnländer vergeben.

Zweitens ist die Beschleunigung ein weiteres Hauptmerkmal. Nicht nur der Transport wird via Glasfaser so schnell wie das Licht, sondern auch die Produkt(lebens)zyklen, die

Entwicklungszeiten, die Rentabilitätszeiten der Unternehmen sowie die „Wissenshalbwertzeiten“ haben sich ebenfalls verkürzt.

Drittens führt der Wegfall der Grenzen, die Integration Europas und der Fall des Eisernen Vorhangs zu einer Entgrenzung, die als Globalisierung beschrieben wird.

Und dieser Abbau internationaler Handelsschranken entfesselt **viertens** nicht nur die Finanzmärkte, sondern weitet den Wettbewerb unter verschärften Bedingungen faktisch ohne Beschränkung aus, was zu einer grundsätzlichen Deregulierung in *allen* Sektoren führt.

Diese neu aufkommende Gesellschaftsform nun lediglich als Informations- oder Wissensgesellschaft zu beschreiben, ist eigentlich zu einseitig, da zunächst nur ein Paradigma, nämlich Arbeit oder Industrie, i.S.v. Arbeits- und Industriegesellschaft, durch ein neues ersetzt wird. Der Grund für die zahlreichen Krisensymptome liegt vielmehr in der Diskrepanz zwischen der industriegesellschaftlichen Prägung der Arbeit und den Herausforderungen einer flexibel regulierten Dienstleistungs- und innovationszentrierten Wissensgesellschaft. Heidenreich (1998, 322) definiert daher wie folgt: „Eine Wissensgesellschaft ist eine Gesellschaft, deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nicht in erster Linie von dem verfügbaren Arbeits- oder Kapitalvolumen, sondern von der Organisation sozialer Beziehungen und von der Fähigkeit zur systematischen Erzeugung, zur flexiblen Rekombination und zur produktiven Nutzung von Wissen abhängt“.

Das eigentliche Problem gestaltet sich jetzt jedoch folgendermaßen: Sowohl die ständische Berufsgesellschaft als auch die Industriegesellschaft waren durchaus in der Lage, Gewissheit zu erzeugen. Diese Reduktion von Ungewissheit war dabei keineswegs das Hauptziel der Zünfte oder der „klassischen Kapitalisten“, es war aber *möglich*, eine Setzung vorzunehmen und diese auch durchzuhalten. Und wenn Ford sagt, dass seine Autos jede Farbe haben können, solange sie nur schwarz sind, dann tat man gut, sich darauf zu verlassen, dass er es genauso meinte, wie er es gesagt hat. Es ist aber nicht mehr die Zeit für diktatorische Patriarchen wie Henry Ford auf Unternehmerebene oder für *Meta-Erzählung* (Lyotard)[100] auf Gesellschaftsebene. Das ist kein Grund für Traurigkeit, sondern der Schlüssel zur Ungewissheit und mehr noch, es ist der Grund dafür, dass Vertrauen zu einem Gegenstand erhöhter Aufmerksamkeit geworden ist.

[100] Die drei großen Meta-Erzählungen der Moderne: die aufklärerische von der Emanzipation der Menschheit, die idealistische von der Teleologie des Geistes und die historische von der Hermeneutik des Sinns (vgl. Lyotard 1988, 169f).

Heisig (1997, 121f) analysiert ebenso die Globalisierung der Märkte und die dramatische Beschleunigung des technisch organisatorischen Wandels als Resultat des abrupten Zusammenbruchs des real existierenden Sozialismus in Osteuropa sowie der Umbrüche westlicher, demokratisch verfasster Gesellschaften. Und erst diese Konstellation lässt den Mangel an Vertrauen offenbar werden. „In der durch relative ökonomische *Stabilität* und politische *Normalität* geprägten Nachkriegsphase wurde Vertrauen ... offenbar nicht als ein relevantes soziales Phänomen erkannt" (ebd. kursiv im Orig.). Wodurch hätte es auch an Relevanz gewinnen sollen? Vertrauen war unter den Bedingungen von Stabilität und Normalität nicht explizit notwendig, es gab nichts Ungewisses, da die herrschende Vertrautheit völlig hinreichend war. Aus dieser Logik heraus wäre es auch falsch zu sagen, dass in unserer heutigen Gesellschaft *weniger* Vertrauen als früher herrscht. Vielmehr ist der Bedarf an Vertrauen größer geworden, und zwar um ein Fehlen an *Vertrautheit* wett zu machen, weil die Gesellschaft ihrerseits unvertraut und riskant geworden ist.

Immer neuere Managementkonzepte in immer kürzerer Zeit

Es sind die Anforderungen an die Organisation von Arbeit und an die Arbeit selbst, die sich wiederum grundlegend beim Wechsel zur Wissensgesellschaft geändert haben. Diese Entwicklung lässt sich genauer anhand der letzten 30 Jahre nachvollziehen: Entmündigte davor die Industriegesellschaft den Arbeiter von der Arbeit, so wurde ihm seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts die Verantwortung Stück für Stück wieder zurückgegeben, vielleicht mehr als es manchem heute lieb ist.

Mitte der 70er Jahre begannen eine ganze Reihe von Pilotprojekten zum Thema Gruppenarbeit und Humanisierung der Arbeit. Man ging davon aus, dass jeder Mensch den Willen habe, sich selbst und seine Fähigkeiten zu verwirklichen. Es sollte die Trägheit der traditionellen Managementkonzepte überwunden werden. Dennoch setzten sich diese Konzepte nicht als Alternative zur erprobten tayloristischen Arbeitsgestaltung durch. Zu groß war die Angst vor selbständigen Köpfen, vor einem Kontrollverlust auf der „Shopfloor-Ebene" und den größer werdenden „Ungewissheitszonen" bei der Steuerung der Werkstätten. Eigentlich sollte der Arbeiter doch lieber in seiner Objektstellung verbleiben (vgl. Schumann 1993, 190f).

Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre wurde die Herausforderung aus Japan sichtbar. Die deutschen Unternehmen antworteten hierauf im Schwerpunkt durch technikzentrierte Rationalisierung. Die technokratische Vision einer menschenleeren Fabrik blieb jedoch nur eine Vision, da Technik selbst auf höchstem Niveau nicht unabhängig von menschlichem Arbeitsvermögen macht. Im Gegenteil, die Ironie der Automation führte zu einer

„Rehabilitation der menschlichen Arbeit“ (Schumann 1993, 193). Die Technik ersetzte damit weder die Organisation noch den Arbeiter, nur das Niveau der Maschinenbedienung hat sich qualitativ durch weitgehende Computersteuerung nach oben verschoben und die Anzahl der konkreten Bediener ist keineswegs auf Null gesunken.

Die 80er Jahre zeichneten sich dann durch eine innovative Arbeitspolitik aus. Die gewandelten Produktionsanforderungen, die erhöhten Ansprüche bzgl. Zeit, Flexibilität, Qualität bedurften der Mobilisierung der Produzentenintelligenz. Die kreative Potenz des einzelnen wurde zur Schlüsselressource (vgl. Kern/ Schumann 1998, 8f). Das Problem bestand nun in den un- und angelernten Arbeitern (wie z.B. manuelle Schweißer und Lackierer), die unter den neuen Bedingungen kaum in der Lage waren, die installierten High–Tech Anlagen sachkundig und effizient zu betreiben. Andererseits hatte der Arbeitsmarkt inzwischen ausreichend qualifizierte Facharbeiter zur Verfügung, so dass es nicht mehr genügend Arbeit für alle gab. Bevorzugt wurde der qualifizierte, männliche, deutsche Normalarbeiter.[101]

Trotz allem behielt die Rationalisierung bis in die 80er Jahre hinein einen zentralistisch–strukturkonservativen Grundzug. Das neue Leitbild entstand als Kumulation ungeplanter Folgen jahrzehntelanger tayloristisch–fordistischer Rationalisierung, gerade wegen der ausufernden Technisierung, Bürokratisierung, Hierarchisierung und funktionalen Spezialisierung der industriellen Produktion (vgl. Faust et al. 1994, 110 und Weitbrecht 1998, 17).

Diese Methoden stellten insofern auch keine Reaktion auf die Forderungen nach einer Humanisierung der Arbeit wie in den 70er Jahren dar, sondern entstanden aufgrund eines äußeren Drucks auf die Organisation. Daher konnte von *verantwortlicher Autonomie* oder von *weitreichenden Entscheidungsspielräumen* auch nicht die Rede sein.

Die 90er Jahre stellten eine weitere Runde bei der Suche nach funktionsfähigen Arbeitskonzepten dar. Dass es dazu eines tiefen wirtschaftlichen Einbruchs (1992/93) bedurfte, war kein Zufall, sondern eine weitere Bestätigung der oben genannten These. Wieder wurde eine radikale Kritik am Alten durchgeführt und der organisatorische Transformationsprozess wurde weiter forciert. Aber ein Nochmehr an Automatisierung wie in den 80er Jahren war kaum möglich und hätte nur graduelle Veränderungen mit sich gebracht. So wurde die ganze Fabrikorganisation selbst fraglich, und um so zwingender erschien daher die totale Abkehr vom tayloristisch fordistischen Produktionsmodell, um die drei Hauptfaktoren Kosten, Qualität und Zeitdurchlauf zu verbessern (vgl. Schumann 1993, 198 u. Springer 1998, 97). Man konzentrierte

[101] Die fast schon klassischen Schlagworte zu dieser Zeit waren Akademikerschwemme und Verdrängungswettbewerb, und es begann die Negativentwicklung für die weniger qualifizierten Angestelltengruppen (vgl. Kotthoff 1995, 12).

sich erneut auf die Gruppenarbeitskonzepte und die „Lean-Debatten“, welche schon Jahre zuvor Japan zu einer enormen Produktivität verhalf.

Kern all dieser Konzepte ist die Erweiterung der Arbeitsinhalte, eine erhöhte Selbstorganisation und eine breitere Verantwortung über die Arbeit selbst auf Seiten der Arbeiter. Es drängt sich jedoch der Verdacht auf, dass hinter all diesen Überlegungen keine Strategien mehr stehen, sondern lediglich kurzfristige Konzepte mit begrenzter Rationalität. Im Sinne einer „Feuerwehr–Mentalität“ (Littler 1987, 32) geht es mehr und mehr um die Bewältigung tagtäglicher Probleme und nicht um eine langfristig strategische Planung: „Die Radikalisierung der Kritik am Alten, die Dramatisierung des Neuen, Übertreibungen, Fehldosierungen und Orientierungsprobleme des Managements durch die Beschleunigung in der Abfolge der Konzepte: All dies sind gegenläufige Beobachtungen aus aktuellen Reorganisationsprozessen“ (Faust 1998, 175).

Nicht nur, dass man keine Zeit mehr lässt, Vertrautheit aufkommen zu lassen, im Gegenteil, jede Form von Routine und Selbstverständlichkeit droht automatisch zum Wettbewerbsnachteil zu werden. Unter diesen Umständen wird die Stärke der deutschen Industriegesellschaft zugleich ihre größte Behinderung in der Informationsgesellschaft sein. So besaß der Kooperationsort „Betrieb“ eine außergewöhnlich hohe Aufladung, die sich in einer spezifischen Vertrauens- bzw. Vertrautheitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und einer entsprechenden Ausformung des Reziprozitätsgefüges im Betrieb äußerte. Diese Reziprozität war eine Form von gegenseitiger Verpflichtung unter den gesellschaftlichen Bedingungen von Normalität und Stabilität. „Dass die deutsche Industrie eine Periode des Vertrauensverfalls durchläuft, bedarf keines allzu langen Nachweises. Schon durch die schnellen und groben Schnitte, mit denen viele Firmen auf den Abwärtsstrudel 1992/93 reagierten, sind bei zahlreichen Arbeitnehmern Verlustängste aufgebrochen“ (Kern 1997, 272).

Wer übernimmt die Verantwortung für die Arbeit?

Die Entwicklung führte zunächst vom *rational man* im Taylorismus, mit seinen technokratisch unstrukturierten Arbeitsplätzen, der Mechanisierung, den geringen Qualifikationen und der hohen Routine, zum *social man* der Human Ressources und Human Relation, wo es galt die Produktivität durch die Verbesserung der sozialen Beziehungen zu erlangen (vgl. Grüner 1998). Beide Formen konnten jedoch unter einer ähnlichen Struktur von Kontrolle geführt werden. Der zu Beginn angedeutete epochale Umbruch zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft vollzieht sich auf Akteurseite in Form des *self-responsible man*, wie ich ihn nennen möchte.

20. Jh. ---------70er----------80er----------90er---------->

Industriegesellschaft		Wissensgesellschaft
Kontrolle und Verantwortung		***Markt*** und Erfolg/ Misserfolg
Soll/ Ist- Vergleich		Auswirkungs-Beobachtung
Voraus und Gewissheit		Nachhinein und Ungewissheit

(Abbildung 4.1.2 Fokussierte Veränderungen der letzten 30 Jahre, O.G.)

Der Rationalisierungsprozess seit Beginn der 90er Jahre hat verstärkt mit einem grundsätzlichen Widerspruch zu leben, es ist die Frage, inwieweit eine Organisation sich auf das Erfahrungswissen seiner Beschäftigten ausrichten und davon abhängig machen darf oder ob Rationalisierung ausschließlich eine Aufgabe von Experten, ihrem Wissen und ihrer Erfahrung sein muss (vgl. Springer 1998, 95). Kann man den Beschäftigten selbst die Aufgabe der Produktionssteigerung übertragen oder liegt das Rationalisierungsmonopol bei den Planern?

Dieser Widerspruch ist alles andere als neu. Es ist die alte Nullsummengleichung von Herrschaft und Selbststeuerung, von Kontrolle und Autonomie sowie von paramilitärischem Taylorismus und Beteiligungsinteresse. Dass die technokratischen Führungskonzepte ebenso ausgedient haben wie eine rein innerbetriebliche Kader- oder Kommandowirtschaft, eine hierarchisierte Klassengesellschaft oder die Kommunikation auf dem Dienstweg (vgl. Ehrke 1995, 108), soll jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass Betriebe sicherlich *keine Diskursgemeinschaften* sind. Der Trend geht aber in Richtung des denkenden Mitarbeiters mit erhöhter Verantwortungsbereitschaft.

Die Unternehmen versuchen sich fit zu machen für einen schärferen Konkurrenzkampf auf einem internationaler gewordenen Markt. Dies ist die eine Seite. Die andere Seite ist die, dass es auf Kosten der Mitarbeiter ausgetragen wird. Das war zwar schon immer so, hat aber aktuell eine neue soziale (vielmehr unsoziale) Dimension erreicht.

Die Blindstellen der neuen Managementkonzepte werden dadurch erzeugt, dass sie die pathologische Seite der alten Strukturen in den Vordergrund rücken, während sie deren informelle Anpassungsfähigkeit ausblenden (vgl. Deutschmann et al. 1995, 443). M. E. wurde und wird diesem informellen Aspekt systematisch zu wenig Bedeutung beigemessen. Das mag sowohl Absicht als auch ein Versehen sein, ändert aber nichts daran, dass in vielen Unternehmen eine „weitgehende Destruktion der internen betrieblichen Sozialintegration“

(Heisig 1997, 144) stattfindet. Kotthoff (1995, 14ff) nennt vier Hauptgründe für die Loyalität hochqualifizierter Beschäftigter und ihre hohe Leistungsbereitschaft: *Erstens* liegt es an der Stabilität der Firma, dem Unternehmenserfolg und dem Ansehen in der Öffentlichkeit. *Zweitens* spielt die soziale Sicherheit und die Kontinuität im Sinne einer planbaren beruflichen Karriere eine große Rolle. *Drittens* kam es darauf an, dass sich das Top- Management zur Firma sozial zugehörig fühlt. Und *viertens* musste ein kooperatives Führungsverhalten zwischen der zweiten und dritten Managementebene existieren.

Den fast schon gegenteiligen Effekt konnte Kotthoff (ebd. 10f) bei Firmen im Verlauf der zu dieser Zeit stattfindenden Umstrukturierungsprozesse erkennen. In acht von zehn untersuchten Betrieben stellte er eine *Vertrauenskrise* fest. Kriterien hierfür waren, dass noch nie so viel „geschimpft" und unter Vorbehalt gestellt wurde, noch nie eine vergleichbare Emotionalität vorherrschend war und noch nie so extrem, in teilweise zynischer Distanz, kritisch abwartend der Firma gegenüber gestanden wurde.

Je mehr die Betriebe dazu übergingen, den Aspekt der Selbststeuerung und Selbstverantwortung so weit für sich auszunutzen, dass sie sich damit auch gleichzeitig der kompletten Verantwortung für den Arbeits*prozess* entledigten, desto offensichtlicher wurde es, dass die Betriebe immer *weniger* „corporate identity" besaßen als in der Vergangenheit. Vermutlich ist das auch der Grund, warum stattdessen immer häufiger von „Unternehmens-kultur" geredet wird. Es ist aber kein sozialer Kitt, im Sinne von Vertrautheit, mehr in Sicht, der den alten ersetzen könnte (vgl. Heisig 1997, 144).

Im Verlauf der folgenden Abschnitte werde ich dieses Dilemma wie folgt darstellen: Die zwei grundsätzlichen Herausforderungen von Organisationen bestehen darin, dass zum einen das Umfeld und die Eigendynamik weder durchschaubar, noch kalkulierbar sind; daraus folgt zweitens, dass die Zukunft ungewiss ist und riskant bleibt. Die Frage ist nun, wie man das Maß an Sicherheit und Orientierung gewinnen kann, das jede Organisation für ihre spezifische Leistungsfähigkeit unabdingbar braucht? Warum sollte man dazu bereit sein, seinen Mitarbeitern zu vertrauen, warum sollte man soziale Spielräume schaffen, in denen, wenn auch nur temporär, Komplexität reduziert werden würde? Von Rutenberg (2000, 3) bringt diese Problematik anders auf den Punkt:

„Der Satz *unser wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiter* ist derart zum Allgemeinplatz des New-Economy-Palavers geworden, dass dessen erste Erwähnung ... im Publikum prustende Heiterkeit auslöste. Gemeint sind mit diesem Satz natürlich immer nur die superqualifizierten,

überirdisch kreativen Mitarbeiter, die vorzugsweise in der Phantasie von Unternehmern zu existieren scheinen, auf dem realen Arbeitsmarkt aber beklagenswert selten anzutreffen sind."

Kapitel 4.2

Dezentralisierung: Formlose Strukturen – strukturlose Formen

> *Vorbei die Zeit des genormten Lebens, als es die Post gab und Banken sich nicht wesentlich voneinander unterschieden; ... als in den Fabriken standardisierte Produkte hergestellt wurden – meist zwischen 8.00 und 17.00 Uhr übrigens, denn der Arbeitstag war auch normiert –, und das hehrste Ziel der Produzenten war, in ihrer Freizeit diese standardisierten Produkte zu konsumieren*
>
> Robert Misik 1999, 501

> *In einer vollständig dezentrierten Gesellschaft bleibt ja für eine gesamtgesellschaftliche Kommunikation, für die Selbstthematisierung und Selbsteinwirkung der Gesellschaft im ganzen, kein Ort übrig, weil sie zentrifugal in Teilsysteme auseinandergefallen ist, die nur noch in ihrer je eigenen Sprache mit sich selbst kommunizieren können.*
>
> Jürgen Habermas 1992, 76

Mit der Thematisierung der Kontrollfrage taucht immer auch die Frage nach den Grenzen der Kontrolle auf. Der Taylorismus löste dieses „Grenzproblem" dadurch, dass er die Arbeit zu einem gänzlich passiven Faktor, zum bloßen Beiwerk der Maschinen degradierte. Der Mensch, als von „unberechenbaren subjektiven Momenten gestörte Quasi-Maschine" (Krystek 1997, 272) diente als eine Art vorläufiger Lückenbüßer der ausstehenden Mechanisierung und musste deshalb überwacht und gesteuert werden. Ein solches zutiefst pessimistisches und mechanistisches Menschenbild unterstellt den beteiligten Akteuren damit konsequenterweise auch, dass sie von Natur aus eher arbeits- und verantwortungsscheu sind. Der Mensch als „dressierter Affe"[102] war der letzte Störfaktor der Produktion, und durch die Technik sollte seine Intentionalität so weit wie möglich ausgeschaltet werden.[103] Ob ein Arbeiter nun motiviert an seinem Fließband stand oder nicht, war keine Kategorie.

Am Ende der Massenproduktion wurde jedoch deutlich, dass große Produktivitätsschübe gegen die Arbeitnehmer, gegen ihr geistiges Potential und ihre Selbstbestimmungsinteressen kaum noch machbar waren. Man mag diese Absage an den

[102] So *die* fast schon „klassische" Bezeichnung der Arbeiter im Taylorismus.

[103] Das Denken war bei Taylor den Ingenieuren vorbehalten und für die Arbeiter galt das Kommandoprinzip. Vor allem die Ingenieurpsychologie und später die Arbeitspsychologie folgten diesem Muster, und ebenso hat in der Pädagogik diese Denktradition als das Reiz-Reaktions-Lernmodell von Skinner in den 60er Jahren große Anerkennung gefunden. Heute noch ist es, aus den USA wiederkommend, hoch attraktiv, man nennt es nun NLP: Neuro-Linguales Programmieren (vgl. Ehrke 1995, 107).

„Technikdeterminismus“ (Ehrke 1995, 108) nun Posttaylorismus nennen, die derzeitigen Dezentralisierungstendenzen reichen aber weiter und hängen weit enger mit dem rasanten Wandel der Markt- und Konkurrenz-bedingungen Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre zusammen. Insgesamt befinden sich die Unternehmen in einer Situation, die mit den herkömmlichen Formen standardisierter Massenproduktion und den darauf gerichteten Prinzipien industrieller Rationalisierung kaum mehr zu vereinbaren sind.

Schlagwortartig kann man den Inhalt der „neuen Modelle“ wie folgt skizzieren: nicht Zentralisierung, sondern Dezentralisierung – nicht Standardisierung, sondern Flexibilisierung – nicht Stabilität, sondern Dynamik – nicht Produktionsorientierung, sondern Kunden- und Marktorientierung. Der Grund hierfür ist die prinzipiell unkontrollierbare Instabilität der Märkte für Produkte und Dienstleistungen, die man kaum mehr im Griff haben kann. Zugleich aber jagt ein neues Management- und Produktionsmodell das andere (vgl. Novak 1998, 97). Bei einer solchen Welle von Dynamiken ergibt sich die Frage, ob es sich bei all diesen Umbrüchen in der Produktion nicht lediglich um eine neue Rhetorik handelt, die mit wohlklingenden Metaphern die Computerisierung überkommener tayloristischer Strukturen fortsetzt (vgl. Brödner 1998, 33).

Es mag richtig sein, dass die neuen Technologien die Perfektionierung der Ideen von Taylor und Ford darstellen. Damit hatten und haben sie weiterhin nichts mit den spezifischen „Eigenheiten“ der Arbeiter zu tun. Das, was sich ändert – und zwar grundlegend – sind die *Verantwortlichkeiten* und *dies* bringt die eigentlichen Dynamiken mit sich. Dehnbostel (1998, 191) definiert Dezentralisierung daher als „die Verlagerung und Delegation von Aufgaben und Kompetenzen aus vorbereitenden, planenden und leitenden Organisationseinheiten in operative bzw. wertschöpfende Bereiche.“ Dies birgt für den einzelnen Chancen und Risiken.

Die Entgrenzung der Betriebe

Dezentralisierung, Rationalisierung, Umstrukturierung, all dies sind nur Sammelbegriffe, hinter denen sich innerhalb der einzelnen Betriebe ganz unterschiedliche Maßnahmen ver-bergen. Die wichtigsten Maßnahmearten sollen dabei in drei Bereiche gegliedert werden (vgl. Kotthoff 1995, 15f; sowie Faust et al. 1994, 113ff; Deutschmann et al. 1995, 437f; Deutschmann 1999, 165f).

1. Geschäftsstrategische Veränderungen auf Konzernebene
2. Segmentierung des Unternehmens
3. Re-Organisation der Arbeitsprozesse

Geschäftsstrategische Veränderungen auf der Konzernebene werden auch gern beschrieben als Neugliederungen der Kooperationsformen an der Wertschöpfungskette. Dahinter „verbirgt“ sich die rigorose Beschränkung auf das, was von der Konzernleitung als *Kerngeschäft* identifiziert wurde. Die Produktlinien, die nicht dazugehören, werden als *Nebenlinien* in Tochter- oder Satellitenunternehmen ausgegliedert bzw. „out-gesourct“ oder gleich verkauft, wenn nicht ganz liquidiert. Durch eine so gestaltete operative Dezentralisierung kann die *Kernkompetenz* gestärkt werden und es lässt sich dadurch eine Trennung zwischen rentablen und unrentablen Teilen herstellen.

Eine Dezentralisierung innerhalb der Managementhierarchien wird durch die Segmentierung des Unternehmens ermöglicht. Nicht nur in den Bereichen der Fertigung kann man dieses Profit-Center Prinzip einführen, sondern ebenso in zahlreichen Service-Funktionen, welche ehemals typische Angestelltenbereiche waren. Ziel ist die Auflösung einer hierarchischen Integration zugunsten interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen unternehmerischen Zuschnitts. Das heißt, dass jeder Bereich als formal selbständiges Kleinunternehmen geführt wird.

Dieses Intrapreneurmodell (vgl. Faust et al. 1994) stellt dabei einen neuen Typus für den unteren Vorgesetzten dar. Ihm werden Kompetenzen und Verantwortung übertragen, die er *seinerseits* an einen funktional ausdifferenzierten Kreis von Spezialisten in *seinem* Aufgabenbereich delegiert. Die verbleibenden indirekten Bereiche und Stäbe sind fortan nur noch „Dienstleister“ für die eigentlich wertschöpfenden Prozesse. Sie müssen ihr Angebot an den Anforderungen der direkten Bereiche ausrichten und sind für Qualität, Umfang und Kosten ihrer Dienstleistungen in ganz anderer Weise als früher rechenschafts- und begründungspflichtig.

Nicht nur diese Segmentierung führt zu einer Neudefinition der Kooperation, die Re-Organisation der Arbeitsprozesse selbst erfordert ihrerseits ebenfalls eine Optimierung der funktionalen Kooperation. Die Dezentralisierung von Verantwortung spiegelt sich dabei innerhalb der neuen Methoden wie Projektmanagement, Lean-Management oder Gruppenarbeit wider. Teilautonome Arbeitsgruppen nehmen Aufgaben in Form von Selbstorganisation wahr, ohne formal festgeschriebene interne Arbeitsteilungen. Es bleibt die Aufgabe des Gruppensprechers allenfalls koordinierend oder moderierend einzugreifen.

Das Ziel all dieser Maßnahmen ist letztlich die Beschleunigung von Innovationen, eine verbesserte Markt- und Kundenorientierung der Produktentwicklung und Kostensenkung.

Wenn man dieser Logik streng folgt und der unternehmerischen Seite Glauben schenkt, dann müsste man spätestens jetzt erkennen, dass erst diese tiefgreifend veränderten Strukturen und Prozesse die *breite Entfaltung der menschlichen Handlungskompetenz ermöglichen*. Insbesondere das Erfahrungswissen der *„lebendigen Arbeit"* und die *soziale Kompetenz zur Kommunikation und Kooperation* gewinnen unter diesen Bedingungen ihren zentralen Stellenwert wieder. In dieser schönen neuen Arbeitswelt bildet die Arbeit eine Einheit von kundenorientierter Wertschöpfung, Reflexion der eigenen Tätigkeit und daraus hervorgehend eine ständige Verbesserung an Produkten und Prozessen. Vorbei die Zeiten des alten arbeitsteiligen Systems mit seinen ausschließlich einfachen, von anderen vorgedachten und vorgeplanten Tätigkeiten (vgl. Brödner 1998, 36f)[104]. An die Stelle straff und rational durchorganisierter Großorganisationen treten Netzwerke kleiner autonomer Einheiten, die jeder für sich ihren Erfolg selbständig verrechnen. Die einzelnen Akteure stehen dabei in je unterschiedlichen Beziehungszusammenhängen, in die sie sich kurzfristig, aktiv und ohne persönliche Vorbehalte wechselseitig einbringen sollen. Dazu bedarf es intellektueller Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen und kommunikativer Kompetenz sowie der Bereitschaft, Unsicherheit zu ertragen und Risiko zu akzeptieren (vgl. Heisig/ Littek 1995, 285f).

Man könnte diese Entwicklungen allerdings auch aus anderer Sicht betrachten. Und eigentlich müsste es einem eher suspekt vorkommen, wenn es ganz einfach so möglich sein sollte, das Nützliche so gewinnbringend mit dem Praktischen zu verbinden. Zwar ist es richtig, dass der Mensch in seiner gesamten Wesensart gefordert ist, jedoch müssen noch ein paar „geringfügige" Einschränkungen gemacht werden.

Unmittelbare Folgen

Die veränderten Rahmenbedingungen setzen primär auf einen Autonomiegewinn seitens der einzelnen Akteure. Dagegen gibt es zunächst nichts einzuwenden, es sei denn, man bevorzugt eine Bequemlichkeit ohne Verantwortung. Insofern stellt sich *jede* Art von Veränderung zugleich als eine relative Belastung dar. Die Frage ist nun, welche Dynamik diese Belastung einschlägt?

[104] Auch Arnold (1998, 231f) sieht hierin die „Chance" zur *kompetenzorientierten Wende* der Berufspädagogik.

Mehr Autonomie und Verantwortung seitens des einzelnen Akteurs beinhaltet einerseits die Tendenz zur Höherqualifizierung aufgrund der Aufgabenerweiterung. Dies führt jedoch andererseits auf dem Arbeitsmarkt, besonders in seinen Randgruppen, zu verstärkten Verdrängungs- und Dequalifizierungsprozessen (vgl. Icking 2000, 69). Outsourcing und schlanke Kernorganisationen beinhalten immer auch „soziale Schließung" und „Ausbeutung der Peripherie durch das Zentrum" (Jürgens 1994, 197). Besonders auffällig ist dies, wenn ganze Unternehmenssparten aufgesplittet werden und dies nicht zuletzt deshalb, um aus den Arbeitgeberverbänden ausscheiden zu können. *Tarifflucht* ist hierbei das Schlagwort, mit dem es möglich wird, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter von 35 auf 40 Stunden ganz ohne Lohnausgleich[105] anzuheben, mit der generalpräventiven Argumentation, dass es keinen anderen Weg gäbe, gegen kleinere Dienstleister konkurrieren zu können und sonst „Freisetzungen" drohten.

Die Leitbilder der Firmenphilosophien, an denen sich die Restrukturierung industrieller Kernbereiche gegenwärtig orientiert, ist die Beteiligung – genauer: die direkte Partizipation der Beschäftigten. Allerdings geht die Initiative zur Propagierung von Arbeitnehmerbeteiligung diesmal nicht von den Betriebsräten und Gewerkschaften aus. Es sind Teile des Managements, die unter den Fahnen von Lean, Gruppenarbeit und Dezentralisierung für eine aktive Einbindung der Lohnabhängigen in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse werben. Die Tatsache, dass sich die Interessen von Arbeitnehmern und Management oft erheblich voneinander unterscheiden, ebenso wie von unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen, und diese Unterschiede auch weiterbestehen, parallel zum gemeinsamen Interesse am Erhalt des Unternehmens, verschwinden fast vollständig in diesen Überlegungen.[106] Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass es sich bei all diesen unternehmerischen Partizipationsofferten schlicht um *subtile Herrschaftsmittel* handelt, welche unmittelbar auf die Persönlichkeit des Arbeiters abzielen (vgl. Dörre 1996, 7). Die These, dass der Einzelne zum Unternehmer seiner Arbeitskraft werden soll, täuscht schlicht darüber hinweg, dass auch in absehbarer Zukunft die Mehrheit der Erwerbsbevölkerung ganz oder teilweise abhängig beschäftigt sein wird.

Der Bericht der bayerisch-sächsische Zukunftskommission (von 1996/97 vgl. Bergmann 1998, 325f) schlägt als Anpassungsstrategie für die Lohnpolitik die komplette Auflösung einheitlicher branchenweiter Tarifverträge vor sowie eine dezentrale Lohnfindung und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, hin zu Teilarbeit. „Der Weg ist frei für mehr Eigeninitiative

[105] Dies entspricht einer faktischen Gehaltskürzung von 14,3 % (vgl. auch Gesterkamp 1998, 52).
[106] „Management by Love" oder der Gedanke der Organisation als *eine* Einheit spiegelt diese mutmaßliche Symbiotik wider (vgl. auch Drexel 1998, 54).

und Leistungsbereitschaft, individuelle Verantwortung und Freude an der Übernahme vertretbarer Risiken. An die Stelle der Sozialstaatsorientierung unmündiger Bürger tritt die Gemeinschaftsorientierung mündiger Bürger“ (Die Kommission, ebd. S.331). Angesichts der Überlegung, dass die eigentliche Begründung für all diese Strategien in der schwindenden Bedeutung der Erwerbsarbeit an sich liegt, wirken solche Worte eher zynisch als motivierend.

Ideosynkratische Hierarchiekritik

Tarifverträge und Mitbestimmung schufen eine Art genereller Vertrauensvermutung, die es den Arbeitnehmern erleichterte, in ihren konkreten Arbeitshandlungen Vorleistungen zu erbringen, die sich nicht sofort in unmittelbarem sicherem Profit auszahlen mussten. Diese Vertrauensabsicherung war besonders für die Mittelgruppe der qualifizierten Arbeitnehmer von Bedeutung. Aufgrund ihrer Qualifikationen haben sie in den Produktionsprozess viel einzubringen, sind leicht zu motivieren, aber auch weniger souverän als die hochqualifizierten und superkreativen „Free-lancer“. Gerade ihnen droht daher Dequalifikation und Freisetzung[107] (vgl. Kern 1997, 275f).

In einer globalisierten Ökonomie kann dieses für das deutsche Sozialmodell konstitutive Beschäftigungsversprechen nicht mehr eingelöst werden, gerade weil unternehmerische Standortverlagerungen so plausibel geworden sind, dass allein ihre Androhung disziplinierend wirkt. Die Aufforderung der Arbeitgeberverbände 1997 an die Mitgliedsfirmen, gültige Tarifverträge nicht mehr zu beachten, stellt nur die Spitze eines (neoliberalen) Eisbergs dar.

Hierin liegt doch der Kern, wenn von der Verbetrieblichung der Aushandlungsprozesse und der immer wieder beschworenen Dezentralisierung die Rede ist. Tatsächlich verbindet sich mit all diesen Formen der Dezentralisierung nicht nur eine Aushöhlung und Zerstörung der betrieblichen Gemeinschaft, so dass der Betrieb schon lange nicht mehr „das gemeinsame Dritte der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer“ (Kern 1997, 273) darstellt. Es werden systematisch ehemals verbundene und eingespielte informelle Strukturen gekappt, was dazu führt, dass die neuen dezentralen Strukturen sehr viel weniger präzise bestimmte Schnittstellen innerhalb der prozessualen und informellen Kooperationsbeziehungen haben (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, 432).

[107] es mag nur wenig euphemistischere Bezeichnungen für den Zustand der Entlassung geben...

Im Zeichen einer um sich greifenden Dezentralisierungseuphorie wird jegliche Form von Formalität zum Schimpfwort und automatisch auf die selbe Stufe mit Bürokratisierung gestellt. Hierzu schreibt Zech: „Formale Strukturen schaffen jedoch Sicherheit bezüglich erwartbaren Verhaltens; sie reduzieren also die doppelte Kontingenz in der Interaktion und schaffen Handlungssicherheit bezogen auf sich selbst wie bezogen auf das, was man von den anderen legitimerweise erwarten darf. Die Ablehnung von Formalität erhöht automatisch den Kommunikationsbedarf, weil die reduzierte Verhaltenssicherheit durch informellen Mehraufwand kompensiert werden muss. ... (Dies) führt auf der anderen Seite aber auch zu Intransparenz und Unplanbarkeit, zu Unverbindlichkeit und Uneindeutigkeit." (1999/ III, 183f.). Und dies wird immer dann der Fall sein, wenn Informalität die formellen Strukturen der Konfliktlösung kompensieren muss.

Das soll nicht heißen, dass die Akteure dazu nicht in der Lage wären! Es war nur bisher nicht sozial trainiert. Und die Frage ist, was passiert, wenn man derartige Prozesse per Akklamation einführt?

Mittelbare soziale Folgen – oder wenn Konkurrenz auf Dauer gestellt wird

„Die Zunahme marktlicher, wettbewerblicher Steuerungsformen für organisationsinterne Koordination befördert eine *Ökonomisierung innerorganisationaler Beziehungen*, bei der sich im Extremfall jeder Mitarbeiter als Profit-Center versteht und entsprechend handelt" (Beckert et al. 1998, 61f, kursiv im Orig.). In Konsequenz leistet dies einem Verhalten Vorschub, bei dem die Mitarbeiter nur ihren eigenen Erfolg sehen und letztlich sogar bestehende Vertrauens-verhältnisse gezielt ausbeuten. Totales unternehmerisches Verhalten einzufordern heißt dann auch, die Ausbeutung der eigenen Organisation mit zu fördern.

Die Dezentralisierung in einzelne, finanziell autonome Unternehmenseinheiten, ihre Orientierung am jeweils eigenen Geschäftserfolg und die auf Dauer gestellten Konkurrenzmechanismen mit anderen Subsystemen, stehen einem Zusammenhalt des Unternehmens als Netzwerk, bzw. einer Koordinierbarkeit als Ganzes diametral entgegen. Ein derartiger „struktureller Egoismus" (Hirsch-Kreinsen 1995) führt zur Eigenbrötelei und macht aus dem Ganzen *weniger* als die Summe seiner Teile. Die Folge ist ein sozialdarwinistisches Klima, das die kontraproduktive Wirkung hat, der auf immer komplexere Kooperationsbeziehungen angewiesenen innovativen Aktivitäten alles andere als förderlich zu sein. Die Handlungshorizonte werden verkürzt und lösen das Innovationsdilemma zu(un)gunsten kurzfristiger Gewinninteressen auf und unterminieren unentbehrliche Synergien (vgl. Deutschmann 1999, 171f).

Das Individuum am Ende der Fragmente

Die Dynamik einer Vergesellschaftung, die durch Marktbeziehungen und die Aufspaltung der Lebens- und Arbeitsbereiche geprägt ist, ist sowohl herausfordernd als auch verunsichernd. Für Brunner (1997, 11) ist Max Weber der erste, der die *moderne* Gesellschaft als einen Fragmentierungsprozess interpretiert, in dem die auseinander driftenden Handlungsbereiche nicht mehr von *einem wesentlichen* Prinzip in *eine* Totalität zurückzusteuern sind. Heute nun haben wir die zweite Stufe der Fragmentierung zur postmodernen Gesellschaft erreicht, in der soziale Identität nicht mehr traditionellen Sozialisationsmustern strukturdeterminierender sozialer Gruppen folgt (vgl. Markert 1998, 75), sondern die Individuen freigesetzt sind, in Mobilität und Flexibilität sich selbst zu bestimmen und zu entscheiden. „Individualisierung meint also weder Vereinzelung im negativen noch Freisetzung im positiven Sinne, sondern lediglich die Tatsache, dass die abstrakte Differenzierung und gleichzeitige Standardisierung der Gesellschaft auf Ebene des einzelnen Lebens nur noch Individualisierung als den ihr gemäßen Vergesellschaftungsmodus zurücklassen kann“ (Harney 1990, 49f). Es gibt keine objektive Bestimmbarkeit mehr, jede Selbstkonstruktion vollzieht sich perspektivenabhängig und losgelöst von der Gesellschaft. Alles, was ist, kann auch ebenso gut anders sein, so dass als letztes Zentrum nur die Egozentrik bleibt.[108]

Wenn nun das Management in vollmundigen Formeln von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Kritikfähigkeit redet, dann wird lediglich auf die Tatsache verwiesen, dass sich selbst der Betrieb, als ehemals Identität stiftende Instanz, dieser Komplexitätsreduktion widersetzt. Als *ein* Beleg hierfür kann man die letztlich paradoxe Aufforderung des Managements an seine Mitarbeiter verstehen, in *Selbstbestimmung* zu handeln[109]. In der Logik des Managements kann es sich jedoch bei Selbstbestimmung eigentlich nur um die Ablehnung von *Fremdverantwortung* handeln. Das ist ein Unterschied. Selbstbestimmt wäre eine Arbeitnehmer erst in dem Moment, wenn er sich dem fremdgesetzten Arbeitsziel, nämlich das Erreichen der Selbstbestimmung und Selbstorganisation, verweigern würde, also ebenso gut *unselbständig* bliebe und trotzdem seinen Job behalten könnte – was eher unwahrscheinlich ist.

---

[108] Zech (1999, 117) beginnt einen Aufsatz über das Individuum in der „Post“-Moderne mit folgendem Graffiti-Spruch: *„Wer bin ich, und wenn ja, wieviele?!“*

[109] Diese paradoxale Struktur lässt sich auch schön am Beispiel Schule verdeutlichen, wo ja zur individuellen Selbstbestimmung *erzogen* werden soll. Aber: „Selbstbestimmt wäre ein Schüler erst in dem Moment, wenn er sich dem fremdgesetzten Lernziel einer Erziehung zur Selbständigkeit verweigern würde, also unselbständig bliebe“ (Zech 1999/ III, 179).

Sei selbständig verantwortlich für das, was du tust, und wenn du erfolgreich bist, kannst du auch hier bleiben. Alle anderen Sicherheiten, Routinen, Formalismen wurden für eine permanente Flexibilität geopfert. Damit hat sich die Gesellschaft als Gesellschaft selbst überholt und besteht nur noch aus Individuen. „Ein Staat, der keinen anderen Zweck hat, als die Rahmenbedingungen des allein von individuellen Interessen geleiteten ökonomischen Handelns zu definieren und zu garantieren, bedarf eigentlich keiner demokratischen Verfassung mehr“ (Bergmann 1998, 338), dafür sorgt ja der Markt allein.

Kapitel 4.3

Neoliberalismus – oder den Markt von sozialen Elementen befreien

> *Doch der „Turbo-Kapitalismus“, dessen weltweite Durchsetzung jetzt unaufhaltsam scheint, zerstört die Grundlagen seiner Existenz: den funktionsfähigen Staat und demokratische Stabilität. Das Tempo der Veränderung und die Umverteilung von Macht und Wohlstand erodieren die alten sozialen Einheiten schneller, als das Neue sich entwickeln kann.*
>
> Hans-Peter Martin/Harald Schumann 2000 [1996], 19

> *Wir sind umzingelt von weder kontrollier-, noch beeinflussbaren Gesetzen und Sachzwängen der liberalen globalisierten Marktökonomie.*
>
> Robert Misik 1999, 502

Die vielen Begriffe für die Welt der Wirtschaft stehen den Synonymen oder Antonymen für die Selbstbeschreibung einer Gesellschaft als *postmodern* in nichts nach. Da ist von Turbo-, Casino-, Killer-, shareholder-value- Kapitalismus oder einfach nur Neoliberalismus die Rede. Alle Bezeichnungen beziehen sich dabei jedoch mehr oder weniger einheitlich auf die Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts in der Bundesrepublik vorherrschende Wirtschaftslehre.[110] In der Wirtschaftspolitik setzt der Neoliberalismus auf unbedingte Geldwertstabilität, Angebotspolitik und eine Deregulierung der Märkte. Die Beweglichkeit des Geldes und der wirtschaftliche Erfolg werden zum direkten Maßstab, nicht nur des wirtschaftlichen, sondern allen sozialen Handelns. Für Deutschmann ist Neoliberalismus im aktuellen Sinn des Wortes darüber hinaus gar „das Streben nach möglichst weitgehender *Eliminierung der „sozialen“* Elemente der Marktwirtschaft“ (1999, 162 Hervorhebung d. Verf.).

[110] Ihre theoretische Basis hat diese Lehre in der Neoklassik und im Monetarismus, sie unterscheidet sich jedoch deutlich vom „Ordo-Liberalismus“ der 40er und 50er Jahre, der seinerzeit auch als Neoliberalismus bezeichnet wurde (vgl. Bergmann 1998, 319f).

Die These in diesem Abschnitt soll der Frage nachgehen, wie viel *Markt* für eine Gesellschaft ertragbar ist: Wenn der Neoliberalismus als pures Marktverhalten auftritt, wird alles, was geschieht unter dem Fokus der Ökonomie betrachtet. Wie in Kapitel 2 unter dem Thema „Marktversagen" dargestellt wurde, kann der *reine Markt* nur unter *reinen Modellbedingungen* funktionieren. Das tägliche (soziale) Leben widerspricht dieser Modellierung, so dass davon ausgegangen werden muss, dass die Funktionsfähigkeit neoliberaler Doktrinen zwangsweise auf Kosten von sozialem Kapital gehen muss, welches der Neoliberalismus allerdings nicht in der Lage ist, selbst herzustellen. Damit ginge auch Vertrauen als soziales Kapital früher oder später zwangsläufig zur Neige, wenn der Neoliberalismus so überhand nimmt, dass er alles seinen ökonomischen Zwecken subsumiert, und kein sozialer Raum mehr für das Entstehen von sozialem Kapital bleibt.

Globalisierung und/oder Sozialstaat

Seit Mitte der 70er Jahre haben sich auch die internationalen Finanzgeschäfte explosions-artig entwickelt. Dabei hat sich die finanzielle Globalisierung auf alle Arten von Aktivitäten ausgeweitet. Die Entfernungen einer transnationalen Welt wurden durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien abgeschafft, so dass der Handlungszeitraum der Augenblick geworden ist – vor allem für die Welt des Geldes. Diese Welt ist von „realen Produkten" und von den in realiter in den Unternehmen erwirtschafteten Renditen unabhängig geworden. Geld-Transaktionen brauchen keinem Waren- oder Güteraustausch mehr zu entsprechen. Dem Warenwert im Werte von 1 Dollar stehen 40 Dollar Finanztransaktionen gegenüber. Schätzungsweise betragen diese Transaktionen ohne jeglichen realwirtschaftlichen Grund über 1200 Milliarden Dollar pro Tag, gegenüber 10 Milliarden Dollar im Welthandel (vgl. Deutschmann 1999, 163 und v. Larcher 2000, 9).

Das, was an den Finanzmärkten geschieht, folgt dabei durchaus einer weitgehend nachvollziehbaren Logik und wurde von den Regierungen der großen Industrienationen selbst initiiert. Im Namen der ökonomischen Heilslehre vom freien, grenzenlosen Markt haben sie systematisch alle Schranken niedergerissen, die zuvor den grenzüberschreitenden Geld- und Kapitalverkehr beherrschbar machten.[111] Alles wurde globalisiert, von den Wirtschaftsbeziehungen bis hin zu den Beratungsunternehmen, was zu einer weltweiten Homogenisierung

[111] Die Befreiung des Geldes aus den staatlich verfügten Beschränkungen begann mit der Aufhebung der festen Wechselkurse zwischen den Währungen der großen Industrieländer im Jahre 1973. Bis dahin galten die Regeln des Systems von Bretton Woods, welches seit Juli 1944 eine Antwort auf die chaotische Entwicklung der 20er und 30er Jahre war (vgl. Martin/ Schumann 72f.).

von Konzepten, Strategien und Techniken des Managements führte[112] (vgl. Faust 1998, 154). Ebenso sind die Finanzakteure weltweit in Echtzeit miteinander verbunden, und das Kapital mit seiner Mobilität hat nun seinerseits einen Kontrollapparat geschaffen, der auf die Kommastelle genau den Alltag der Unternehmen bzgl. ihrer Rentabilität bestimmt.

Die Frage lautet nun, ob der Markt seine Aktionen „schon irgendwie richten" wird oder ob wieder einmal die alte Gleichung der Nullsumme zu gelten scheint, dass die Entfesselung der Marktkräfte auf Kosten des Sozialstaats gehen. Als Dichotomie stünde die unternehmerische Informationsgesellschaft gegen eine arbeitnehmerzentrierte Industriegesellschaft, es stünde der Mensch, der als Unternehmer seine Arbeitskraft vermarktet, gegen das kollektive Leitbild von Erwerbstätigkeit und Daseinsvorsorge (vgl. Bergmann 1998, 319).

Die neoliberalen Argumente gegen *moderne* Industrienationen, besonders Deutschland, lauten immer gleich: Da die Arbeit zu teuer und die Lohnnebenkosten zu hoch sind, müssten Produktion und Kapitalströme zwangsweise umgeleitet werden, um wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen erlangen zu können.[113] Im einzelnen geht es um die zu hohen Löhne für einfache Dienstleitungen (soziale Dienste, Hotel, Gastronomie und Einzelhandel), die aus sozio-kulturellen Gründen überhöht und nicht produktivitätsorientiert sind; zu hoch sind auch die Arbeitslosen- und Sozialhilfesätze; der Missbrauch von sozialen Leistungen und Schwarzarbeit ist zu weit verbreitet; und ganz allgemein ist die Nachfrage nach „einfachen Diensten" in Deutschland noch völlig unbefriedigend. Der einzig verlässliche und wirksame Ausweg aus der Beschäftigungskrise wäre ein Einkommen weit unterhalb des kulturellen Existenzminimums (vgl. aus Teil III des Berichts der bayerisch-sächsischen Zukunftskommission n. Bergmann 1998, 323ff). Als bestechender Beweis dafür, *dass* es genau so funktioniert, wird dann die USA angeführt, die es geschafft hat, ihre Arbeitslosenquote von knapp 10 % in den 80er Jahren auf ca. 5 % Ende der 90er Jahre zu drücken (vgl. Glott et al. 1998, 16). Das Argument ist, dass sich die Arbeitsmärkte umso besser an die Globalisierung anpassen, je weniger regulatorische Schranken auf diesen Märkten bestehen. Dies führt in den USA zu einer stärkeren Betonung der Privatautonomie, was auch einer kulturell determinierten Orientierung am Individuum entspricht, verbunden mit der starken Zurückhaltung des Staates. Die Arbeitsbeziehungen und –bedingungen werden zumeist individuell ausgehandelt, wobei

[112] So sprach man 1996 u.a. von der McKinsey-Gesellschaft.
[113] Nach Herbert Ehrenberg (in Galuske 1999, 74) stieg im Zeitraum von 1992 bis 1997 das Nettoeinkommen aus Unternehmertätigkeit und Vermögen um 46,8 %, während das der Arbeitnehmer um real 3,1 % anstieg. Es bedarf schon einer besonderen Perspektive um nachzuvollziehen, wie einerseits die Aktienkurse explodieren, aber es andererseits dem Standort Deutschland so schlecht geht, weil seine Arbeitnehmer so unersättlich sind.

überdies kaum gesetzlich garantierte Mindestlöhne existieren. Die Berufsfreiheit gilt jenseits von Ausbildungs-Regelungen und ständischen Berufsorganisationen. Tarifverträge gelten nur für einzelne Unternehmen, und ein Kündigungsschutz existiert erst gar nicht (ebd. 24f).

Die Kehrseite dieses „Erfolges" ist allerdings selbst in den USA nicht zu übersehen. Die Billigjobs nehmen immer weiter zu, ohne die Arbeitnehmer auch ernähren zu können,[114] Das Gerede von der erhöhten Selbstverantwortung wird als zynischer Deckmantel eines fortschreitenden Abbaus sozialstaatlicher Sicherung benutzt, und das Auseinanderklaffen der Einkommensschere geht nahe an die gesellschaftliche Spaltung (vgl. Galuske 1999, 74f). Um dieser weitgehenden Demontage des Systems sozialer Sicherung den Charakter einer positiven Utopie abzugewinnen, gehört schon sehr viel Idealismus – oder vielleicht eher Ignoranz.

Der totale Arbeits-*Markt*

Die Richtung ist klar: Der Arbeits*markt* soll real dasselbe werden wie ein Markt für jede andere beliebige Ware auch, mit derselben *reinen* Logik der ökonomischen Modelle, in denen es nur Akteure mit verschiedenen Optionen und Präferenzen gibt, aber keine Abhängigkeiten und Machtungleichheiten. Dann werden auch die Argumente plausibel, nach denen die Gesamtzahl der Arbeitsplätze um so höher ausfallen wird, „je weniger Beharrungstendenzen und Abwehrstrategien überwiegen, alte Arbeitsplätze subventioniert und vor Konkurrenz geschützt werden" (Klauder 1994, 773). Erst dann kann wirtschaftliches Wachstum verstanden werden als „das schlichte Ergebnis des *unbändigen Willens* von Arbeitnehmern und Unternehmern, etwas zu produzieren und zu verkaufen, also etwas zu leisten" (Walter 1999, 110 kursiv d. Verf.). Unter diesen Bedingungen müssen Marktwirtschaft und Konkurrenz eigentlich als *in sich selbst ethische Veranstaltungen* (vgl. Deutschmann 1999, 166) begriffen werden, die es für den Arbeiter offensichtlich werden lassen, dass er nun ebenfalls zum Einsparen von Kontrollkosten beitragen sollte.

Schluss mit den falschen Subventionen, Schluss mit Anspruchsdenken und Bequemlichkeit und hin zu einer „geschmeidigen Anpassung" an die gegenwärtigen Gegebenheiten des Arbeitsmarktes durch individuelles Leistungsstreben und dem Bewusstsein von Eigenverant-wortlichkeit. „Neue Werte wie Kreativität, Sensibilität und Teamgeist treten neben die „alten Tugenden" Fleiß, Disziplin und Pflichtbewusstsein. ... Ergebnisorientierung, stärkere Berücksichtigung von Kompetenz, insbesondere soziale Kompetenz, sind wichtige Neuausrichtungen" (Walter 1999, 114 u. 117).

[114] Dadurch hat der einzelne die Möglichkeit zum „multiple job holder" zu werden – auch eine Kompetenz.

„Die Utopie vom totalen Unternehmertum ignoriert die institutionelle Strukturierung von Lebensläufen und die Unverzichtbarkeit sozialer Sicherheit für zivilisierte Lebensformen. Sie macht die Beweglichkeit des Geldes zum Maßstab für die Flexibilität des Menschen, ein Rennen, das für das sterbliche, verletzliche, auf Hilfe anderer Menschen angewiesene irdische Individuum ausgehen muss wie der Wettlauf des Hasen mit dem Igel. ... (In Konsequenz werden sie, d. Verf.) ein Gefühl permanenten Ungenügens und Versagens entwickeln“ (Deutschmann 1999, 168f). Arbeitnehmer werden zukünftig also nur noch eine Chance haben, wenn sie selbst zu Unternehmern mutieren. Die Konsequenz eines ausschließlich unternehmerischen Handelns wird dann nichts anderes sein als eine individualistische Gesellschaft.

Die permanente Revolutionierung der wirtschaftlichen Struktur, die von den Unternehmen betrieben wird, schlägt zwangsläufig zunächst auf die sozialen Verhältnisse und am Ende auf sie selbst zurück. Das Geld in der modernen Gesellschaft ist das allgemeine Mittel, das aufgrund seiner Allgemeinheit seinen Mittelcharakter verliert. Es ist dadurch in der Lage, alle Sinndimensionen zu umfassen und macht damit den finanziellen Erfolg zum unmittelbaren Maßstab allen sozialen Handelns schlechthin (vgl. ebd. 162). Wenn Geld, Erfolg und Macht zu den einzig wirksamen Antriebskräften werden, dann ist das sozialdarwinistische Szenario schon Realität. Die „Starken“ setzen sich durch, die „Schwachen“ müssen sehen, wie sie mit Billigjobs oder Sozialhilfe zurecht kommen.

Ein solcher Neoliberalismus bringt die „Individualisierung“ auf den Punkt: jeder ist sich selbst der Nächste und der Markt allein entscheidet. Wenn die rücksichtslose Verfolgung der Eigeninteressen und die Konkurrenz um Geld und Macht die allein bestimmenden Handlungsalternativen sind, stellt sich die Frage, wie durch diese Variante eines gesellschaftlichen Naturzustandes überhaupt soziales Kapital gebildet werden kann. Wie soll eine Gesellschaft – als Gesellschaft – noch zusammengehalten werden? Woher sollen die sozialen Ressourcen kommen, die einen verträglichen Umgang der Menschen untereinander sichern?[115] Woher soll die Bereitschaft zu sozialem Engagement, woher die Fähigkeit zur Kooperation kommen? (vgl. Bergmann 1998, 336) Die Forderung der Personalchefs, nur noch sozial kompetente Akteure einzustellen, die per se über ein derartiges soziales Kapital verfügen, ist als kurzfristige Aktion nachvollziehbar, da soziales Kapital kaufen billiger ist, als es selbst herzustellen, auf lange Sicht kann es nicht funktionieren – und wenn doch, werden die Kosten anderswo anfallen.

[115] Vgl. bspw. den sozialen Verpflichtungscharakter von Verpflichtungen.

Jenseits eines reinen Opportunismus‘

Abraham Lincoln (16. Präsident der USA 1860-1865) drückte es wie folgt aus: „Schafft die Zölle ab und unterstützt den Freihandel, dann werden unsere Arbeiter in jedem Bereich der Wirtschaft wie in Europa auf das Niveau von Leibeigenen und Paupern heruntergebracht“ (zit. n. Martin/ Schumann 2000, 137). Das Dilemma um die Grenzenlosigkeit des Marktes ist nicht gerade neu, und dass der Markt allein keine *gerechte* Verteilung – auch nicht der Arbeit schaffen kann, ist als Aussage eigentlich trivial, da Gerechtigkeit überhaupt keine Kategorie des Marktes darstellt. Die Argumentation für die Notwendigkeit eines politischen Rahmens, in dem die Wirtschaft agieren kann, muss folglich aus einer anderen Richtung kommen. Es gilt aufzuzeigen, auf wessen Kosten sich der freie Markt entwickelt und inwieweit Kultur, Gesellschaft und Politik nur noch zu Restgrößen globaler Wirtschaftsprozesse werden. „Der real existierende Kapitalismus braucht, wenn er nicht an fühlloser Kälte zugrunde gehen soll, außer der unsichtbaren Hand des Marktes auch ein sichtbares Herz“ (Sommer 2000, 1).

Aufgrund wirtschaftlicher Krisen, und hierbei insbesondere aufgrund der verfestigten Arbeitslosigkeit, sind über die Jahre die Produktionsverhältnisse und die gesellschaftlichen Voraussetzungen, auf die ein funktionsfähiger Markt angewiesen ist, brüchig geworden. „Wenn ich nämlich auf einen Wochenmarkt gehe, erwarten die Gemüsehändler und der Obsthändler von mir, dass ich ihren Stand nicht umwerfe; ich erwarte von ihnen, dass sie mich nicht jedes Mal über den Tisch ziehen. Treu und Glauben oder die guten Sitten nennen ehrbare Kaufleute solche verlässliche Erwartungen. Wenn umgekehrt immer mehr private Sheriffs an den Kaufhaustüren den Ladendiebstahl einzudämmen suchen, dann sind sie nicht bloß eine Antwort auf die Nachfrage der Geschäftsleute, sondern der Ausdruck einer wachsenden Schieflage der Einkommensverteilung“ (Hengsbach 1999, 118).

Kann es eine neoliberale Variante der Zivilgesellschaft überhaupt geben, wenn „Selbstverantwortung“ und „Zivilgesellschaft“ nur beschönigende Worte für eine Politik sind, welche die Kosten und Probleme auf den so genannten selbstverantwortlichen Bürger abwälzt: „Hier wird das hohe Wort der Selbstverantwortung missbraucht und Individuen werden zu Müllschluckern aller sozialen und ökonomischen Folgeprobleme privater Gewinnmaximierung und des Staatsabbaus gemacht“ (Beck 2000,11).

Den vorläufigen Höhepunkt dieser Entwicklung stellt allerdings die Forderung nach *Bürgerarbeit* dar. Bürgerarbeit ist dann das freiwillige soziale Engagement jenseits von Erwerbsarbeit und Freizeitbeschäftigung. Sie ist gemeinwohlorientiert und soll nichtmarktgängige Tätigkeitsfelder erschließen und so die Folgen des Bedeutungsschwunds

von Erwerbsarbeit und die damit einhergehende Krise des Sozialstaats mildern. Eine derartige Renaissance der Konzentration auf lebensweltliche Gemeinschaften und bürgerliches Engagement ist aber letztlich nur der hilflose Versuch, einer Enttraditionalisierung *sozialer* Gemeinschaftsbezüge und einer Labilisierung *regionaler* Gemeinschaft entgegenzuwirken. Faktisch aber handelt es schlicht um einen *neoliberalen Missbrauch* der Zivilgesellschaft, die sich so die Funktionsfähigkeit jenseits ihrer „blinden Flecken" erschleichen will (vgl. Bergmann 1998, 332; Galuske 1999, 78; Beck 2000, 11). [116]

Das ist weder illegitim, noch unmoralisch – denn auch das sind keine Kategorien des Marktes. Diese neoliberale Diktatur ist einfach nur *kurzfristig* und widerspricht damit in sich selbst jeder Unternehmens*strategie*, die langfristig ausgelegt ist, auf strukturelle Innovationen setzt oder schrittweise geplantes Vorgehen erfordert, um auf Veränderungen adäquat eingehen zu können. Es ist der Konflikt der Zeithorizonte, der die Unvereinbarkeit einer Marktlogik mit einer Kooperationslogik offensichtlich macht. Der Markt kann Kooperation nicht begreifen, weil Kooperation ab dem Zeitpunkt, wo die Unmittelbarkeit des ökonomischen Tauschs nicht mehr besteht, schlicht irrational und daher falsch ist. Die sogenannten „Ich-Faktoren" (vgl. Jansen 2000, 34) als Voraussetzung für einen *sozialen* Tausch wie: Jobsicherheit, Zugehörigkeit zu Abteilungen und Vorgesetzten, planbare Karrieren und informelle Netzwerke dürfen neben dem ökonomischen Hauptmotiv für Motivation (i.e. Geld und Macht) nicht ignoriert werden. Auch sollten diese nicht-ökonomischen Faktoren nicht dem einzelnen Akteur allein anheim gestellt werden, da es ansonsten immer unattraktiver wird, selbst eine langfristige Bindung an eine Organisation einzugehen.

Managerkarrieren entscheiden sich aber an primär kurzfristig messbaren und raschen Rationalisierungserfolgen. Es geht nicht mehr darum, im Sinne einer langfristigen Perspektive das Beste zu machen. Die durchschnittliche Dauer finanzieller Anlagen beträgt nicht mehr als

[116] Diese Entwicklung bedeutet nicht automatisch, dass sogenannte Freiwilligenarbeit keinerlei Relevanz mehr hätte. Zech schreibt hierzu: „Die Vermutung, dass die individualisierten Subjekte keine Bereitschaft zur Alltagssolidarität und zum Engagement hätten, ist empirisch zu widerlegen" (2000, 22). Seines Erachtens ist bürgerschaftliches Engagement weitaus verbreiteter als gemeinhin angenommen. „Die Mitgliederzahlen in Nonprofit-Organisationen steigen insgesamt an, allerdings nur im Bereich Selbsthilfe, Kultur, Freizeit und Sport. Traditionelle Wohlfahrtsorganisationen, Parteien, Kirche und Gewerkschaften gehören weiterhin zu den Verlierern" (ebd. in Bezug auf Priller/ Zimmer 1999, 23). M.E. ist aber gerade dies ein Beleg dafür, dass *universale* Ansprüche, wie gewerkschaftliche Solidarität oder christliche Nächstenliebe, persönlich-individuell eben keine Nutzenmaximierung mehr versprechen. Vor allem steht die ökonomische Frage im Vordergrund: „wie sieht mein individuell zu erwartender Gewinn aus?" „Tue Gutes und rede darüber". Das dürfte einem *moralischen* Anspruch an Ehrenamt eigentlich nicht genügen – es sei denn, die Prämisse lautet: „Hauptsache irgendwer macht die Arbeit, egal was er sich dabei denkt". Das heißt wiederum nicht, dass ehrenamtliche Arbeit in (vor)modernen Zeiten nicht ebenso einen persönlichen Nutzen gebracht hätte, es war aber m.E. eine *andere,* eine *universaler wirkende* Motivation dahinter – mit all ihrer Dogmatik. Das macht die heutige Arbeit nicht schlechter, aber „unberechenbarer", weil sie in den kurzfristigen Launen der Akteure und ihrem Eigeninteresse grundgelegt ist.

sechs Monate, so dass die Finanzprofitbesessenheit eines shareholder-value-Kapitalismus eine „Politik der ausgepressten Zitrone“ (Kern/ Schumann 1998, 12) geradezu erzwingt. Der Vorwurf, mit einer solchen kurzfristigen Politik Ressourcen unnötig zu vergeuden und zu vernichten, verliert angesichts rekordverdächtiger Rentabilitäten seine disziplinierende Wirkung. Soziale Verantwortung und gesellschaftliche Bindungen büßen unter diesem Kalkül ihre ökonomische Rechtfertigung ein. Und wieder schließt sich der Kreis, dass ein solcher Aktionismus gerade auch einem *individuellen* Verhalten Vorschub leistet, das nun seinerseits ebenfalls langfristig feste Bindungen ablehnt und sich nur noch an unmittelbaren finanziellen Gegenleistungen und kurzfristigen Vorteilen orientiert – ungeachtet (ehemaliger) sozialer Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Sensibilität.

Gerade in Bezug auf Vertrauen wiegt der Verlust an Zukunftsperspektiven und Zukunftsgewissheiten besonders schwer, weil Vertrauen ja *die* Handlungsorientierung darstellt, die auf eine *ungewisse* Zukunft ausgerichtet ist. „In dem Maße, in dem die *Kontinuität* und *Stabilität* privatwirtschaftlicher Organisationen und gesellschaftlicher Institutionen in Frage gestellt wird, geht die *Erwartungssicherheit* verloren, die für die Ausbildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen notwendig ist“ (Heisig 1997, 123f). Und das Dilemma besteht nun darin, dass in Phasen der Umstrukturierung gerade Vertrauen *eine* Voraussetzung für einen erfolgreichen Umbau darstellt, Vertrauen als soziales Kapital aber seinerseits selbst zur *neoliberalen Plünderung* freigegeben wurde.

„Investitionen in neue Produkte und Technologien erfordern eine mehr als nur opportunistisch motivierte Kooperation der Beteiligten für das gemeinsame Ziel. Schon um Rückschläge und die bei innovativen Projekten unvermeidlichen „Durststrecken“ zu überstehen, benötigt der Unternehmer finanziellen Rückhalt und einen durch Kontinuität, Vertrauen und Loyalität bestimmten sozialen Kontext“ (Deutschmann 1999, 169). Je mehr jedoch für die Mitarbeiter durch Dezentralisierung und Outsourcing ihre Beschäftigungsverhältnisse nicht mehr sicher sind, um so weniger werden auch sie bereit sein, nicht unmittelbar honorierte Vorleistungen zu erbringen. Aktive Beteiligung der Beschäftigten steht in enger Beziehung zu einem höheren Kooperationsniveau im Arbeitsprozess, zu sicherer Beschäftigung, transparenter Informationspolitik, kooperativen Führungsstilen und zu Tätigkeiten, die innerhalb eines Handlungsspielraums Eigeninitiative und selbständiges Handeln ermöglichen. Aber solche Rahmenbedingungen lassen sich unter dem Diktat neoliberaler Marktkoordination kaum schaffen. Damit befreit sich der Markt zunächst seiner sozialen Elemente, bis es klar

wird, dass ihm damit seine eigenen Grundlagen entzogen wurden, da viele Mechanismen gerade wegen und nicht trotz der verbliebenen sozialen Elemente funktionieren.

Kapitel 4.4

Berufserosion: Als der Arbeit die Gesellschaft abhanden kam

> *Was gibt es zu Beginn des neuen postindustriellen Informationsjahrhunderts am Ersten Mai noch zu feiern? Haben wir nicht, wenn wir an den Tag der Arbeit denken, in Wahrheit nur mehr einen armen Onkel aus einer bankrotten Stahlfabrik vor Augen, der etwas verlegen und unbeholfen seinen erfolgreichen Yuppie-Vetter besucht? ... Gehört der arme Onkel nicht einer schon fast ausgestorbenen Spezies an? Ist der Erste Mai nicht das Monument einer „Zombie"-Kategorie von Arbeit geworden, wie es unlängst Ulrich Beck formuliert hat?*
>
> Slavoj Zizek 2000, 41

Vertrautheit wurde allgemein im Sinne von Routine und Selbstverständlichkeit definiert, sowie als *eine* Voraussetzung für die Vergabe von Vertrauen unter Ungewissheit. Der Fokus in diesem vierten Kapitel lag und liegt auf der besonderen Thematisierung von Vertrauen *als Vertrautheit* beim Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Diese auf allen Ebenen ablaufenden Reorganisationsprozesse, wie bisher beschrieben die Dezentralisierung und die Globalisierung, sind geprägt von einer Dynamik, welche droht, genau diese vorhandenen Vertrauensgrundlagen zu zerstören. Nach Heisig ist es aber gerade in einem derartigen Transformationsprozess zur neuen postindustriellen Gesellschaft besonders wichtig, Vertrauensbeziehungen aufrecht zu erhalten, da die zukünftige Arbeitswelt bei allen Beteiligten ein „hohes Maß an spontaner Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft und damit ein hohes Vertrauensniveau" (ders. 1997, 124) voraussetzt.

Mit dem pointierten Satz, dass der Gesellschaft die Arbeit abhanden gekommen sei, soll in diesem Abschnitt Folgendes dargestellt werden: Solange eine Gesellschaft stabil und wirtschaftlich erfolgreich ist, wird es den Akteuren vergleichsweise leicht fallen, ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des herrschenden Modells zu entwickeln und Vertrauen in Vertrautes zu fassen. Sobald eine Gesellschaft jedoch beginnt instabil zu werden, beginnen zugleich die ehemaligen Sicherheiten in den Augen der Akteuren instabil, riskant und unverlässlich zu werden[117]. Der Beruf und die beruflich strukturierte Gesellschaft stellten lange

[117] Ein prinzipieller Hinweis am Rande: Da Begriffe wie Stabilität, Sicherheit und Vertrautheit tendenziell positiv konnotiert sind, mag die Darstellung ihrer Erosion von „kulturpessimistischen Anflügen" begleitet sein. Es soll hierbei jedoch weder darum gehen, einem Konservatismus das Wort zu reden, noch soll am Ende heraus-kommen, dass sich hinter all dem doch noch eine besonders positive Zukunftschance verbirgt. Meine These lautet lediglich,

Zeit ein verlässliches Leitbild dar, welches dem Prinzip institutionalisierter Reziprozität entsprach. Das Ordnungsprinzip bestand vereinfacht gesagt darin, dass das Verhältnis von Gesellschaft, Betrieb und Individuum in Deutschland über den Faktor Arbeit und in Form von Berufen geregelt wurde und lange Zeit pareto–optimal war.

Dieses Verhältnis ist definitiv aus seinem alten Gleichgewicht geraten. Die Prozesse der Individualisierung, das Prinzip der Marktorientierung, neue Produktionsformen und veränderte Qualifikationsanforderungen stellen *grundsätzlich neue* sozio-ökonomische Voraussetzungen dar. Die „neue Arbeit" ist mit dem „alten Berufskonzept" nicht mehr handhabbar und das Problem besteht nun darin, dass dadurch auch das gesellschaftliche Gleichgewicht ungleichgewichtig wird. War in der Industriegesellschaft noch die Gesellschaft mit ihrem *Zugriff* auf die Berufe das Gegengewicht zu den marktförmig organisierten Betrieben, so hat sich das Gewicht fast vollständig auf Unternehmerseite verlagert. Menschliche Potentialität wird nicht mehr in Form beruflicher, i.e. *gesellschaftlich geregelter Arbeit* verausgabt, sondern jenseits davon. Damit wird die Arbeit aber auch zugleich ihrer langjährigen Struktur und ihres sozialen Kapitals entledigt, welches von Seiten der Gesellschaft zur Verfügung gestellt wurde. Was also bleibt, wenn die Arbeit ohne Gesellschaft auskommen muss?

Das traditionelle Bauprinzip industrieller Arbeitsorganisation

Christa Wolf hatte in ihrem 1961 geschriebenen Roman *Der geteilte Himmel* die Vision einer DDR, in der die Vorstellung von Arbeit - in Form materieller und industrieller Produktion - einen privilegierten Ort gemeinschaftlicher Solidarität darstellt. Es geht um die Teilnahme an der kollektiven Anstrengung der Produktion. Die Produktionsgruppe ist dabei ein Kollektiv moderner Individuen, die ihre Probleme rational diskutieren und den Prozess materieller Arbeit als Ort authentischer Gefühle von Gemeinschaft und Solidarität erfahren. Es ging nicht darum, die körperliche Arbeit abzuschaffen, sondern als Erfüllung einer kollektiven Erfahrung zu begreifen (vgl. Zizek 2000, 41).

Das mag sich sicherlich etwas sozialistisch anhören, greift aber auf das seit dem 18. Jahrhundert erprobte Element der gesellschaftlichen Sozialisation über den Faktor Arbeit zurück[118]. So reproduzierte sich das gesellschaftliche Arbeitsvermögen in Deutschland lange

---

dass eine Erosion vormalig leistungsfähiger Ordnungsprinzipien stattfindet, und zwar in einem überaus weitreichenden und grundsätzlichen Umfang.

[118] Wie Maurer (1994, 11ff) darstellt, war Arbeit bis zum 18. Jh. in den dominanten Denksystemen und Philosophien der westlichen Welt keine Kategorie für die Reflexion über menschliche Selbstentfaltung. Für ein ideales Gesellschaftsmodell war Arbeit kein explizites Thema gesellschaftlicher Diskussionen. Wenn heute Individuen in Arbeiter und Nichtarbeiter unterteilt werden und sich damit ein je spezifischer sozialer Status ausdrückt, ist dies wiederum eine spezifisch historische Form der Arbeitsorganisation.

Zeit *fast ausschließlich* über den Beruf (vgl. Geißler/ Geramanis 2001). Ohne erneut auf die vorindustriellen Bedingungen der korporativen Traditionen einzugehen, soll der Hinweis genügen, dass die Erwerbsarbeit und der Beruf auch noch während des Industriezeitalters das Rückgrat der Lebensführung blieben. Zusammen mit der Familie bildeten sie ein zweipoliges Koordinatensystem, in welchem sich das Leben abspielte. Der Beruf des Vaters war der Schlüssel zur Welt, ebenso wie die spätere Ausbildung der Kinder auf das Jenseits des Berufes ausgerichtet war. Erwachsen sein bedeutete, in der Berufswelt zu sein – ein Arbeitsleben lang.

Obgleich im Zeitalter der Industrialisierung und Massenproduktion die Zünfte und Korporationen ihre einst dominante Definitionsmacht verloren – nämlich Gesellschaft mit Hilfe der *berufsförmigen* Regelung von Arbeit zu entwickeln und zu stabilisieren – waren es nun vornehmlich die Betriebe, welche die Gesellschaft allein über Arbeit *reproduzierten*. Die gesellschaftliche Problematik einer *nur betrieblichen* Arbeitsorganisation besteht dabei allerdings in der Reichweite ihrer ausschließlich ökonomischen Verallgemeinerung.

Der Beruf versprach zu sozialisieren, indem er den einzelnen innerhalb seines (Berufs-) Standes handlungsfähig werden ließ. Er qualifizierte, indem er die notwendigen fachlichen Kenntnisse für die zugewiesene Tätigkeit vermittelte und er integrierte, indem er die bestehende Ordnung legitimierte und perpetuierte. Es ist diese spezifische Art, wie durch Berufe auf eine systematische Weise Wissen erzeugt und verarbeitet wurde, mit einer besonderen Ausrichtung und Inhaltlichkeit. Die korporative Berufshierarchie zielte ab auf den gesamten Lebenszusammenhang, mit der Vollendung im Status des Meisters. Insofern ist der Beruf eine auf Perfektion gerichtete Logik der gesellschaftlichen Wissenserzeugung, welche sich gerade nicht auf funktionale Qualifikationen beschränken lässt, die sich in Formen der Arbeitsteilung ergeben (vgl. Harney 1998, 22f). Mit dem Bedeutungszuwachs der Betriebe im Zeichen der Industrialisierung und der schwindenden Bedeutung der Berufe als Vor-aussetzung zur Teilhabe an der Erwerbsarbeit wurde befürchtet, dass ein Großteil der Arbeitsbevölkerung an die partikularen Interessen der Betriebe zuungunsten der Gesellschaft, verloren geht. Die Nullsummengleichung lautete dabei, dass nur auf die Gesellschaft als Ganzes hin sozialisiert werden darf. Nur sie ist der Ort der Moralität und der sozialen Ordnung, nur in ihr besteht das Gegengewicht zur Partikularität der betrieblichen Interessen. Jeder Bedeutungsgewinn seitens der Unternehmen ging auf Kosten der gesellschaftlichen Integration. Vermassung und Proletarisierung waren die befürchteten, aber auch faktischen Konsequenzen des schwindenden gesellschaftlichen Einflusses.

Reagiert wurde zu dieser Zeit weder auf die Arbeit selbst, noch auf die betriebliche und betriebsorganisatorische Seite der Arbeit. Der Staat nahm nicht unmittelbar auf die Betriebe oder die darin stattfindende Arbeit Einfluss, sondern griff wiederum auf das personenbezogene Konzept beruflicher Bildung zurück, um auf diese Art universal auf die partikulare moderne Betrieblichkeit des Arbeitens und ihre Folgeprobleme zu antworten. Der Beruf als staatlich definierter und staatlich nachgewiesener Qualifikationscluster mit sittlichem Anspruch sollte dem einzelnen nicht nur Handlungsfähigkeit, sondern auch Autonomie zusichern. So wird die berufliche Erstausbildung zu einer Interaktionsfläche zwischen öffentlicher Regulation und privatbetrieblicher Betreiberschaft, so dass der Betrieb für das deutsche Berufsbildungssystem eine quasi öffentliche Einrichtung ist, die man mit universalistischen Standards und Erwartungen „belasten" kann (vgl. Harney 1998, 27).

Dies stellt bis heute den Steuerungszusammenhang zwischen Staat, Kammern und Innungen sowie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden dar und vor diesem Hintergrund vollzog sich die Arbeit als Motor der industriellen Modernisierung. Arbeit war zwar „das Herzstück gesellschaftlicher Reichtumsproduktion" (Galuske 1999, 69), aber das Spezifische an ihr war die Art und Weise, wie sie in der modernen Industriegesellschaft selbst zum Hort der Sicherheiten und Selbstverständlichkeiten geworden ist. Arbeit – und das heißt nicht mehr automatisch Beruf – wurde zum Schlüssel gesellschaftlicher Teilhabe, in Form von Lohn- und Erwerbsarbeit, als Verkauf von Kraft, Zeit und Qualifikation für Geld auf dem Arbeitsmarkt. Die aus heutiger Sicht schon fast wieder traditionellen Bauprinzipien industrieller Arbeitsorganisation waren die gültigen Strukturgesetze der klassischen Hierarchien, die Organisationsprinzipien der funktionalen Gliederung und Arbeitsteilung, sowie die bürokratischen Formen der Koordination und Kommunikation (vgl. Wimmer 1999, 32).

Soziale Integration über den Beruf und das Normalarbeitsverhältnis

Markert (1998, 64) stellt folgende Frage: „Ist es *überhaupt* denkbar, dass via Verausgabung menschlicher Potentialität in Form von gesellschaftlicher Arbeit *autonome Subjektivität* ausgebildet werden kann?"(kursiv im Orig.) Vor welchem Hintergrund wurde und wird die Gegenüberstellung Autonomie und Fremdbestimmung, von Universalität und Partikularität eigentlich vollzogen? Wenn der Beruf mit Autonomie und Souveränität gegenüber den Betrieben gleichgesetzt wurde, bleibt stets unerwähnt, dass es sich maximal um eine Autonomie *innerhalb*, bzw. unter der Regulation der Gesellschaft handelt. Deutsche Berufsabschlüsse gewährleisten nur *innerhalb* von Deutschland die Vergleichbarkeit und

Adaptionsfähigkeit. Das Duale System der Berufsausbildung ist ein spezifisch deutsches Ausbildungs-, Qualifikations- und Integrationsmodell – und damit gesellschaftlich partikular.

Das Wesensmerkmal der Industriegesellschaft mit Massenproduktion und Massenbeschäftigung ist eine spezifische Form der Erwerbsarbeit in abhängigen Positionen, und das Normalarbeitsverhältnis zeichnete sich dadurch aus, dass man abhängig und unbefristet in einem Betrieb arbeitete, wo die Normalarbeitszeit tagsüber an Werktagen war. Die Arbeitnehmer waren eingebunden in einem System sozialer Sicherung und traten ihre Arbeit nach einer beruflichen Erstausbildung an. Weiterbildung war nur soweit nötig, wie man sich – meist aus Zwang – umorientieren musste, und die Erwerbstätigkeit vollzog sich ohne Unterbrechungen nach Abschluss der Ausbildung. Langjährige Berufs- und Betriebszugehörigkeit und umfangreiche persönliche Kontakte am Arbeitsplatz waren hierbei gleichsam die Gewähr für Subsistenzsicherung und gesellschaftliche Integration[119] (vgl. Dostal et al. 1998, 448).

Es darf aber bei all dem nicht übersehen werden, dass in dieser sogenannten Erwerbsarbeitsgesellschaft nicht einmal die Hälfte der *gesellschaftlich nützlichen* Arbeit erwerbswirtschaftlich organisiert war. Mehr als 50 % der Arbeit, die den Bestand der modernen Gesellschaft sicherte, wurde *außerhalb* des Marktes geleistet. Der sozio-ökonomische Gesellschaftsvertrag der Nachkriegszeit ruhte auf zwei Säulen: Zum einen die Normalerwerbsbiographie der Männer, welche der monetären Steuerungsform unterworfen war; und zum anderen eine Art Dienstverpflichtung der Frauen zur Familienarbeit, welche den traditionellen Steuerungsformen der Liebe und Solidarität überlassen wurde (vgl. Hengsbach 1999, 120ff). Der Grund für die lange Zeit ökonomischer Stabilität war gerade deshalb die *soziale Einbettung* monetärer Erwerbsarbeit.

Das soziale Prinzip der Reziprozität

Gewissenhaftigkeit, Ordentlichkeit, Zeitdisziplin und Verlässlichkeit stellen traditionelle bürgerliche Tugenden dar, ebenso wie berufliche Tüchtigkeit und kaufmännische Redlichkeit. Das dazugehörige, in Deutschland lange Zeit vorherrschende Organisationsprinzip „institutionalisierter Reziprozität“ (Heisig 1997, 140) basierte seitens der Betriebe auf einem hochgradig zentralistisch denkenden Management, auf traditionellen Linienorganisationen sowie einem hierarchisch bürokratischen Arbeitsmodell. Unter dieser Konstellation konnte ein

[119] Ein statistischer Hinweis vorweg: unter ein solches Normalarbeitsverhältnis fielen 1985 77 % aller Beschäftigten gegenüber nur noch 60 % 1996 (vgl. Henckel 1999, 528).

Facharbeiter sein hohes berufsfachliches Wissen in einer qualifikationsintensiven Arbeitsorganisation mehr oder weniger passend einbringen.

Es herrschte eine weitgehend detaillierte Auftragserteilung mit nachfolgender Erfolgskontrolle, welche dahingehend ausgewogen war, dass der Mitarbeiter für seine konformen Verhaltensweisen Sicherheit und dauerhafte Zugehörigkeit zum Unternehmen erwarten konnte. Aber nicht nur auf Facharbeiterebene, auch auf der Ebene hochqualifizierter Angestellter hatten (und haben) diese Mitarbeiter ein bestimmtes Verständnis von ihrer Arbeitsrolle, welche Problemorientierung und Eigeninitiative mit einschließt. Diese Rolle ist allerdings verbunden mit einem starken Interesse an Sicherheit und Privilegien ihres Arbeitnehmerstatus als Schutz vor dem freien Markt (vgl. Kotthoff 1995, 11).

Wenn diese Reziprozität aber nicht mehr sichergestellt, bzw. aufgrund neuer Reorganisationsprozesse erst gar nicht mehr vorgesehen wird, wenn nahezu alle früheren Sicherheiten hinsichtlich Karriere, Qualifikation und Loyalität problematisch und riskant werden, dann mag dies daran liegen, dass die in der Vergangenheit erfolgreichen, hochgradig verregelten und verrechtlichten Regulationsmodelle für den aktuellen Veränderungsprozess ein Hindernis sind. Es mag auch völlig richtig sein, dass das Berufsmodell einer schnellen und umfassenden Modernisierung der Organisationsstrukturen im Wege steht. Die Frage ist aber eine ganz andere, wenn es um den Faktor Vertrauen und Vertrautheit geht: Was passiert, wenn *zu schnell* mit alten Vertrautheiten und alten Traditionen gebrochen wird?

Es bleibt unbenommen, dass sich die aktuellen Entwicklungen nicht dadurch werden aufhalten lassen, dass man alles beim Alten lässt. Gerade dann muss sich alles ändern, damit es annähernd so bleiben kann, wie es war. Wenn sich nämlich eine Verschiebung weg von der Berufs- hin zur Unternehmenslogik vollzieht und sich *dennoch* eine Hierarchie in einer „flüssigen" Umwelt wiederfindet, dann werden die Beschäftigten dazu neigen, ihrerseits die Organisation „auszuplündern" und ökonomisch kurzfristig zu denken, weil die ehemals vorhandene Beständigkeit und reziproke Verlässlichkeit insgesamt verloren gegangen ist (vgl. Heisig/ Littek 1995, 284).

Kommt das Ende der Arbeitsgesellschaft?

Der Verlust von Beständigkeit in der Arbeitswelt kann weder in toto festgestellt, noch mit einem Endpunkt versehen werden. Wir haben es auch nicht mit einem schnellen oder abrupten Ende der Arbeitsgesellschaft, sondern eher „mit einem langsamen Dahinsiechen des Normalarbeitsverhältnisses" (Galuske 1999, 72) zu tun. Die laufende Modernisierung ist dabei gekennzeichnet durch Entstandardisierung und Flexibilisierung von Produktion und

Arbeitsverhältnissen und dementsprechend werden auch die Konturen der Arbeitsgesellschaft des 21. Jahrhunderts aussehen: Die größten aktuellen und zukünftigen Arbeitgeber werden die Zeit- und Leiharbeitsfirmen sein[120] und in dieser Logik die damit zusammenhängenden marginalen Beschäftigungsformen wie Teilzeitarbeit oder versicherungsfreie Beschäftigungen. Die Lohnarbeit wird an Bedeutung ab-, dafür die Tätigkeiten außerhalb des Berufssystems zunehmen. Berufsbiographien werden die Form eines Flickenteppichs annehmen und die entstehende Ungewissheit gilt es individuell auszuhalten und aktiv selbst zu konturieren. Weiterhin werden sich Lohnarbeit und materielle Absicherung zunehmend entkoppeln und der gesellschaftliche Diskurs über Solidarität und Verteilungsgerechtigkeit wird sich darauf beschränken, wie viel Selbständigkeit den Bürgern einer Gesellschaft noch zugemutet werden kann (vgl. Galuske 1999, 81 u. Hengsbach 1999, 121).

Es wäre also falsch davon zu reden, dass der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgehen würde, vielmehr gehen der Berufsgesellschaft die Berufe aus, die von den Individuen nachgefragt werden, bzw. mit denen sie auf zunehmend instabile Qualifikationsanforderungen angemessen reagieren könnten. Nach Priddat (1999, 135f) wird die Arbeit zukünftig überhaupt *alles Berufshafte* verlieren, sie wird eine *anstrengende, rhythmisierte, wechselnde Tätigkeit* an interessanten Projekten sein. An der Schwelle zum 21. Jahrhundert darf seines Erachtens nicht mehr darauf beharrt werden, Arbeit als befohlene Ausführung innerhalb eines hierarchisch gegliederten Organisationszusammenhangs zu betrachten, ebenso gilt es sich zu befreien von den alten Leitvorstellungen einer hochgelagerten Entscheidungskompetenz. Es gilt „Arbeit als Zusammenarbeit zu verstehen – zu reaktualisieren, aber nicht im Gespensterkleid des 19. Jahrhunderts, das noch die Fahne der „Solidarität“ hochhielt, sondern in der Ausschöpfung der Individualität und ihrer Kommunikationen. ... Erst der Kapitalismus bringt die Arbeiter dazu, die Arbeit interessant zu finden. Es ist eine Paradoxie des Kapitalismus, dass genau seine Form der Kultur, nämlich das Unternehmertum, kommen muss, um die Arbeiter dazu zu bringen, die Arbeit interessant zu finden“ (ders. 140).

Statistischer Exkurs:
Der Strukturwandel und die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze

Das BIBB führte um die Jahreswende 1998/99 eine Erhebung zur Qualifikation und zum beruflichen Werdegang der erwerbstätigen Bevölkerung durch (ref. n. Jansen R. 2000, 5ff). Fokussiert auf unsere bisherigen Fragestellungen lassen sich folgende Ergebnisse darstellen:

[120] Martin/ Schumann (2000, 168f) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Just-in-time-worker, einem Angestellten auf Abruf, bzw. davon, dass man früher schlicht Tagelöhner dazu gesagt hat. Auch in den USA war

1. Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft lässt sich anhand des stetigen Bedeutungsverlusts auf Seiten von Industrie und Handwerk erkennen. Im Vergleich zur Erhebung von 1991/92 sank der Anteil der Beschäftigten im Handwerk um 2 % auf 17 %, in der Industrie um 7 % auf 21 %. Damit umfasst dieser Bereich nur noch ein Drittel aller Beschäftigten. „Gewinner" war der private Dienstleistungsbereich, der von 13 % auf 20 % anstieg.
2. Im Zeichen der Dezentralisierung gehen große Betriebseinheiten zugunsten kleiner Betriebe zurück. 55 % aller Betriebe haben weniger als 50 Beschäftigte, 28 % weniger als 500 Beschäftigte, dies entspricht einem Rückgang von 3 % in den letzten 7 Jahren, und 15 % der Betriebe haben mehr als 500 Beschäftigte, d.h. ein Rückgang um 6 % in dieser Sparte. Diese Veränderungen erfuhren mittelbar in den Betrieben 77 % der Erwerbstätigen, während 41 % aller Erwerbspersonen auch unmittelbar betroffen waren.
3. Die subjektive Einschätzung bzgl. der Veränderungen der Arbeit selbst wird von 46 % positiv gesehen aufgrund der Zunahme fachlicher Anforderungen. Dies bezieht sich auf Entwicklungschancen, beruflichen Aufstieg, Anpassen von Kenntnissen und Fertigkeiten, sowie der Vielseitigkeit der Arbeit. Negativ wurde die Entwicklung innerhalb der letzten zwei Jahre damit begründet, dass 46 % der Ansicht waren: der Stress und der Arbeitsdruck habe zugenommen, ebenso wie die körperliche Belastung (21 %), die Überstunden (21 %), sowie das Risiko, arbeitslos zu werden (22 %). Auch die Tendenz zur Entsolidarisierung wurde von 16 % damit begründet, dass der Zusammenhalt unter den Kollegen abgenommen habe.

Neue Kompetenzen und Wertschöpfung durch Arbeit

Auf Berufszugehörigkeit, Ausdauer, Fleiß und Pünktlichkeit allein kann man sich als Erwerbstätiger heute nicht mehr viel einbilden. Mag sein, dass man sich bei der Herstellung eines Produkts meisterhaft selbst verwirklicht, ökonomisch besehen ist jedoch der Akt, der von einer Maschine ebenso gut – wenn nicht sogar besser ausgeführt wird, völlig substituierbar. Das, was jeder kann, ist im Vergleich nichts mehr Wert. Damit ist diese Entwertung der Arbeit primär ein Akt der *sozialen Zuschreibung*. Es mag vom Produkt her gleichgültig sein, ob eine technische Zeichnung von Hand oder über eine CAD-Programm erstellt wurde, einen

1995 die Zeitarbeitsfirma „Manpower" der größte *private* Arbeitgeber, nicht mehr GM, AT&T oder IBM.

bedeutsamen Mehrwert wird der Berufstätige allerdings nicht mehr schaffen können, auch wenn es für ihn selbst etwas besonderes dargestellt hat.

Nur die Arbeit allein, als nicht quantifizierbares Substrat, ist wertschöpfend (vgl. Deutschmann 1999/II, 514), nur sie kann im Gegensatz zu Maschinen, Organisationen und Computerprogrammen kreativ sein; nur sie kann gegebene Strukturen transformieren und so einen Mehrwert schaffen. Unter den Bedingungen „dienstleistungs"-gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungsprozesse wird aktuell ein neues oder zumindest verändertes Verständnis von Arbeit forciert.[121] Arbeit wird, um Mehrwert zu schaffen, nicht mehr länger nur als Produktionsvorgang definiert, sondern – und damit sind wir wieder beim Begriff – als *Dienstleitung*. Der moderne Arbeitsbegriff wird nicht mehr primär aus der Beziehung zu Gegenständen, sondern aus den Interaktionen der Akteur abgeleitet (vgl. Buck 1996 in Markert 1998, 74). Vielleicht ist dies einer der letzten Bereiche, in denen Arbeit *überhaupt* noch kreativ und wertschöpfend sein kann. Und dies erfordert andere Kompetenzen und Qualifikationen als zu Zeiten der Hochindustrie.

In modernen Arbeitsprozessen findet zum einen eine Enttraditionalisierung und Entstandardisierung statt. Dies bezieht sich primär auf überkommene Berufsidentitäten, sowie auf traditionelle und einseitig hierarchisch geprägter Sozialbeziehungen. Zum anderen gehen die Entwicklungen einher mit einer Dezentralisierung und Subjektivierung der Arbeit für den einzelnen. Ein Teil der Autoren sieht hierin eine besondere Chance: neue soziale Bindungen eingehen zu können, neue Beruflichkeit aufgrund einer Verstärkung des fachlichen Identitätsbezugs von Arbeit zu erfahren, eine subjektbezogene Identifizierung mit der Arbeit zu erreichen, bzw. die Arbeitsaufgaben selbstverantwortlich mit zu definieren und eigene Kompetenzen anzubringen und zu entwickeln (vgl. Arnold 1998, Dehnbostel 1998, Markert 1998, Heid 2000).

Zweifellos sind dies neue Chancen, welche sich in einem solchen Ausmaß nur unter den Bedingungen einer dezentralisierten Arbeitsorganisation ergeben. Dies kann man als neue Chance ansehen – muss man aber nicht. Vor allem sollte man sich die *ausgeblendeten* Kosten der neuen Organisationsstrukturen vor Augen führen.

Arbeit, Persönlichkeit und Selbstbezüglichkeit

Die Schlüsselqualifikationen zu benennen, welche sicherstellen werden, den neuen Wandel gestalten zu können, ist eine relativ einfache Sache. Da Kompetenzanforderungen und

[121] Es geht hierbei nicht *um Arbeit* als absoluten Begriff, als Wesensmerkmal des Menschen, sondern lediglich um den jeweiligen Stellenwert *von* Arbeit im Zeichen der Veränderungen.

Qualifikationsbedarf in der betrieblichen Praxis tendenziell unberechenbar geworden sind, kann man einer solchen Unsicherheit nicht einfach durch einen festgelegten Fächerkanon begegnen[122], sondern der einzelne selbst muss flexibel und „entstandardisiert" werden. Er sollte in der Lage sein, abstrakt zu denken, sowie kooperations-, kommunikations-, lern- und teamfähig sein.

Die implizite Hoffnung besteht nun darin, dass per Akklamation einer neuen Organisationsstruktur und der Forderung nach sozialer Schlüsselkompetenz der Wandel sich von selbst vollzieht. Anhand dreier, bereits verschiedentlich erwähnter Argumente lässt sich jedoch aufzeigen, dass dies zunächst nicht mehr ist als ein hypothetisches Konstrukt. **Erstens** schafft eine nicht mehr auf organisationalen Strukturen basierende, damit unvermittelte und direkte Kooperation nicht per se eine höhere Abstimmung. Im Gegenteil, die Abstimmungs- und Aushandlungsverfahren haben ihre frühere Komplexität gleichsam zurückgewonnen und

sind vielfältiger und riskanter geworden[123]. Eine misslungene Kooperation dann auf das individuelle Versagen aufgrund mangelnder Sozialkompetenz zu schieben, ist leicht und entlastet die Organisation von der Verantwortung, selbst Strukturen zu schaffen. Wenn **zweitens** der einzelne Angestellte in der Ideologie des totalen Unternehmertums zum „Intrapreneur" oder „Selfmanager" geworden ist, wird auch *er* unternehmerisch denken. Er muss leistungsfähiger und billiger sein als seine Konkurrenten, er muss seinen Arbeitskraft-einsatz selbst organisieren, er muss sich selbst qualifizieren und weiterbilden und für seine soziale Sicherung selbst sorgen. Ein solch struktureller Egoist kämpft primär gegen das permanente Gefühl des Ungenügens und Versagens angesichts einer entgrenzten „marktlichen" Umgebung, so dass die Dominanz der ökonomischen Logik ihm fast zwingend darwinistische Züge verleiht und wenig Raum für soziale Integration lässt. **Drittens** führen diese Entwicklungen auch auf der Managerebene zur persönlichen Überforderung. Alles ist ganzheitlich geworden, von der Verantwortung über die emotionale Belastung, bis hin zur

[122] Hierin besteht letztlich auch die *Krise des Dualen Systems der Berufsausbildung* aufgrund der heterogenen Anforderungen sowohl von Seiten der Gesellschaft als auch von den Betrieben. Es ist ein Spagat zwischen höherwertiger versus kürzerer und kostengünstiger Ausbildung, zwischen stärkerer theoretischer Ausrichtung versus unmittelbarerem Praxisbezug, zwischen Verlässlichkeit durch langjährige Erfahrung versus beschleunigter Modernisierung, zwischen überbetrieblich und überregional anerkannter Ausbildung versus stärkerer betrieblicher Differenzierung und letztlich zwischen einer soliden Grundausbildung versus dem Glauben an Schlüsselqualifikationen (vgl. Heidenreich 1998, 327)

[123] Luhmann (1992) kommt bei seinen *Beobachtungen der Moderne* auch zu einem Punkt, an dem er von epistemischen Blockierungen redet. Eine solche Blockierung liegt u.a. in der Annahme, „dass Kommunikation und sozial reflektierte Kommunikation (etwa im weiten Kontext von Gruppendynamik) zur Verständigung beitrage, statt den gegenteiligen Effekt zu haben" (S.66) Insofern muss auch die Forderung nach Kooperation an allen Orten nicht zwingend zu einer Verbesserung der Situation führen – abgesehen von den Abstimmungs-schwierigkeiten. (Aber hierzu siehe 5. Kapitel).

anhaltenden Politisierung der Unternehmen im Reorganisationsprozess. In einer von Deutschmann et al. 1995 durchgeführten Untersuchung wurde es letztlich von den Führungskräften als Widerspruch angesehen, dass einerseits unter dem Stichwort „soziale Kompetenz“ die Persönlichkeit der Führungskräfte gefordert ist, sie aber andererseits in eine Situation gedrängt werden, „die zu einer Verkümmerung der geforderten Persönlichkeitsmerkmale beiträgt“ (ebd. 448).[124]

Arbeit und Identität

„Modernisierung der Erwerbsarbeit, insbesondere bei besser qualifizierten Beschäftigten führt nicht zu einer Reduktion, sondern zu einer Verstärkung des *fachlichen* Identitätsbezugs von Arbeit“ (Arnold 1998, 228, kursiv d. Verf.). Diese Folgerung ist konsequent, sonst gibt es ja auch nichts mehr, auf das man seine Identität gründen könnte – wenn man zu den besser Qualifizierten gehört, möchte man ergänzen.

Zunächst aber nochmals zurück zur eingangs gestellten Frage der sozialen Integration *über* den Beruf und der Frage, ob es überhaupt denkbar ist, in Formen gesellschaftlicher Arbeit autonome Subjektivität auszubilden. Die Antwort lautet: Ja – aber. Autonomie *an sich* ist sinnlos. Autonomie war für Robinson keine Kategorie, worüber er nachdenken musste, es wurde für ihn frühestens dann relevant, als Freitag auftauchte. Der Beruf war eine gesellschaftliche Kategorie und legitimierte sich hauptsächlich über diesen universalen Anspruch. Damit stand er gleichsam auf der anderen Seite der partikularen Unternehmens-interessen in ihrer ökonomischen Logik. Autonom war das einzelne Subjekt *innerhalb* dieser Unterscheidung *durch* den Beruf, *auf Grundlage* des gesellschaftlichen Universalismus *gegenüber* einer unternehmerischer Partikularität. Der Beruf hat seine besondere Sinnhaftigkeit gerade unabhängig von der betrieblichen Organisationsform. Beruf bedeutet, dass Kompetenz und Wissen im Besitz der Personen selbst ist, dass das Handeln unter dem Gesichtspunkt der Expertenschaft stattfindet (vgl. Harney 1998). Auch die berufliche Ausbildung unterliegt insofern genau dieser normativen Bedeutung. So hatte die Personengebundenheit des Berufskonzepts immer auch einen sittlichen und tugendhaften Charakter und war gerade deshalb schon immer ein Anpassungsmodell, indem es die Individuen an das herrschende System anpasste. Die Allgemeine Fortbildungsschule in Deutschland und die ihr um die letzte Jahrhundertwende nachfolgende Pflichtschule hatten genau dieses gesellschaftspolitische und sozialintegrative

[124] Es ist nun m.E. unwahrscheinlich, diese Diskrepanz mit der Forderung nach der Schlüsselqualifikation *Ambiguitätstoleranz* zu beseitigen – aber das nur am Rande.

Interesse, nämlich die Jugend an die herrschenden Werte und Normen des wilhelminischen Obrigkeitsstaates zu binden und ergebene Staatsbürger auszubilden. Die Reziprozität lag dann darin, dass die Gesellschaft den Berufsstatus verleiht und dafür gewährleistet, dass der ordentliche Arbeiter, Facharbeiter, Meister mit dem ihm vermittelten Können für die Betriebe etwas leistet, ohne dass die Unternehmen letztlich die Definitionsmacht darüber haben, was er wie können muss, und vor allem wie er sich individuell verhalten soll.

Unbestritten in der gegenwärtigen Diskussionslage ist allerdings genau dieser Verlust einer umfassenden Integration der modernen Gesellschaft durch Berufsarbeit, wie es in der klassischen Industriegesellschaft noch möglich war. Vor allen Dingen macht es immer weniger Sinn von *nationalen* Gesellschaften zu sprechen, so als ob diese noch in der Lage wären, sich in wichtigen Überlebensfragen den globalen Zusammenhängen zu entziehen. Das traditionelle Berufskonzept ist unter den Bedingungen weltumspannender Interdependenz und Abhängigkeit nicht mehr denkbar (vgl. u.a. Brunner 1997, 12f u. Wimmer 1999, 29f). Das Ende der Industriegesellschaft ist damit aber keinesfalls gleichzusetzen mit dem Ende der Arbeitsgesellschaft. Reine Arbeit ist nur das, was übrig bleibt, wenn der Beruf wegfällt.

Reine Arbeit besteht dann aus den *fachlichen* Anforderungen und dem, was der einzelne für sich daraus macht. Und so folgert Arnold weiter, dass die gegenwärtige Fokussierung auf die *reine* Tätigkeit nicht ein „Ende", sondern die „Rückkehr des Facharbeiters" bedeutet. Dies beinhaltet eine Wiedererstarkung arbeitsinhaltlicher Handlungskompetenz, welche die Qualifikationsmuster im Kontext der neuen Produktionskonzepte prägen (vgl. ders. 1998, 229).

Es ist unbenommen, dass sich „Spezial"-Kompetenzen möglicherweise innerhalb der Notwendigkeit funktionaler Aufgaben ausprägen und handlungsrelevant werden. Auch für Dehnbostel stellen die dezentralisierten Entscheidungs- und Dispositionsfunktionen eine notwendige Bedingung zur Durchsetzung eigenverantwortlichen Handelns dar (vgl. 1998, 190). Die Folgerungen, welche er daraus zieht, dass erhöhte Selbständigkeit und Selbstorganisation die sozialen Bindungen in der Arbeitswelt wachsen lassen und *berufliche* (!) Handlungskompetenz in wesentlichen Teilen in der realen Arbeitswelt erworben werden, weisen m.E. gerade keine zwingende innere Logik auf.

Wenn *neue Kompetenzen* ihre Sinnhaftigkeit *nur* für das Interagieren *innerhalb* des utilitaristisch-kalkulativen Organisationskontextes besitzen, haben sie dann zugleich auch einen Eigensinn für normative Subjektivitätsansprüche und alltägliche und kulturelle

Lebensentwürfe? Oder muss man die unternehmerischen Partizipationsofferten nicht eher als subtile Herrschaftsmittel bezeichnen, welche als bloße Instrumente die Einsozialisierung unternehmensspezifischer Spielregeln gewährleisten sollen, im Sinne einer inneren Programmierung und im Gegensatz zu wirklicher Mitbestimmung (vgl. Dörre 1996, 7)?

Vielleicht hilft eine aktuelle Definition von Mündigkeit und Tüchtigkeit weiter (vgl. Heid 2000, 10f). Tüchtigkeit könnte verstanden werden als die Eignung, die jeweilige Aufgabe zu erfüllen; und mündig wäre man dabei, wenn dies unter kompetenter und verantwortlicher Selbstbestimmung geschieht. Betriebliche Arbeit kann dann so organisiert werden, dass die Beschäftigten lernen, wissen, wollen und tun, was jeweils von ihnen verlangt wird, *ohne* nach der Qualität des Arbeitszwecks oder Arbeitsvollzugs zu fragen. *Oder* die Beschäftigten können die Gelegenheit erhalten zu lernen, die jeweilige Arbeitsaufgabe nicht nur kompetent zu beurteilen, sondern sich an der Definition dieser Arbeitsaufgabe verantwortlich zu beteiligen und dabei Kompetenzen einzubringen und zu entwickeln. Und dann lautet die Frage, ob diese Potentialität überhaupt umsetzbar war innerhalb der Strukturen der traditionellen industriegesellschaftlichen Moderne oder erst im Prozess ihrer postmodern reflexiven Überwindung (vgl. Markert 1998, 64).

War also doch Unmündigkeit der Preis für ein Leben in Vertrautheit? Damit stehen wir wieder am Anfang dieses Abschnitts, als Vertrautheit zur Bedingung der Möglichkeit für autonome Subjektivität definiert wurde, indem sie den darwinistischen Anpassungsdruck entschärfte und einen Spielraum für Subjektivierungschancen bot.

Plurale Tätigkeitsgesellschaft

„Wir haben in unserer Fixierung auf Erwerbsarbeit nicht bemerkt, dass wir längst in einer pluralen Tätigkeitsgesellschaft leben“ (Beck 2000, 11).

Die Tätigkeiten mögen zwar vielfältiger geworden sein, es bleibt aber derzeit dabei, dass der Sinn von Erwerbsarbeit die Anerkennung innerhalb der Gesellschaft war und ist. Die persönliche Identitätsfindung beruht primär auf Arbeit, ebenso wie das materielle Existenzmonopol. Auch wenn Identitätsstiftung immer auch jenseits davon stattfinden kann, bspw. über Freizeit und Konsum (vgl. Wimmer 1999 u. Hengsbach 1999,126). Da nun aber die Individualisierung eine Erosion traditioneller sozialer Netze mit sich bringt, steigt gerade deshalb die Bedeutung der Erwerbsarbeit nicht nur im Sinne ökonomischer, sondern auch wiederum im Sinne sozialer Teilhabe an der Gesellschaft. Wobei es unschärfer geworden ist, was alles von der Gesellschaft noch umfasst wird. Es könnte sich eine Situation entwickeln, in der Persönlichkeitsbildung *durch* Arbeit nur noch bei jenen sozialen Schichten möglich ist,

denen es gelingt, sich an die veränderten sozio-ökonomischen Bedingungen anzupassen. Wobei der Preis eine utilitaristisch-kalkulative Verdichtung ihrer Verhaltensmuster mit sich führt (vgl. Markert 1998, 76). Der andere, wachsende Teil der Bevölkerung darf sich dann in freier Arbeitslosigkeit individualisierte Lebensentwürfe ausdenken.[125]

In dieser Zuspitzung ist das Problem auch nicht mehr lösbar. Es stellt sich überhaupt die Frage, *wie* eine vollständig individualistische, durch utilitaristische Kalkulation durchdrungene Gesellschaft – als Gesellschaft existieren soll. „Weder kann sie über den kurzfristigen Utilitarismus und das Erlebnisbedürfnis hinausweisende Orientierungen und Motivationen erzeugen, noch stellt sie ... den für unternehmerisches Handeln unentbehrlichen sozialen Rückhalt bereit. ... Die permanente Revolutionierung der wirtschaftlichen Struktur und der mit ihr verknüpften sozialen Verhältnisse ... erzeugt einen Zustand allgemeiner Unsicherheit, in dem alles und nichts zugleich möglich ist“ (Deutschmann 1999, 160).

Also muss es Zäsuren geben. Eine Misstrauensspirale braucht Endpunkte, um nicht alles in ihrem Strudel zu verzehren. Endpunkte müssen gesetzt werden, um von dort aus wieder weiter zu machen, um wieder neues soziales Kapital aufzubauen. Oder sollte es möglich sein, soziales Kapital „instant-mäßig“ zu initiieren?

Kapitel 4.5

Veränderungsaktionismus: Die Permanenz der De-Revidierung

> *Denn das, was in einer Krise gelernt wird, ist in aller Regel zu eng auf Krisenbewältigung ausgerichtet und vernachlässigt die Frage nach den tiefersitzenden und längerfristigen Ursachen der Krise.*
>
> Helmut Willke 1995, 307

> *Der revolutionäre Fortschritt endet häufig damit, dass nachher die gleichen Fehler wie vor dem Umsturz gemacht werden, nur hektischer und radikaler.*
>
> Karlheinz Geißler 2000, 25

Das Kapitel begann mit der Feststellung, dass die Arbeit *unvertraut* wurde, indem sie ihre Routinen, ihrer Selbstverständlichkeiten und ihre Vertrautheiten verlor. Das war zunächst nichts weiter als eine These, die zu den Fragen führte, *warum* das alte Management-Paradigma

[125] Der Arbeitsmarkt lässt sich intern weiter ausdifferenzieren. Kategorie 1 kann als die neue Elite der Wissensarbeiter bezeichnet werden, worunter hochqualifizierte Superprofis zu verstehen sind. Kategorie 2 wären die Kernbelegschaften der Unternehmen, die aus qualifizierten Arbeitskräften, Facharbeitern, Ingenieuren bestehen. In der 3. Kategorie verbleiben dann die „Jobnomaden“ welche die unqualifizierten Jedermannsarbeit verrichten (vgl. Kern 1997, 273; Willke 1998; Wimmer 1999).

nicht mehr hinreichend war und *was* mit dem entstandenen Vakuum passiert ist, bzw. *wie* der Verlust anderweitig ausgefüllt wurde. Dabei verblieb die Untersuchung bisher weitgehend auf der System-, Gesellschafts- oder Makroebene, um das Dilemma der Kontrollproblematik nachzuzeichnen.

Vertrauen gründet in diesem Zusammenhang primär auf *Vertrautheit* und stellt eine spezifische Ressource sozialen Kapitals dar. Wenn die Arbeit, bzw. die Formen der Erwerbsarbeit, in der aktuellen Entwicklung zunehmend *un-sozial* werden aufgrund der beschriebenen Dezentralisierungen und der neoliberalen Trends, dann ist diese Arbeit eigentlich nicht mehr anschlussfähig für die *auf Vertrautheit* basierende Form von Vertrauen. Das Dilemma stellt sich wie folgt dar: Wo Kontrolle aufhört, müsste Vertrauen folgen, um mit Freiwilligkeit überhaupt umgehen zu können. Vertrauen ist jedoch ein sozialer Mechanismus. Wenn alles dezentralisiert und individualisiert wird, kann Vertrauen gar nicht mehr wirksam werden, da die Bedingungen der Möglichkeit für Vertrauen gleichsam entzogen werden.

Die neuen Rationalisierungs-, Produktions- und Arbeitsmethoden sind an sich nicht „besser“ oder „schlechter“ als die alten, sie stellen meist den Versuch einer möglichen Antwort auf sozio-ökonomische Veränderungen dar. Aber im Zeichen der aktuellen Beschleunigungsdynamik beschleunigen sich auch die Wechsel dieser Konzepte selbst. Viele der mutmaßlich neuen Arbeitsmethoden funktionieren dabei nur bedingt, bleiben auf halber Strecke stehen oder unterliegen einer neu eingeführten Re-Taylorisierung. Die Frage ist nun, ob diese Konzepte in sich nicht schlüssig sind, ob ihnen nur nicht die Zeit zugestanden wird, die sie zur vollen Entfaltung ihrer Wirksamkeit bedürfen oder ob es an dem Unwillen, resp. Unvermögen der Akteure liegt, dass sie sich nicht vollständig realisieren lassen.

Anhand dieser Darstellung wird sich einmal mehr die These nachzeichnen lassen, dass die *neuen* Arbeitsformen im Sinne der Humanisierung, Beteiligung und Eigenverantwortung, sowohl implizit, als auch explizit auf Idealisierungen, Tugenden und vormodernen Einstellungen fußen. Diese eher traditionellen Grundlagen, die sich unter postmodernen Bedingungen systematisch auflösen, werden jedoch im Rahmen der aktuellen Rationalisierungen lediglich „ausgebeutet“, ohne Mittel und Wege zur Verfügung zu stellen, um den Erhalt und Fortbestand dieser „Werte“ systemintern sicherstellen zu können.

Ablauf der Rationalisierungspolitik: Der Mehrwert durch soziales Kapital

Nachdem (fast) alles, was maschinell rationalisiert werden konnte, auch rationalisiert wurde, versuchen die neuen Arbeitsformen einen Mehrwert primär durch eine geschickte

„Verwertung“ des Humankapitals zu erreichen[126]. Die kritischen Erfolgsfaktoren des vollendeten 20. Jahrhundert sind dabei Arbeitsformen jenseits des Dogmas klassischer Rationalisierung tayloristischen Zuschnitts. Hierzu gehören vor allem, wie bereits beschrieben, die Rücknahme der Arbeitsteilung, die grundsätzliche Erneuerung von Arbeitsprozessen und die umfassende Nutzung und Entfaltung menschlicher Handlungs-kompetenz.

Das tayloristische Produktionsmodell scheiterte an den Bedingungen, die es einst erfolgreich machten: „Wo Flexibilitätsanforderungen des Umfeldes die Anpassungsfähigkeit von Produktionssystemen übersteigen, muss dessen interne Struktur qualitativ geändert werden“ (Brödner 1998, 34). Flexibilität und Anpassung wird in die Verantwortung der Beschäftigten *innerhalb* der Unternehmen gelegt, sowohl in den zeitlich begrenzten, sich häufig thematisch und personell ändernden Projekten, als auch in den zunehmend eher selbständigen und befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Damit werden auch die Arbeits- und Berufsbiographien zunehmend durch mehr Diskontinuität, als durch Kontinuität geprägt, ebenso wie durch die Risiken des Arbeitsmarktes. Unter *rein ökonomischen* Gesichtspunkten sind Hierarchien seit dieser Wendung zu einem Luxus geworden. Man muss sich schon den aufwendigen und zeitraubenden Interessenausgleich zwischen den einzelnen Abteilungen und Unternehmensbereichen, sowie generell zwischen Kapital und Arbeit leisten können (vgl. Heisig/ Littek 1995, 294). Das heißt, dass der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand *zwischen* den einzelnen Abteilungen und Akteuren, aufgrund der positionalen Bestimmung innerhalb von Hierarchien, im Voraus geregelt ist. Insofern waren und sind Hierarchien geschlossene Systeme, deren funktionale und positionale Differenzierung den Arbeitserfolg – zu ihrer Zeit sicherstellten. Sie sind jedoch nicht dafür ausgerüstet, sich auf schnell ändernde Begebenheiten adäquat einzustellen. Wie aber lassen sich ehemals streng geordnete Arbeitsabläufe „aufweichen“?

Eine der ersten Restrukturierungen im Bereich der neuen Produktionsmethoden war 1974, als Volvo in Kalmar (Schweden) eine Fließbandfabrik für Autos baute, die nicht einer traditionellen Fabrik entsprach, wie bspw. bei Ford (ref. n. Miller 1992, Kap. 9). Sie bestand aus kooperativen Arbeitsteams. In jedem Bereich waren ca. 15–20 Arbeiter tätig, die in Gruppenarbeit jeweils einen bestimmten Komplex am Auto gemeinsam fertigten, von dem Lenkungssystem bis hin zur Elektrik. Wie aber überwacht, koordiniert und entlohnt eine Hierarchie die einzelnen Individuen der 30 Arbeitsteams? Ganz einfach dadurch, dass es für

[126] Neben dem „Human Kapital“ womit das Personal gemeint ist, lassen sich in der Wirtschaftsliteratur noch das „Intellectual Capital“ (Wissen), das „Social Capital“ (Reputation, Vertrauen, Beziehungen) und das „Market Capital“ (Börsenwert) unterscheiden. Die ersten drei Kapitalien sind dabei „flüchtiger Natur“ (vgl. Jansen 2000, 38). Worin allerdings der Nutzen einer expliziten Trennung bspw. von Personal und Vertrauen liegt, bleiben die meisten Überlegungen schuldig.

den Großteil all dies gerade nicht tut. Diese Aufgaben wurden an das Team selbst delegiert. Das Team entscheidet seine eigene Verteilung der Arbeitskräfte bzgl. der Aufgaben, bestimmt seine eigene Geschwindigkeit und Pausenzeiten und inspiziert seine eigene Arbeit. Die Entlohnung, die seitens der Firma gezahlt wird, basiert auf der Teamproduktion, nicht auf der individuellen Leistung. Das Team überwacht und motiviert sich selbst. Es kann selbst entscheiden, ob jemand aus dem Team entlassen werden soll und es wählt einen eigenen Führer aus, der von Seiten der Firma bestätigt wird, wobei formal dieser Führer nicht mehr Autorität über die anderen Gruppenmitglieder hat.

Das Kalmar Unternehmen war erfolgreich: es gab weniger Pausen als in vergleichbaren Volvo Werken, weniger Fluktuation und Abwesenheit, wobei die faktische Arbeitszeit hier und da dieselbe war. Nur die Arbeitsmoral war höher. Dabei hatte diese Umstrukturierung keine primär pädagogische Zielsetzung. Ausgelöst wurde diese Innovation durch einen Übernahmeversuch in Schwedens Kapitalmarkt, aber durch die kooperativen Anstrengungen von Gewerkschaften und Management wurde das Problem in den ausgehenden 60er Jahren auf diese Art gelöst.

Ohne auf die Faktoren der Gruppenarbeit genauer einzugehen[127], gilt es drei Implikationen für die bis dato gelungene Kooperation der Arbeitsgruppen hervorzuheben: Die Kooperation bei Volvo hat bzgl. des Arbeitsplatzes erstens eine gesicherte langfristige Perspektive. Zweitens herrscht gerade in stabilen Kleingruppen die Verlässlichkeit der Reziprozität als starke Norm, so dass drittens die Akteure gegenseitig voneinander annehmen konnten, dass sie kooperativ zusammenarbeiten werden.

Widersprüchlichkeit der Verwertungslogiken und Zeithorizonte

Die Maßnahmen zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ sind in erster Linie ökonomische Rationalisierungskonzepte zur Effizienzsteigerung. Das ist auch soweit völlig legitim. Wenn es möglich ist, auf Akteure dahingehend einzuwirken, dass sich Störzeiten reduzieren lassen, die Anlagen besser ausgenutzt werden und die Reaktionsfähigkeit erhöht wird, und dabei die Arbeit interessanter und erfüllter wird, ist allen gedient. Sollte sich jedoch herausstellen, dass eine Re-Taylorisierung *wiederum* effizienter ist, so wird dies automatisch das Ende der Humanisierung sein, mit dem Unterschied, dass es diesmal viel schneller als früher geht. In Zeiten des Neoliberalismus sind nämlich die alten „Hürden“ wie Gewerkschaft,

[127] Siehe insbesondere Kapitel 5.3.

Belegschaft und Tarifverträge bereits weitgehend der Dezentralisierung zum Opfer gefallen – ebenfalls mit dem Hinweis, die Arbeit für den einzelnen interessanter gemacht zu machen.

Nicht weniger als drei Dutzend mehr oder minder wohlklingende Bezeichnungen für Umstrukturierungskonzepte lassen sich in der Managementliteratur finden. Von „Lean Production“ zu „Business Process Reengineering“, von „Total Quality Management“ zu „Agile Manufacturing“, von der „Fraktalen Fabrik“ zum „Virtuellen Unternehmen“. Hierbei ist jedoch keineswegs klar, *worin* sich die einzelnen Konzepte trennscharf unterscheiden oder was sie konkret bewirken. Häufig wird unter neuem Namen nur die Computerisierung überkommener tayloristischer Strukturen fortgesetzt, bspw. bei manchen Formen des Workflow Managements (vgl. Brödner1998, 34). Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass es sich eher um Rhetorik als um eine neue Realität handelt. Letztlich stehen alle Veränderungen immer wieder vor dem grundsätzlichen Problem, der Unvereinbarkeit unterschiedlicher Logiken und Verwertungskalküle.

Ökonomische Logik ←----------→ soziale Logik

Es ist nicht so, dass nicht beide Logiken auch *zugleich* nebeneinander existieren könnten. Es ist auch keine Nullsumme, dass ein mehr an sozialem Engagement eine ökonomische Einbuße zwingend nach sich zieht. Es ist nur eine völlig unterschiedliche Zweck-Mittel Relation, mit je einer eigenen Dynamik. Die soziale Logik ist ökonomisch nicht erfassbar und vice versa.

1998 konnte man feststellen, dass sich die neuen Arbeitskonzepte, wie Gruppenarbeit und Inselfertigung, noch immer nicht voll entfaltet haben (vgl. Novak 1998, 100). Dennoch misst man sie beständig mit den Maßstäben kurzfristiger Kostenbetrachtung. Der Primat der ökonomischen Parameter dominiert über die sozialen Bereiche, sowie über die Perspektive der Individuen und deren Interesse an fachlicher Souveränität und sozialer Emanzipation. Es geht gar nicht um die Frage, ob Unternehmen Orte der kapitalistischen Ausbeutung der Beschäftigten oder Orte ihrer Selbstverwirklichung durch Arbeit sind. Es geht vielmehr um die inhärenten Widersprüchlichkeit der Strategien selbst. Es geht darum, dass innerhalb einer ökonomischen Rhetorik soziale Bedingungen stillschweigend vorausgesetzt und benutzt werden, ohne sie entsprechend zu „würdigen“. Hierfür lassen sich eine ganze Reihe von Beispielen anführen:

Nicht-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation sind zugleich Ziel als auch Voraussetzung für stärker selbstgesteuerte und dezentrale Entwicklungen im Arbeitsprozess, um mehr Flexibilität, gerade in Zeiten der Dienstleistung und Kundenorientierung, bewirken zu können. Da die Zukunft, vor allem die wirtschaftliche Zukunft, heute nicht mehr vorausgesagt werden kann, können auch *konkrete* Inhalte vom Management im einzelnen nicht beschrieben werden. Dies gilt sowohl für die Nachfrage nach fachlichen und auch beruflichen Qualifikationen als auch für das kompetente soziale Verhalten der Akteure untereinander. Damit ist das Unternehmen bei Problemlösungen mehr oder weniger auf die Kooperation der Arbeitnehmer angewiesen. Diese Kooperation bzw. die Fähigkeit zur Kooperation ist eine *soziale* Leistung – genauer: eine Zusatzleistung, die der Arbeitnehmer, qua sozialer Schlüsselkompetenz als Einstellungsvoraussetzung, nicht zusätzlich honoriert bekommt (vgl. Drexel 1998, 55). Im Gegenteil, Organisationsentwicklung und ihr Gelingen wird als Ergebnis der individuellen Lernprozesse der Arbeitnehmer definiert, mit der Folge, dass jeder Misserfolg bei dieser Entwicklung eine Konsequenz - wiederum individuell - misslungener Lernprozesse ist. Letztlich kann auf diese Art das Versagen immer dem Arbeitnehmer angelastet werden, aufgrund seiner unzureichenden Selbststeuerungsfähigkeit.

Ein weiterer Widerspruch liegt in der Halbherzigkeit, mit der diese Ziele verfolgt werden. Solange die Strukturen des alten Systems der „Großorganisation“ weiterhin bestehen bleiben, dabei aber die Hierarchien mit ihrem Verpflichtungscharakter abgebaut, sowie die Beschäftigungsgarantien zurückgenommen werden, werden die Wirkungen des alten Systems auf die Spitze getrieben. Die internen Aufstiegsmöglichkeiten nehmen ab, ebenso wie die beruflichen Karrieren nicht mehr langfristig angelegt werden können, so dass eine konsequente Reaktion der Beschäftigten darin bestehen wird, möglichst rasch Karriere zu machen, um ebenfalls kurzfristige Erfolge zu erzielen (vgl. Heisig/ Littek 1995, 296). Damit aber kann eine Hierarchie gerade *nicht* umgehen, da ihre Handlungslogik eine mittel- bis langfristige Perspektive voraussetzt, um die Reziprozität von Arbeitnehmer-Loyalität und Arbeitgeber-Anerkennung entfalten zu können.

Aber nicht nur das bürokratische Unternehmensmodell hat funktionale Lücken, sondern ebenso das marktförmige Organisationsmodell, das sich verstärkt an einem internen Unternehmertum (Intrapreneur), bzw. an dezentralen Netzwerken orientiert. Derartige betriebliche Anreizsysteme und Entwicklungsmöglichkeiten fördern traditionell die Mentalität des „Einzelkämpfers“. Von den Akteuren zu erwarten, dass dennoch ein team- oder gruppengerechtes und vor allem *vertrauensvolles* Kooperationsniveau entsteht, ist nur unter

Rückgriff auf (noch) verfügbare sozio-kulturelle Ressourcen wahrscheinlich und erfordert langwierige und aufwendige Kommunikations- und Verhandlungsprozesse. „Nicht umsonst ertönt dann – sozusagen systemwidrig – in dem Moment, in dem diese Lücken offenbar werden, der hilflose Ruf nach „Unternehmenskultur““ (Deutschmann et al. 1995, 449, vgl. auch Dörre 1996, 11). Und ein weiteres Zitat: „In den Vorständen ist man sich – so scheint es zumindest von außen – kaum bewusst, dass die Politik der Dehierarchisierung und Selbständigkeit, flankiert von einer Unternehmenskultur der Selbstverantwortung und des Konsens, durch die neue Rationalisierungspolitik konterkariert und tendenziell ad absurdum geführt wird“ (Kern/ Schumann 1998, 12).

Das Kalkül eines Shareholder-Value Kapitalismus zielt ab auf die optimale Ausnutzung aller Ressourcen. Das Arbeitnehmervermögen ist dabei ein Kapital unter anderen und steht besonders auch wegen seiner kostspieligen Personalentwicklung immer selbst zur Disposition. Erfolge werden in dieser Logik ausschließlich an kurzfristigen Kennzahlen festgemacht wie Jahresabschlussanalysen, kapitalmarkttheoretischen Analysen über Kursreaktionen und Börsenkapitalisierung. Hierbei versprechen dezentrale Organisationsformen mehr als zentrale, Outsourcing ist attraktiver als vertikale Integration und Kostensenkung steht vor langfristigen Wachstumsstrategien. Kreatives Humanvermögen, Innovationsgeist und Produktionsintelligenz hat schlicht vorhanden zu sein, da sich aufwendige Investitionen in das konkrete Arbeitsvermögen nicht lohnen, weil sie sich nicht 1:1 nachrechnen lassen. Und damit ist es einfach doch vernünftig, die Arbeitnehmer unwissend zu lassen, wenn Information mehr kostet als sie wert ist.

Am einfachsten lassen sich die unterschiedlichen Verwertungskalküle mit den Schlagworten der (traditionellen) deutschen Industrie versus denen der amerikanischen Industrie vergleichen. Hier (noch) die Hochqualitäts-, Hochqualifikations- und Hochlohnmodelle, dort die Niedriglohn-, Niedrigqualifikations- und Preiswettbewerbsmodelle. Es sollte nur nachdenklich stimmen, dass das amerikanische Modell hier zu einem Zeitpunkt interessant wird, wo dort bereits das kritische Nachdenken begonnen hat (vgl. Kern/ Schumann 1998, 13).

Der (Pyrrhus-)Sieg der Kurzfristigkeit

„Im Herbst 1994 verhinderten die Arbeiter des Opel-Werkes in Zaragoza per Abstimmung die Einführung von Gruppenarbeit“ (Hübner/ Wachtveitl 2000, 31). Diese Meldung mutet seltsam an in Zeiten, in denen die Versprechen nach Selbständigkeit und Emanzipation

per Dezentralisierung fast automatisch eingelöst werden können. Oder gilt hier der bereits zitierte Satz, dass der größte Feind der Freiheit der glückliche Sklave ist? Wollen die Mitarbeiter auf einmal gar nicht mehr so viel Verantwortung für den Arbeitsprozess übernehmen? Ist der Druck durch das neu erworbene Wissen so groß geworden, dass man lieber „dumm“ geblieben wäre? Ist der größte Feind der neuen Formen der Arbeitsorganisation der *zufriedene Arbeitnehmer*?

Die Wirtschaftspresse wartete mit einer guten Nachricht auf, indem sie meldet, dass der Arbeitsmarkt boomt – der ganze Arbeitsmarkt? Nein, nur der Arbeitsmarkt für Führungskräfte. Es gilt Stabspositionen wieder zu besetzen, die aus Kostengründen (Lean Management) weggefallen waren (vgl. Stützel 1998, 26). Offensichtlich müssen durch diesen Schnitt wesentlich höhere Kosten entstanden sein als man sich im Sinne der Rationalisierung versprochen hatte, so dass man wieder auf ein, wenn nicht gänzlich bewährtes, so doch günstigeres Modell zurückgreift.

Und noch ein drittes Beispiel: Bei zwei relativ neuen Montagewerken der deutschen Automobilbranche, nämlich Opel in Eisenach und Daimler in Rastatt, wird unter anderem wieder auf kurzgetaktete Fließfertigung gesetzt. Neotayloristische Strukturen und postfordistische Aspekte sind dabei, bezogen auf das Gesamtsystem, das vorherrschende Charakteristikum (vgl. Novak1998, 99).

Dass Todgeglaubte länger leben, ist eine Volksweisheit, dass Hierarchie, Rationalität und Rezentralisierung in Zeiten diskontinuierlicher Veränderungsprozesse als Notstromaggregate aufgrund ihrer Verlässlichkeit eine Renaissance erleben (vgl. Jansen 2000, 55), sollte allerdings bedenklich stimmen. Der Abbau von Zentralisierung und Hierarchie seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts bewirkte in seiner Radikalität letztlich eine nachhaltige Behinderung der Funktionsfähigkeit. Durch die allerorts durchgeführte Dezentralisierung entstanden unübersichtliche und schwer koordinierbare Strukturen. Eigeninitiative, Partizipation, Verantwortung und diskursive Zielfindung waren hehre Ideale, sie konnten jedoch gerade nicht zu bloßen Erfüllungsgehilfen einer ökonomischen Logik umfunktioniert werden – zumindest nicht unter dem Dogma der Kurzfristigkeit.

Das Paradoxe an dieser Situation ist, dass das Hoffen auf Flexibilität durch Enthierarchisierung, nicht zu *mehr* Unmittelbarkeit, sondern im Gegenteil zu immer längeren Interdependenzketten geführt hat, welche die Akteure dazu veranlasst hat, die Formen des Umgangs miteinander immer wieder neu zu reglementieren (vgl. Greiner 2000, 43). Re-Taylorisierung darf vor diesem Hintergrund nicht nur als der bequeme Wunsch nach

Arbeitsteilung gesehen werden, sondern vielmehr als ein Wunsch nach Verantwortungs-teilung innerhalb eines überkomplexen Zuständigkeitsvakuums.

Auch Hirsch-Kreinsen schreibt bereits 1995, dass die durch Dezentralisierung entstandene Unübersichtlichkeit zu schwer koordinierbaren Strukturen führte. In der Produktentwicklung bspw. sind die arbeitsteilig spezialisierten Einheiten aufgrund ihrer Entwicklungsfunktion, die weit über das Unternehmen hinaus reichen, enorm schwierig aufeinander abzustimmen. „Rezentralisierung meint im einzelnen die Zusammenlegung der vor einigen Jahren geschaffenen Profitcenter zu neuen größeren Unternehmenseinheiten oder die Rückver-lagerung von Unternehmensfunktionen in die Zentrale“ (ebd. 433). Der Produktivitätsgewinn verlagert sich wieder zurück auf Hierarchie, Kontrolle und Exklusion. Es wird zwar noch an Gruppenarbeit festgehalten, aber in neuem Zuschnitt. Von Selbstorganisation und ganzheitlicher Arbeitsgestaltung kann eigentlich nicht mehr gesprochen werden. Auf der einen Seite stehen die qualifizierten Wissensarbeiter, auf der anderen die „Ausführungs-kräfte“, deren Zumutbarkeitsgrenze der Arbeitsbedingungen nach unten verschoben wird. Schicht- und Nachtarbeit werden wieder eingeführt, die Arbeitszeiten ufern aus, und unter dem Begriff der Zeitsouveränität wird von den Beschäftigten eine zunehmend verletzende Flexibilität gefordert (vgl. Kern/ Schumann 1998, 10f).

Das eigentlich Problematische an dieser Abfolge ist nicht die Konzentration auf den ökonomischen Code profitabel/ unprofitabel. Das ist solange legitim, solange von den neuen Managementmethoden keine „anthropozentrischen Versprechen“ (Dörre 1996, 21) ausgehen. Das überschießende Partizipationsbewusstsein und die Erwartungen an eine andere Arbeitsrealität erfordern soziale Fähigkeiten zur Integration in ein nichttriviales System. Schlagworte wie „Leadership“ und „Empowerment“ stellen allerdings nur die Fassade einer aufgeblähten Managementsprache dar, die versucht, ihre Machtlosigkeit zu verbergen, im Unternehmen überhaupt noch etwas zu bewegen (vgl. Nigsch 1999, 29).

Die ambivalente Kehrseite des Veränderungsaktionismus: wenn Leistung als absolut gesetzt wird

Neue Managementkonzepte legitimieren sich primär dadurch, dass sie die pathologischen Seiten der alten Strukturen in den Vordergrund stellen und schlicht die informelle Anpassungsfähigkeit ausblenden. Integration war und ist eine Aktivität von Hierarchien, wobei diese Integration kein humanitärer Zweck, sondern eine Bedingung der Möglichkeit für das Funktionieren einer Hierarchie ist. „Die permanente Revolutionierung der

wirtschaftlichen Struktur und der mit ihr verknüpften sozialen Verhältnisse, die der Unternehmer betreibt, schlägt am Ende auf ihn selbst zurück und erzeugt einen Zustand allgemeiner Unsicherheit, in dem alles und nichts zugleich möglich ist“ (Deutschmann 1999, 162).

Die Radikalisierung der Kritik am Alten, die Dramatisierung des Neuen, Übertreibungen, Fehldosierungen und Orientierungsprobleme des Managements durch die Beschleunigung der Abfolge der Konzepte führt dazu, dass noch nie „eine Zivilisationsgenossenschaft ihre Lebensbedingungen weniger verstanden (hat), als die unsere“ (Lübbe 1991, 43). Noch nie war das gleichzeitig verfügbare Wissen so umfangreich, noch nie war man so abhängig von den unterschiedlichen subjektiven Verarbeitungskapazitäten der Akteure, und noch nie war es gerade unter diesen Bedingungen so abwegig, von Vertrauen zu sprechen. Mit der dezentralen Verwissenschaftlichung und Technisierung der alltäglichen Lebenswelten gewinnen die einzelnen Bereiche in wachsendem Maße Black-Box-Eigenschaften. Wir schaffen überall die Abhängigkeiten ab und wundern uns, dass zugleich auch das Vertrauen mit abgeschafft wurde. Vertrauen stellt als soziales Kapital, ähnlich wie Normen und Netzwerke, ein kollektives Gut dar. Damit steht es im Gegensatz zum ökonomischen Kapital, das sich üblicherweise in Privatbesitz befindet. Wenn es nichts Verbindendes mehr zwischen den Akteuren gibt, so führt diese Entwicklung zu einem Fatalismus, dem man nur noch *Zuversicht* entgegenbringen kann, weil es nichts mehr zu bereuen und nichts mehr zu entscheiden gibt.

Der Vorwurf, der gern von Unternehmerseite getätigt wird, ist der, dass an die Stelle von Leistungsstreben und dem Bewusstsein von Eigenverantwortung bei vielen Anspruchsdenken und Bequemlichkeit getreten sind (vgl. Walter 1999, 111). Die Frage ist, ob es wirklich so einfach ist, das Bedürfnis nach sozialer Sicherheit, Status und Langfristigkeit als Bequemlichkeit zu definieren? Die geteilte Verantwortung zwischen Linienfunktionen, indirekten Bereichen und Stäben hatte in der Vergangenheit entlastende Wirkung, auch wenn sie zumeist eher als Beschränkung der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Linienmanager thematisiert wurde. Der gegenwärtig erkennbare Zug zum „Generalisten“ und „Intrapreneur“ führt nun vor Augen, dass ungeteilte Verantwortung eben auch als Belastung wirken kann. Gerade in den Bereichen der Kernbelegschaften, der Facharbeiter, der (hoch)qualifizierten Angestellten, manifestiert sich in diesem Zusammenhang eine tiefgreifende Vertrauenskrise. „Wegen der weitgehenden Destruktion der internen betrieblichen Sozialintegration hat der Betrieb nicht mehr, sondern weniger corporate identity als in der Vergangenheit“ (Kotthoff 1995, 20). Dies muss noch keine finale Krise des

Vertrauenssystems darstellen, die Frage ist nur, wie sich der Transformationsprozess der Vertrauensbeziehungen zukünftig gestalten wird.

Ohne ein wirklich stimmiges Konzept zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung gefunden zu haben, wird eine unvergleichliche Leistungsverdichtung fortgesetzt, welche bspw. unter dem Namen der Zielvereinbarungen gehandelt wird[128] (vgl. Hlawaty 1998,44). Die Pointe besteht darin, konkrete Leistungsgrößen nicht mehr von Unternehmerseite quantifizieren zu müssen, sondern für das Nichterreichen vereinbarter Ziele ausschließlich den Mitarbeiter verantwortlich machen zu können. Und die neu gewonnene Selbstbe-stimmung besteht dann darin, sich freiwillig dafür entscheiden zu müssen. „Extrem vereinfacht formuliert könnte man sagen, dass dem einzelnen gar nichts anderes übrig bleibt, als sich an den vorgefundenen gesellschaftlichen und betrieblichen Qualifikations-anforderungen zu orientieren“ (Heid 2000, 8). Inwiefern Akteure in derartigen Hochleistungs-organisationen jenseits der Handlungs- und Zielorientierung noch kreativ und reflexionsbereit sind, ist wahrscheinlich wiederum eine Frage ihrer individuellen Kompetenzen.

Organisation von Arbeit

Wenn bisher von Revidierungen die Rede war, darf darunter nicht verstanden werden, dass alle Entwicklungen wieder auf genau den früheren Status Quo zurückgeschraubt wurden. Vielmehr ergibt sich ein „Kontinuum unterschiedlicher Organisationsformen der Arbeit“ (Henckel 1999, 530). Es ist eine Gleichzeitigkeit zwischen abhängiger Erwerbsarbeit und Unternehmertum, zwischen Voll- und Teilzeit, zwischen permanenter Anstellung und kurzfristiger projektbezogener Arbeit. Dies spiegelt sich in drei Entwicklungen wider, wobei individuelle, kurzfristige Arbeit mehr zählt als bisher, dabei zweitens das Erwerbsleben für die meisten unsicherer wird, und drittens der einzelne wesentlich mehr entscheiden darf – und entscheiden muss, als unter dem Paradigma der Industriegesellschaft. „Der einzelne Erfolgreiche kann die Früchte seines Erfolges immer leichter alleine ernten, eine Entsolidarisierung der Gesellschaft wird gefördert“ (ebd.).

Damit stehen sich jedoch zwei widersprüchliche Entwicklungen gegenüber. Einerseits wird ein mehr oder minder sozialdarwinistisches Klima gefördert, indem von jedem einzelnen Unternehmertum gefordert wird, andererseits wächst der Bedarf an immer komplexeren

[128] Durch Zielvereinbarungen wird wiederum vom Mitarbeiter eine unternehmerische Reflexion erwartet, wodurch sich der bisher überwiegend kollektiv orientierte Aushandlungsprozess von Leistungszielen grundlegend ändert. Nicht mehr die Arbeitsaufgabe und Arbeit als Raum für soziales Handeln, sondern lediglich das faktische Ergebnis steht im Vordergrund – auf der Grundlage von Eigeninitiative, Eigenverantwortlichkeit, Ergebnisorientierung und Selbstmotivation.

Kooperationsbeziehungen, im Rahmen der innovativen Aktivitäten.[129] Als (m.E. nur halber) Lösungsvorschlag sollen daher Organisationen nicht mehr als *Voraussetzungen* für die Entwicklung einer internen Kultur, sondern als das *Ergebnis* des Entwicklungsziels angesehen werden. Das heißt, es ist Aufgabe der Organisationsmitglieder, in selbstorganisierten Tätigkeiten diesen Prozess der Kulturfindung als autonome und selbsttätige Subjekte zu begleiten (vgl. Icking 2000, 76 in Anlehnung an Arnold und H. Geißler).

Das Problem an diesem Vorschlag liegt nun m.E. darin, dass sich dieses *Ergebnis*, gerade aufgrund einer egozentrischen Eigenlogik, die sich in einem freien und unorganisierten Spiel der Kräfte entfaltet, mit Sicherheit nicht von selbst ergeben kann. Organisationen haben eine je spezifische und verbindliche Kultur, *wie* Handlungen in ihr abgewickelt werden[130]; diese Kultur ließe sich mit einer Folie für individualisiertes Handeln und Erleben vergleichen. Karlheinz Geißler formuliert zu einem vergleichbaren Zusammenhang: „Denn nur unter der Bedingung, dass es verbindliche Zeitmuster gibt, die mittel- und langfristigen Regeln folgen und damit voraussehbare Orientierungen bereitstellen, ist gemeinschaftliches Leben möglich“ (2000, 92). Die Kriterien, die soziale Verantwortung und gesellschaftliche Bindung ermöglichen, sind dann Verbindlichkeit und Voraussehbarkeit. Damit dienen sie jedoch nicht mehr dem Kalkül ökonomischer Rechtfertigung. „In dieser Logik verspricht der meist kleine, aber kurzfristig erreichbare Produktivitätsvorteil tayloristischer Arbeit mehr Gewinn als der der innovativen Arbeitsgestaltung, der mit höherem Aufwand für Human Ressource Development erkauft werden muss und erst mittelfristig abschöpfbar ist. Der Spatz auf der Hand erscheint attraktiver als die Taube auf dem Dach“ (Kern/ Schumann 1998, 12).

Jenseits zentraler Legitimationen

Der radikale Umbau der Industriegesellschaft scheint ins Stocken geraten zu sein, teilweise steht er still, wird abgebrochen oder schlägt sogar ins Gegenteil um. Die in diesem Zusammenhang viel zitierte Vertrauenskrise ist insofern kein Indiz für ein abnehmendes Vertrauensniveau, sondern vielmehr für den Bedeutungszuwachs von Vertrauen und Vertrauensbeziehungen, gerade auch in Tätigkeitsbereichen, in denen Vertrauen bisher keine explizite Tradition hatte. Die neuen dezentralisierten Strukturen und ihre sehr viel weniger präzise bestimmten Schnittstellen haben nun zur Folge, dass ehemals eingespielte informelle Kooperationsbeziehungen nicht nur neu aufgebaut, sondern sehr viel komplexer und schwerer

[129] Kotthoff (1995, 18) zitiert aus einer Befragung hochqualifizierter Angestellter innerhalb eines Großbetriebes den Slogan: „30.000 Leute – 30.000 Inseln. Wir sind ein Inselmeer“, um deutlich zu machen, dass aktive Integration seitens der Führung Not tut, um der Angst von Partikularismus und Desintegration zu entgehen.

beherrschbar werden. Das Dilemma der Führungsspitze eines Unternehmens besteht nun darin, das Expertenwissen seiner vielen Untergebenen zu nutzen, ohne es zuzulassen, dass die Organisation als Ganzes dabei in Unordnung gerät. Der einfache Fakt ist nur, dass selbst der autokratischste Chef erkennen muss, dass er vom speziellen Wissen seiner Angestellten abhängig ist, auch wenn dies noch so gering ist. Die Expertise eines Spezialisten wird, je „unersetzbarer" sie ist, zu einer Machtressource innerhalb der Firma. Je weniger austauschbar dann die Personen auf den Positionen sind, desto eher wird die Organisation von den *Persönlichkeiten* und nicht mehr vom *Personal* abhängig sein.

Damit hängt es wohl zusammen, dass noch nie zuvor so oft von *Individuen* und *Subjekten* innerhalb der Organisation gesprochen wurde. Demgegenüber sehen sich jedoch gerade diese Arbeitnehmer tatsächlich in die Rolle von *Objekten* einer wenig kreativen Einsparungswelle gedrängt. „Die Ankündigung der Reorganisation als Einstieg in eine neue partizipative betriebliche Sozialorganisation erweist sich als Bumerang. Die Angestellten entlarven das Versprechen als leere Floskel, die nun unter dem Vorwurf der Glaubwürdigkeitslücke auf das Management zurückfällt" (Kotthoff 1995, 17).

Da ist die Aussage, dass jeder Mensch für sich selbst das Verhältnis zwischen ökonomischen und pädagogischen Zweckbestimmungen auszubalancieren hat (vgl. Heid 2000, 7) doch wesentlich ehrlicher. Und wenn offen kommuniziert wird, dass der einzelne für sich selbst entscheiden soll, wie weit er zugunsten ökonomischer, dem Gelderwerb gewidmeter Interessen auf die dafür nicht mehr ergiebige Erweiterung und Vertiefung seiner Persönlichkeitsentwicklung verzichtet oder wie weit er im Interesse an umfassender Persönlichkeitserweiterung zu Abstrichen an seiner Erwerbskarriere bereit ist – dann ist es doch legitim, diese Alternativen offen zulegen.

Wirklich weiter kommt man mit dieser Offenheit allerdings auch nicht, im Gegenteil wir stehen wieder an dem Punkt, dass niemand mehr bereit ist, einen *Spielraum* zu definieren. Niemand ist bereit, die riskante Entscheidung zu treffen, sich auf einen Angestellten als Treuhänder einzulassen. Auch Unternehmensberater helfen in dieser Situation nicht weiter, auch wenn man ihnen gern die Rolle der Orientierungs- und Legitimationsinstanz zuschreiben möchte[131].

---

[130] so besitzt auch der Markt eine verbindliche Kultur: die Kultur der unverbindlichen Kurzfristigkeit.

[131] Nach Faust hatten 81 % der 111 befragten Unternehmen 1998 eine Unternehmensberatung *genossen*. Daraus ergab sich für ihn weniger die Frage, warum es so viele waren, sondern eher, warum es sich die restlichen 19% leisten konnten, *keinen* Berater zu brauchen (ders. 1998, 161).

Nochmals möchte ich die fünf Risiken (vgl. auch Novak 1998, 100ff) zusammenfassen, die mit den augenblicklichen Veränderungsprozessen verbunden sind, bevor die möglichen Lösungsansätze beschrieben werden.

Wir befinden *erstens* uns ganz offensichtlich am Ende der Eindeutigkeit. Es ist ungewiss, was zukünftig auf uns zukommen wird, und es gibt niemanden der weiß – oder für eine vergleichbare Aussage zur Rechenschaft gezogen werden will – „was" für konkrete Qualifikationen für das Überleben in der Zukunft gelernt werden müssen; wobei sich die Diskussion um mögliche Schlüsselqualifikationen m.E. als der faulste aller Kompromisse darstellt.

Aufgrund dieser Uneindeutigkeit wird *zweitens* die Notwendigkeit eines zu erwartenden Arbeitsplatzwechsels zu einem permanenten Zustand. Dabei darf gerade nicht übersehen werden, dass jeder neue Wechsel immer wieder die alten Bindungskräfte der Beschäftigten untereinander auflöst. Solidarität innerhalb der Belegschaft ist jedoch kein Zustand, der sich ein- und ausschalten lässt. Im Gegenteil, mit jedem Wechsel läuft man einmal mehr Gefahr zukünftig ausgegrenzt zu werden und der Aufgabe der permanenten Selbstintegration nicht mehr gerecht zu werden.

Der spezifische Modus, um Wirklichkeit zu erschließen und eine Identität zu finden, muss *drittens* mit eben diesen permanenten Brüchen umgehen. Nachdem Traditionen nur mehr den Charakter von Folklore besitzen, ist es die Aufgabe eines jeden einzelnen, sich aus der Pluralität der Lebensmuster eine eigene Biographie zusammenzubasteln.

Bei all diesen „Einzelprojekten" wird man allerdings *viertens* feststellen müssen, dass diese meist nur ungenügend aufeinander abgestimmt sind. Wer, wenn nicht man selbst, organisiert noch den Zusammenhang, ohne dass man Gefahr läuft, die Komplexität zu leicht von suspekten Instanzen reduziert zu bekommen oder sich einem fatalistischen „Treibenlassen" hinzugeben.

Mag sein, dass es *fünftens* zu viel verlangt ist, dass die Führungsebenen der Unternehmen die Arbeitswelt sozio-ökonomisch fair und verträglich reorganisieren, abgesehen davon, dass sie mit ihrem bisherigen Führungsrepertoire an ihre Grenzen gestoßen sind. Es ist jedoch m.E. zu einfach, bei dem Zustand zu verbleiben, die komplette Koordinationslast auf Kosten der Erwerbstätigen auszutragen, ganz gleich auf welchen Etagen. Für komplizierte und komplexe Probleme kann es keine simplen Antworten geben. Man wird sich schon die Mühe machen müssen, komplizierte und komplexe Lösungen zu finden.

Lösungen zur Schadensbegrenzung: Erhalt von Vertrauenskapital

Es wäre ungenau davon zu reden, dass das Vertrauenskapital innerhalb der Gesellschaft grundsätzlich gesunken ist. Es ist vielmehr so, dass Vertrauen noch nie so relevant war wie heute – ein Vertrauen als riskante personale Entscheidung über die Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders. Diese individuelle Entscheidung *für* Vertrauen stand lange Zeit nicht zur Disposition, da ausreichend „Vertrautheits-Organisationen" vorhandenen waren, die diese Komplexität pauschal reduzierten. Da aber die alten Vertrautheiten ihre Legitimationen im Laufe der Zeit einbüßten, musste dieses soziale Vakuum irgendwie gefüllt werden. Insofern war noch nie der Bedarf an individuell generiertem Vertrauen so hoch, ohne dass hierzu hinreichend soziale Grundlagen verfügbar sind.

Natürlich ist es eine „selbstverschuldete Unmündigkeit" wenn man sich mehr oder weniger blind auf *Vertrauensintermediäre* (Coleman 1991) verlässt. Expertensysteme wie Stiftung Warentest, ADAC, TQM, ISO, Unternehmensberatungen und viele mehr reduzieren die eigene Unfähigkeit, Risiken vollständig abschätzen zu können. Dann hieße Mündigkeit letztlich aber, dass jeder selbst in allem zum Experten werden muss und keinem mehr trauen darf, denn prinzipiell ist ja jeder dazu in der Lage. Man kann aber nicht an allen Fronten als Einzelkämpfer zugleich kämpfen. Im Gegenteil, es ist die persönliche Unzulänglichkeit und das gleichzeitige Wissen darüber, das ein soziales Miteinander zur Voraussetzung von Kooperation werden lässt. Wir können gar nicht anders, als über gegenseitige Selbstbindung und das Hervorheben der eigenen Vertrauenswürdigkeit Kooperationen einzugehen. Denn wie das „reine" Gefangenendilemma es zeigte, war Vertrauen und Kooperation unter rein rationalen Bedingungen irrational. Es wurde dann „rational", als soziale Perspektiven mit hinein flossen: dazu gehörten die Aspekte der Zeitperspektive und die Unterstellung, dass man den anderen für kooperativ hält.

Der Schwerpunkt von Vertrauen als Konzept einer Organisationsgestaltung sollte weniger in der Frage der *Generierung* von Vertrauen liegen, sondern vielmehr in der Sicherung der Vorkehrungen, die zum Erhalt von vorhandenem Vertrauenskapital, gerade auch in Prozessen organisationalen Wandels beitragen (vgl. Beckert et al. 1998, 63). So wie sich Vertrauen nicht vollständig auf Rationalität reduzieren lässt, so kann man das individuelle Engagement für die Aufgaben innerhalb der Firma auch nicht auf den reinen Lohnnexus reduzieren. Soziale Sicherheit, Status und eine längerfristige Lebensperspektive sind gleichsam die Voraussetzungen, um sich über die Konzentration auf das eigene Überleben kreativ und innovativ für die Firma zu engagieren. Heid (2000, 4) definiert in diesem Zusammenhang drei „elementare Bedürfnisse", welchen die Unternehmensleitung als Identifikationsangebot für den

Arbeitnehmer nachkommen sollte: Das Bedürfnis nach Kompetenz und Wirksamkeit, nach Autonomie und Selbstbestimmung und nach sozialer Eingebundenheit bzw. sozialer Zugehörigkeit.

Wie man dies erreichen kann? Ich denke, durch die Schaffung der beschriebenen sozialen Spielräume. Diese Spielräume sind Zonen der Ungewissheit, indem der Treugeber sich auf diese Ungewissheit einlässt, durch den Vertrauensvorschuss gegenüber dem Treuhänder – in diesem Fall der Arbeitnehmer. Die Institutionen der Mitbestimmung und Tarifverträge hatten lange Zeit eben diese Funktion der Vertrauensabsicherung innerhalb des deutschen Industriesystems. Sie dienten als generelle Vertrauensvermutung, die es den Arbeitnehmern erleichterte, in ihren konkreten Arbeitshandlungen Vorleistungen zu erbringen, die sich *nicht* sofort auszahlten – auszahlen mussten, aufgrund der langfristigen Perspektive. Dies förderte einerseits eine gewisse Unbekümmertheit, was aber zugleich die Möglichkeit zum Experimentieren und zur Innovation schuf (vgl. Kern 1997, 275). Die Verantwortung und das Risiko lag allerdings mehr auf Seiten des Treugebers (i.e. der Arbeitgeber), verbunden mit der Gefahr des Scheiterns.

Ein weiteres Beispiel zeigte Hewlett-Packard (ref. n. Miller 1992, 197, vgl. ebenso Heuser 2000, 466): Diese Firma hat eine ganz bestimmte Philosophie bzgl. ihrer vertikalen Kooperation zwischen Managern und Angestellten. Der Gründer Waterman erklärt 1982 seine Kooperationsphilosophie:

> *Diese Verfahrensweisen und Aktivitäten entspringen aus dem Glauben, dass Männer und Frauen einen guten Job tun wollen, einen kreativen Job, und wenn sie mit den entsprechenden Dingen versorgt werden, tun sie es auch. Es ist eine Tradition die besagt, jeden mit Rücksicht und Respekt zu behandeln. Das hört sich vielleicht etwas platt und abgedroschen an, aber wir glauben an diese Philosophie (in Miller ebd., Übersetzung d. Verf.).*

Die Realität dieser Kooperation wird suggeriert durch eine in jeder Hinsicht offene Arbeitsatmosphäre. Jeder kann alles benutzen und er wird ermuntert, die Geräte zum persönlichen Gebrauch auch mit nach Hause zu nehmen. Die Philosophie heißt, dass nur über Offenheit ein wirkliches Vorankommen möglich sein wird, abgeschlossene Räume in jeder Hinsicht beschränken dies. Diese *offenen Türen* symbolisieren das Vertrauen der Manager in die Kooperationsbereitschaft der Untergebenen. Die Verpflichtung zur Kooperation zeigt sich auch in flexiblen Arbeitszeiten und dem Abschaffen von Stempeluhren. Für HP bedeutet dies ein Ausdruck von Vertrauen und Zutrauen in die Angestellten.

Durch Beseitigung der Überwachungsuhren und dem Offenlassen aller Bereiche soll auch gerade die Reziprozität zwischen Management und Angestellten erreicht werden. Ohne diese gegenseitig geteilte Annahme wäre es verführerisch, in kurzfristige Nutzenmaximierung zu investieren. Eine weitere Bedingung liegt darin, dass die Beziehung lange genug dauern muss, damit sich das geleistete Vertrauen auch rechtfertigt. Dies wurde bei HP durch den frühzeitigen Beschluss erreicht, keine „hire and fire company" sein zu wollen. Und zur damaligen Zeit wurde auch das Versprechen eingehalten, als in der Rezession von 1980 diese Taktik auf dem Prüfstand stand. Aber jeder Angestellte nahm 10 % weniger Gehalt in Kauf und arbeitet 10 % weniger, so dass niemand gefeuert wurde. Dies überzeugte jeden, dass es um langfristige Beziehungen ging.

Selbstbindung und Moralität

Solange das Risiko für opportunistisches und kurzfristiges Handeln nicht glaubwürdig eingeschränkt ist, kann sich Vertrauen als soziales Kapital nicht jenseits einer bloßen Nutzenkalkulation etablieren.[132] Das Soziale ist dann das „Mehr" der Summe der rationalen Teile. Es ist das Jenseits der willentlichen Initiation subjektiver Vertrautheit. Oder etwas unpathetischer: es ist das Nebenprodukt eines auf rationaler Fairness aufbauenden Aushandlungsprozesses.

Unter Fairness möchte ich dabei das „vernünftige" Gleichgewicht zwischen Profitmaximierung und Effizienz verstehen, was sich wiederum als Nullsumme innerhalb der Betriebe identifizieren lässt: Profitmaximierung definiert als das Shareholder-Value Kalkül und Effizienz als der mittel- bis langfristige Ausbau der Produktionsintelligenz und des kreativen Humanvermögens, zur Entfaltung der Produktivitäts- und Innovationsressourcen. Fair ist dann das, was von den Akteuren als fair verstanden wird. Fairness ist dann die vertrauensvolle gegenseitige Unterstellung von nicht ausschließlich opportunistischen Handlungsabsichten, aufgrund einer längerfristigen Perspektive durch die jeweilige Selbstbindung. Chester Barnard sagte dazu 1938: „Organisationen dauern im Verhältnis zur Spanne der moralischen Grundsätze an, durch die sie geführt werden" (zit. n. Miller 1992, 156, Übersetzung d. Verf.). Womit wir wieder an der spieltheoretischen Ausgangslage angekommen wären, wonach beide Seiten besser dran sind, wenn sie sich aufeinander verlassen *könnten*. Wie also kann man glaubhaft das opportunistische Eigeninteresse zugunsten längerfristiger sozialer Beziehungen zügeln?

[132] Der Ertrinkende vertraut nicht auf den Strohhalm, er hat keine bessere Alternative, der Börsenmakler vertraut auch nicht auf die Kurse, weil sein konkretes Vertrauen auf die Kurse völlig irrelevant ist.

Volvo und HP sind zwei Beispiele, in denen der Schlüssel zum Vertrauen in der Übernahme der Selbstbindung seitens der Konzernleitung vorgenommen wurde, um eine Grundlage zu schaffen, aus der heraus sich Vertrauen als soziales Kapital entwickeln konnte. Natürlich waren die Strategien beide Male primär ökonomischer Natur; und natürlich liegt das Interesse der Konzerne im Selbsterhalt und nicht in der positiven sozialen Betreuung der Angestellten. Die Frage ist nur, auf welchem „ökonomischen Nährboden" Vertrauen *eher* eine Chance zum Gedeihen hat. Die fortdauernden De-Revidierungen werden sich wohl zukünftig dahingehend einpendeln, dass auf die sozialen Faktoren dort mehr Rücksicht genommen werden wird, wo man, um Mehrwert erzeugen zu wollen, ohne den expliziten Humanfaktor nicht auskommt. Dort, wo die Notwendigkeit besteht, das Erfahrungswissen der Beschäftigten in verfügbare Produktionsintelligenz zu transformieren, wird man ihnen direkte Partizipationsmöglichkeiten zubilligen *müssen*, im Sinne erweiterter betrieblicher Handlungsspielräume, damit das Wissen dieser Beschäftigten verfügbar gemacht werden kann, unter der Gegenleistung bestimmter Sicherheiten und Statuszugeständnissen (vgl. Dörre 1996, 20f). Dort, wo sich innerhalb von Organisationen Mitglieder nicht mehr nur als eigenschaftslose Rollenträger identifizieren lassen, sondern zu Trägern von spezifischen Humanressourcen oder Qualifikationspotentialen werden, wird man nicht darum herum kommen, sorgfältiger mit dem noch vorhandenen sozialen Kapital umzugehen.

Im fünften und letzten Kapitel dieser Arbeit möchte ich daher auf der Akteurebene untersuchen, wie konkret in der unmittelbaren Auseinandersetzung der Beschäftigten die neuen Managementmethoden einem verantwortungsvollen Handeln eher zu- oder abträglich sind. Was für einen Stellenwert nimmt die Ressource Vertrauen tatsächlich in diesen Konzepten ein oder inwiefern wird Vertrauen sogar als Bedingung der Möglichkeit vorausgesetzt? Vielleicht lässt sich aber auch aufzeigen, dass man letztlich ganz ohne Vertrauen auskommen könnte. Die vier Untersuchungsbereiche sind dabei das Konzept der Unternehmenskultur, Lean Management, Gruppenarbeit und Wissensmanagement.

Kapitel 5

Konsenskulturen – Das Resultat einer Verführung

Einleitung

> *Das, was dem Willen zum objektiven Grund seiner Selbstbestimmung dient, ist der Zweck; was dagegen bloß den Grund der Möglichkeit der Handlung enthält, deren Wirkung Zweck ist, heißt Mittel*
>
> *Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.*
>
> Immanuel Kant (die Grundlegung zur Metaphysik der Sitten)

Was ist Zweck, was ist Mittel?

Was soll das Gerede: der Weg ist das Ziel? – Amüsant ja, aber sonst? Genau genommen heißt es doch, wenn wir alle auf dem Weg sind, sind wir praktisch schon am Ziel und müssen also gar nicht mehr weiter. Oder sollte man es so verstehen, dass dann das Ziel zum Weg wird, so dass es gar kein Ankommen mehr gibt? Auch keine tröstlichere Vorstellung! Könnte es vielleicht sogar so sein, dass uns das Ziel gänzlich abhanden gekommen ist, und wir uns nun – vor lauter Not – mit den Weg zufrieden geben müssen?

„Lebenslanges Lernen" ist eine ähnliche Metapher: Was ist *Lernen*? Ist Lernen Ziel oder Weg – Zweck oder Mittel? Die Rede ist ja interessanterweise nicht von *lebenslanger Bildung*. Vielleicht, weil man Gefahr laufen könnte, irgendwann einmal ein Bild gefunden zu haben, mit dem man zufrieden ist, ein Bild das einem entspricht. Ausgebildet zu sein, im engsten Sinne des Wortes hieße ja, *heraus*- und damit *fertig*- gebildet zu sein[133]. Lebenslanges Lernen kennt aber kein langfristiges und dauerhaftes Ziel und damit kein Genug! Es nimmt dieselbe Dynamik wie die Geldmethapher an. Das Geld kennt ebenfalls kein Genug. Es ist Mittel mit Selbstzweckanspruch! Ohne langfristiges Ziel, weil das einzige Ziel das augenblickliche *Noch-Mehr* ist – niemals das Genug.

Wir müssen das Lernen lernen! Wieso aber sollte man das Lernen lernen? Was kann man denn dann, wenn man *Lernen* erlernt hat? Wenn man schreiben lernt, kann man schreiben, wenn man rechnen lernt, rechnen; Sprachen, Geschichte, Physik, kann man erlernen, aber Lernen? Lernen ist ein Mittel, warum müssen wir es mit aller Gewalt zu einem Zweck machen? Vielleicht weil wir keine Zwecke mehr kennen? Könnte es sein, dass sich

[133] Und wenn in der Bibel steht, dass Gott den Menschen nach seinem Bilde schuf, dann steht da nicht, dass er erst einmal lernen musste wie das geht, oder gar nicht wusste, was er da eigentlich gerade erschafft.

Führungskräfte zu sehr damit beschäftigen, Mittel als Zwecke zu definieren, anstatt umgekehrt, Ziele zu definieren und Mittel bereitzustellen?

Was soll der Satz bedeuten, dass man eine *Vertrauensorganisation* werden möchte? Möchte man das Vertrauen nun selbst verkaufen? – Es ist schon klar, was damit gemeint ist, es soll bedeuten, dass man neue Wege des Managements ausprobieren will. Und wozu?! Um Profit zu machen – das ist legitim. Das Ziel ist kurzfristiger Profit, nicht die Zeit überdauerndes Vertrauen. Korrekter wäre es doch dann zu sagen: wir sind eine Profitorganisation und wir wollen diesmal das Mittel Vertrauen ausprobieren, um Mehrwert zu schaffen, und wir werden so lange Vertrauen als Mittel beibehalten, solange der Profit stimmt. Sollten sich im Laufe der Zeit bessere Konzepte bieten, wird auch dieses Vertrauenskonzept wieder in Frage gestellt werden, bspw. dann, wenn ein Kommandosystem effizienter ist. Das wäre doch ziemlich ehrlich.

Meine These lautet nun wie folgt: *Vertrauen kann beides sein, Mittel und Zweck, allerdings nicht gleichzeitig und nur unter spezifischen Bedingungen.*

Vertrauen ist einerseits ebenso wie Lernen ein Mittel mit sehr spezifischen Eigenschaften; u.a. der Paradoxie, dass Vertrauen sich für das Entstehen selbst voraussetzt. Ob eine Handlung *tatsächlich* aus Vertrauen geschieht, lässt sich, wie gezeigt, niemals eindeutig ersehen. Der Satz: *Ich vertraue dir*, heißt zunächst nichts anderes als: *ich riskiere, von dir enttäuscht zu werden und gehe das Risiko – aus welchen Gründen auch immer – ein*. Vertrauen ist andererseits jedoch selbst Zweck, wenn es auf die Person, auf die Subjektivität des anderen abzielt, wenn es den anderen als Zweck behandelt. Personales Vertrauen hat die Potenz, indem es auf das Soziale abzielt, soziales Kapital entstehen zu lassen.

Handle so, dass du deinen Nächsten immer nur als Zweck behandelst, niemals nur als Mittel; und später heißt es ebenfalls bei Kant: *alles hat einen Preis, der Mensch allein hat Würde*. Dies wäre das *moralische* Prinzip, dessen genaue Befolgung sich niemals ganz nachweisen lassen kann. Immer wird man den Handlungsweisen eines Menschen utilitäre und partikulare Absichten unterstellen können, die Frage muss dann sein, wie offensichtlich oder besser, wie plump diese Verkehrung von Zweck und Mittel passiert.

Vertrauen kann als ein Mittel betrachtet werden, mit dessen Hilfe man mit der genuinen Ungewissheit sozialer Situationen umgehen kann. Jede zwischenmenschliche Beziehung ist zumindest dahingehend komplex, dass die subjektive Intentionalität (i.e. der freie Wille) nur um den Preis reduziert werden kann, dass man sie ausmerzt[134]. So kann es durchaus sein, dass

[134] Methoden des Drills oder der Gehirnwäsche tun ihr Mögliches...

die Ziele in einer Kommandostruktur und in einer Vertrauensorganisation ähnlich sind. Der Umgang unter der Voraussetzung eines individuellen Subjekts ist jedoch grundverschieden.

Nochmals zurück zum Aspekt: der Weg ist das Ziel, das Lernen muss gelernt werden. Schlüsselqualifikationen und allgemeine soziale Kompetenzen verweisen auf nichts als auf eine bloße „Mittelhaftigkeit". Damit bleiben die Akteure zwangsläufig auf nichts anderes verwiesen als auf sich selbst. Wenn ich Teamfähigkeit als soziale Kompetenz grundsätzlich erlernen kann, wird das konkrete Team völlig irrelevant und austauschbar. Die *menschlichen* Team*mitglieder* werden zu Statisten meiner Teamfähigkeit. Wenn ich kommunikationsfähig bin, heißt das, dass ich immer und überall kommunizieren kann, ganz gleich worüber. Wenn Kommunikation allerdings zum Selbstzweck wird, ist die Grenze zum Geschwafel nicht weit. Deutschmann (1999 II, 513) nennt diese Begriffe daher treffend „Vermeidungsimperative".

Alles hat seinen Preis, der Mensch allein hat Würde – wo aber sind die Refugien, in denen dieser Satz in der apodiktischen Unanfechtbarkeit eines Kants noch gelten. In der Totalität des Marktes hat dieser Satz keinerlei Relevanz. Allerdings kann der Markt auch kein soziales Kapital herstellen, jedenfalls nicht als Markt. M.E. geht es aber nicht ohne – leider oder vielleicht zum Glück. Wir brauchen beides: Soziales und Ökonomie, und wir müssen die Eigenlogiken beider Systeme respektieren – müssen wir zwar nicht, sollten wir aber, wenn wir auf die Ressourcen Rücksicht nehmen wollen. Die Frage ist, inwieweit man zu einer Ökologie des Vertrauens kommen sollte und kommen kann.

Der Fokus dieses Kapitels liegt wieder auf der Ebene des Akteurs und seinen Handlungsmotiven. Ging es im vierten Kapitel um die Frage, inwieweit der Gesellschaft ihre *Vertrautheit* „abhanden" gekommen ist und die Entstehung von Vertrauen nicht mehr auf diese Ressource aufbauen kann, möchte ich zum Abschluss der Frage nachgehen, inwiefern Vertrauen auf dem *individuellen* Entschluss basiert, die riskante Vorleistung zu erbringen.

- Was sind die individuellen Bedingungen der Möglichkeit, daran interessiert zu sein, auf die Ressource Vertrauen zu vertrauen?
- Inwieweit kann Vertrauen erlernt werden oder
- kann man vielleicht das Lernen von Vertrauen erlernen?[135]

Diese Fragen möchte ich wiederum am großen Feld der Arbeitsbeziehungen spiegeln. Der Gang der Untersuchung verläuft dabei über die Frage, inwiefern Kontrollkulturen die

[135] Vielleicht gibt es auch gute Gründe, Vertrauen ins lebenslange Lernen zu fassen?

Entscheidung *für* Vertrauen fördern, und ob Lean Production, Gruppenarbeit oder Wissensmanagement plausible Konzepte sind, um mit dem sozialen Kapital Vertrauen verantwortungsvoll umzugehen.

Kapitel 5.1

Offene vertrauensbasierte Kontrollkulturen?

Es gibt Dinge, über die man sich einigen kann,
und wichtige Dinge.
Max Planck (zugeschriebenes Zitat)

> *In einer Vernunftorganisation wie ABB gibt es einen Nachholbedarf an psychologischem Einfühlungsvermögen. Aber weiche Themen wie „Corporate Cohesion" brauchen Zeit. Wir haben die Zahlen verändert, wir haben die Produkte und die Organisation verändert – aber die Menschen zu ändern dauert viel länger.*
> ABB Executive-Vice-President und Europa-Chef von Koerber 1994

Die einschlägigen Stichworte sind im Laufe dieser Arbeit schon mehrfach gefallen. Da werden Lean Management, Teamarbeit, partizipative Unternehmenskultur und Intrapreneurship als *die Zielachsen* der neuen Managementkonzepte gehandelt, und dieser allgemeinen Faszination der Worte erliegt man ebenso bei den innerbetrieblichen Expertenberufen, die man seit Neuem pauschal *Dienstleister* und ihren Dienstort *Service-Station* nennt. Es sind beliebte „sprachliche Duftmarken", die als moderne Begriffe deshalb so anziehend sind, weil sie das gesamte Spektrum der Arbeitsbeziehungen in einer ergebnisorientierten Perspektive erfassen (vgl. Kotthoff 1997, 167). So hat im Jahr 1996, laut WISO-Datenbank, „Business Reengineering" die bislang dominierende Managementmode „Lean Production" als Zitier-Highlight abgelöst (in Faust 1998, 158), was grundsätzlich die überzeugten „Lean-Anhänger" nicht weiter beunruhigen muss, da im Schnitt jedes Unternehmen 13 (!) Instrumente aus dem Fundus strategischer Unternehmensführung gleichzeitig einsetzt[136]. Bezogen auf die subjektive Befindlichkeit der Akteure, die mit den Konzepten arbeiten, verlaufen aktuell Ansätze wie Reengineering und Wissensmanagement relativ unbefriedigend, wohingegen Benchmarking oder Visionsentwicklung eher höhere Zufriedenheit nach sich ziehen (vgl. Müller-Stewens/ Lechner 1999,30).

[136] Vielmehr ist es so, dass derjenige, der heute *keine* „Gruppenarbeit" einführt, die Hierarchiestrukturen oder die funktionale Organisation beim „Alten" belässt, kein Lean- oder Reengineering-Projekt in die Wege leitet, unter akutem Legitimationsdruck steht.

Diese neuen Terminologien sind scheinbar nach allen Richtungen offen; sie erstrecken sich von Humanisierung der Arbeit über neue Organisationskulturen, Motivation, Partizipation, Kommunikation und Konsens bis hin zur Wertedebatte. In dieser Tendenz mutet es schon ein wenig irritierend an: Geht es im Unternehmen denn gar nicht mehr irgendwo auch noch um Geld, fragt Deutschmann (1991, 29f). Erliegen wir in diesem Sog nicht allesamt einer manipulativen Verführung, einem besonders raffinierten Schachzug des Kapitals, der uns einen *falschen* Konsens vorspielen will? Was aber ist falsch an diesem Konsens, warum sollte man an dieser Zukunftsidylle zweifeln?

Immer dann, wenn eine Firma in negative Zahlen kommt, redet sie umgehend von Mitarbeiter-Motivation sowie von Gruppen und Gewinnbeteiligung. Es gibt also Stellgrößen innerhalb einer Organisation, welche immer dann aktiviert werden, sobald es Not tut. Das heißt im Umkehrschluss, dass das Unternehmen nichts tut, wenn es nicht unter Druck steht. All die „neuen Managementmethoden" sind insofern nichts weiter als die jeweils konsequente Antwort auf dysfunktional gewordene – aktuell bürokratische und inflexible – Organisations- und Arbeitsstrukturen. Im Zeichen der Dezentralisierung und Individualisierung werden diese alten Strukturen nun aufgebrochen und durch wie auch immer geartete selbstorganisierte autonome Teilprozesse ersetzt. Die Frage ist nun, was dabei herauskommt, wenn man die *neuen Arbeitskulturen* auf ihre Dichte abklopft, und wenn man den inhärenten, oftmals anthropologisch orientierten Versprechungen genauer nachgeht. Mein Vermutung ist es, dass diese *„Kulturen"* nur die Spitze eines Eisberges darstellen, eines Eisberges, der in Wahrheit aus Styropor besteht. Unter der Wasserlinie befindet sich fast nichts. Alles ist sichtbar, alles Oberfläche. Was sollte sich bspw. dahinter verbergen, wenn internes Unternehmertum – als rein ökonomische Kategorie – nach systemfremder (Unternehmens-)*Kultur* als einer sozialen Metapher ruft?

Meine Absicht ist es hierbei, erstens den möglichen „Funktionsweisen" von Organisationskulturen, insbesondere wie sie Luhmann (2000) darstellt, nachzugehen, um dadurch die Paradoxie aufzeigen zu können, dass sich, wie auch immer geartete Kulturen nicht unmittelbar initialisieren lassen. Und zweitens wird es dann vor diesem Hintergrund „doppelt unmöglich" erscheinen, via Instrumentalisierung des Subjektes eine *Kultur der Subjektivierung* erreichen zu wollen.

Unternehmenskultur: Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen

Die Krisenphänomene innerhalb der Unternehmen stellen sich insgesamt überaus ähnlich dar. Kritikern zufolge herrschen gerade in dezentralisierten Unternehmen zu einseitige

partikulare Orientierungen vor, die sich ausschließlich auf ökonomische Größen wie „speed", „result" und „profit" richten. Darüber hinausgehende Identifikationsmöglichkeiten bieten sie nur sehr wenig. Um jedoch über diese unternehmerische Partikularität hinausweisen zu können, bedarf es etwas Universellem, etwas, das verbindend und verbindlich zugleich ist. Der Betrieb hat aber unter heutigen Bedingungen nicht *mehr*, sondern *weniger* Corporate Identity als in der Vergangenheit. „Und es ist kein sozialer Kitt in Sicht" (Kotthoff 1995, 20, vgl. auch Hirsch-Kreinsen 1995, 431). In den USA ist nicht einmal jedes sechste Unternehmen mit den Ergebnissen der in den vergangenen Jahren durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen zufrieden. Es fehlt immer etwas Entscheidendes, und dies, obwohl die verantwortlichen Top-Manager i.d.R. glauben, alles richtig gemacht zu haben (vgl. Heisig/ Littek 1995, 295). Auch die neuesten Beispiele boomender Unternehmensfusionen zeigen, dass die Unternehmen der Lösung dieses Problems nicht näher gekommen sind. So stellt Oswald Neuberger (2000) in einem Interview fest: „Fusionen sind aber von Haus aus ein schlecht strukturiertes Problem, welches mit einer hohen Mehrdeutigkeit behaftet ist. Das Problem der neuen Unternehmens-kultur, der Corporate Identity, lässt sich nicht regeln, indem man die Firmenfarbe von Blau auf Grün umstellt oder ein neues Logo kreiert. Das ist Kokolores."

Wofür soll dieser *Kulturbegriff* in Anspruch genommen werden?[137] Nassehi (2000) macht zunächst einmal auf die Doppeldeutigkeit dieses Begriffs im Allgemeinen aufmerksam. Für ihn kann Kultur zum einen jene Struktur meinen, die alles gesellschaftliche Geschehen immer schon in eine Sinnform einbettet, in Sprache und Normen, Praktiken und Gewohnheiten. In diesem Sinne ist Kultur gewissermaßen unvermeidlich. „Die Kultur, das ist der Igel des Hasen" (ebd.). Kultur lässt sich seines Erachtens aber auch anders beobachten, nämlich im Hinblick darauf, unter welchen Bedingungen Sinnformen als Kultur überhaupt beobachtet und bezeichnet werden. In dem Moment, wo uns Kultur jedoch als *Kultur* erscheint, werden wir mit *anderen* Möglichkeiten, mit Alternativen konfrontiert – mit Kontingenz. Dies wiederum ist ein Zeichen von Modernität, und damit entspricht Kultur einer ähnlichen Dynamik, einer ähnlichen Paradoxie wie Vertrauen. Wie ich in Kapitel 3 beschrieben habe, besteht Vertrauen und Vertrautheit solange *als unhinterfragte Vertrautheit*, solange sie nicht unvertraut geworden ist. Beginnt diese Vertrautheit zu zerbrechen, so muss man sie via Vertrauen einfordern. Je mehr dann um dieses Vertrauen gebuhlt wird, desto größer und gefährlicher erscheint die Virulenz der Anwesenheit von Misstrauen. In dieser Logik versucht man Kontingenzbewältigung durch Betonung von Kontingenz leisten zu wollen. Dass etwas

[137] Und dass dieser Begriff wieder hochaktuell ist, zeigt die eigenwillige Diskussion im Herbst/ Winter 2000/2001 über eine mögliche oder unmögliche „Deutsche Leitkultur".

Gemeinsames explizit als Kultur oder als Vertrauen kommuniziert wird, ist damit gerade ein Zeichen dafür, dass beides als solches nicht mehr unhinterfragt wirkt.

Luhmann (2000) hat in seinem letzten Buch *Organisation und Entscheidung* das Kultur-Konzept in Organisationen unter der Überschrift „Entscheidungsprämissen" behandelt[138]. Sein Ausgangspunkt ist die These, dass Unsicherheitsabsorption nicht nur dazu dient, Unsicherheit zu reduzieren, sondern den Aufbau *sekundärer Komplexität* (S. 222) innerhalb des Systems seinerseits zu ermöglichen. Eine systemeigene Organisationskultur muss also über eine Orientierung verfügen, die ihr System von Systemen ihrer Umwelt unterscheidet. Diese Orientierung kann zunächst in Form einer *Regel* gedacht werden, die für mehr als nur eine Entscheidung festgelegt wird (S. 225). *Regulative Bedingungen* für richtiges Entscheiden können dann als Entscheidungs*programme* (S. 225) beschrieben werden. Personen, welche innerhalb von Organisationen aufgrund ihrer Eignung für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden, „werden, ähnlich wie Programme, als Entscheidungsprämissen für Entscheidungen gewählt" (ebd.). Schwieriger wird es immer dann, wenn eine Aufgabe nicht mehr im Detail programmiert werden kann. Damit steigen die Anforderungen an eben die Person desjenigen, der die Entscheidung vor Ort treffen muss. So verstandene Entscheidungsprämissen gehorchen also gerade keiner *eindeutigen* Rationalität mehr „nach Art eines logischen oder doch auf Fehler hin kontrollierbaren Verfahrens durch „Anwendung" von Regeln" (S. 226).

„Organisationen sind historische Maschinen, nichttriviale Systeme, die sich laufend in einen bestimmten konkreten Zustand versetzen, auf den sie sich beziehen müssen, wenn sie entscheiden wollen, wie es weitergehen soll" (S. 230). Die Entscheidung darüber, *wie* es weiter gehen soll, kann *Planung* genannt werden, was nichts anderes bedeutet, als Entscheidungen über Entscheidungsprämissen zu fällen (ebd.). Diese Festlegung von Entscheidungs*prämissen* ist notwendig, weil nur so *Tempo mit Komplexität* kombiniert werden kann. „Simultanen Unterscheidungen/ Entscheidungen fehlt aber die Möglichkeit, einander wechselseitig zu kontrollieren" (S.237), so dass durch diese Festlegung der Prämissen ein mögliches Durcheinander zumindest gemäßigt werden kann.

Die Frage ist nun, ob es neben den entscheidbaren auch *unentscheidbare* Entscheidungsprämissen gibt. Hierbei bezieht sich Luhmann auf Dario Rodriguez, der vorgeschlagen hat, „den Begriff „Organisationskultur" als Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen zu definieren" (S.241). Damit, so Luhmann weiter, nähern wir uns dem *Modethema „Organisationskultur"*: „Im Rückblick kann man erkennen, dass mit der Betonung

[138] Alle Verweise und Zitate innerhalb dieses Absatzes beziehen sich auf Luhmann 2000, S. 222 ff..

von Organisationskultur reagiert wird auf Organisationsentwicklungen, die oft als „postmodern“ beschrieben werden, jedenfalls als Verlust von (oder Verzicht auf) zentralen Kontrollmöglichkeiten, Bevorzugung informaler Kontakte, weiche Einstellungen und Kategorisierungen, lose Kopplungen und Netzwerkbildungen, stärkere Abhängigkeit von Vertrauen, ... Das mag im Vergleich zu klassischen Organisationskulturen beunruhigen; und *just in time* ist jetzt der Begriff Organisationskultur zur Hand, der wie ein Fetisch dazu dienen kann, den Glauben an eine trotzdem noch vorhandene Ordnung zu stärken“ (S.240).

Die Frage nach der Organisationskultur wird also zu einer Frage nach der Markierung der Differenz von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen. „Damit wird gut verständlich, dass Organisationskulturen dort entstehen, wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisung gelöst werden können“ (S. 241). Das heißt aber gerade auch, dass sie *irgendwie* bzw. *wie von selbst* entstehen. „Die sie erzeugenden Kommunikationen sind eher dem Bereich des Klatsches und der Unterhaltung zuzurechnen“ (S.243). „Wohl alle Organisationskulturen überschätzen in diesem Zusammenhang den Beitrag von Personen und einzelner Handlungen. ... Geschichtlich stabilisierte Organisationskulturen schließen den Wandel nicht aus ..., aber Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden“ (S. 245).

„Für Zwecke interner Kommunikation bleibt die Organisationskultur unsichtbar, und es wäre unzweckmäßig, ja verdachterregend, wollte man sie formulieren. Ein Management, das sich um „Organisationskultur“ bemüht, ..., würde Misstrauen erwecken – etwa dies: dass Organisationskultur der Selbstdarstellung des Führungspersonals dient oder dass sie ein Mittel der Erzeugung unbezahlter Motive ist“ (S. 246). Und ich möchte diese Passage beenden mit Luhmanns Anmerkung, dass eine Organisationskultur nicht unmittelbar formuliert, wohl aber, „wenn die Zeit reif ist“ auf spektakuläre Weise verletzt werden kann (S. 247).

Das Problem der „Kultur“ als Integrationsmechanismus der Organisation, um auf den *Unternehmens*kulturansatz wieder zurück zu kommen, ist bei aller Aktualität kein sonderlich neues Managementproblem. In den 20er/ 30er Jahren sprach man von Werkgemeinschaften oder Betriebsgemeinschaften, in den 50er Jahren wurde das Betriebsklima hochgehalten und heute spricht man eben von Organisations- oder Unternehmenskultur (vgl. Deutschmann 1991, 29). Insgesamt läuft es immer auf dasselbe hinaus, die *–kultur* soll latent ein Portfolio von Semantiken und Codierungen, einen Themenvorrat für Entscheidungen zur Verfügung stellen, der für interne und externe Kommunikationszwecke aufbewahrt wird (vgl. Jansen 2000, 42); oder wie es bei Reinmann-Rothmeier/ Mandl (1998, 211) heißt, ist Unternehmenskultur „die

Gesamtheit der Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Handlungsmuster der Menschen in einem Unternehmen“ (i.e. die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen). Diese Kultur, die, wenn vorhanden, ihrerseits ebenfalls ein soziales Kapital darstellt, ist, wie gesagt, nie allein auf die strategische Aktion eines einzelnen bestimmten Akteurs zurückzuführen, sondern entsteht mehr oder weniger ungeplant aus einer Vielzahl sozialer Interaktionen.

Immer dann, so möchte ich im Umkehrschluss meine These formulieren, wenn Kultur die Aufgabe der betrieblichen Integration in post-hierarchisch und hoch-kontingenten Zeiten leisten soll und zu jenem unsichtbaren Faktor werden soll, „der die Selbstdisziplin der Beschäftigten und ihr gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten hat“ (Nigsch 1999, 13); immer dann, wenn über das Einklagen von Kultur dem Wunsch nach konfliktarmer, unbürokratischer, aber dennoch wirksamer Verhaltenssteuerung nachgekommen werden soll, immer dann, wird eine so beabsichtigte „Kultur“ nur eine mehr oder weniger subtile Form von Manipulation und Propaganda darstellen?[139]

Kontrolle und Autonomie – eine Nullsumme?

Das Management ist heute mehr denn je auf die optimalen Nutzung der humanen Ressourcen angewiesen. Gegen die Übermacht der nicht planbaren Marktzukunft werden autonome Lernfähigkeit, Entscheidungskompetenz und Verantwortungsbereitschaft der Beschäftigten zu den augenblicklichen Wettbewerbsvorteilen. „Man spricht weniger von „Hierarchie“ und mehr von „Aufbau“organisation – so als ob das System von unten nach oben „aufgebaut“ werden müsse. „Herrschaft“ ist verpönt, „Entscheidung“ ist angesagt“ (Luhmann 2000, 305). Eine derartige Relativierung der hierarchischen Strukturen bedeutet damit immer auch eine „Ausweitung der Zonen der Unsicherheit und, damit verbunden, eine Zunahme der Bedeutung der Kontrollierbarkeit der mentalen Faktoren“ (Nigsch 1999,13); wenn man davon ausgeht, dass das Management nicht einfach so auf Kontrolle verzichten möchte. Dies bringt eine Verschiebung der Akzente von Anordnung und Befehl zu Praktiken der Animation und Manipulation mit sich.

[139] Durch diese These soll keineswegs die prinzipielle „Unentscheidbarkeit“ wieder relativiert werden, im Gegenteil, es soll den dominanten Strömungen nachgegangen werden, die seitens des Managements deutlich forciert werden, um gerade dadurch in Form eines „Mainstream“, als „kognitive Routinen“ (Luhmann 2000, 250) eine kulturelle Verfestigung zumindest wahrscheinlicher werden zu lassen.

Wil Martens zählt bereits 1988 all die *falschen Verführungen* auf. Für ihn sind Humanisierung der Arbeit, Mitarbeiterbeteiligung, teilautonome Gruppen, high trust organizations, responsible autonomy und Motivation allesamt „besonders raffinierte Schachzüge des Kapitals, das derart auf Absentismus, Fluktuation und Widerstand mit Korruption reagiert“ (ebd. 198). Falsch ist für ihn die Verführung, falsch der Konsens, weil er die Arbeiter vom rechten Pfad ihrer eigenen Interessen wegführt. Wenn überall wahrer Konsens herrschen würde, wäre Kritik nicht mehr möglich.[140] Wenn die Arbeiter dieselben Interessen hätten wie die Unternehmen, bräuchte es keine Kontrolle – eigentlich raffiniert.[141]

Das Grundproblem für das Funktionieren von Organisationen unter den Bedingungen „liberaler“ Marktwirtschaft besteht nun einmal darin, dass die Interessen des Managements und die der Beschäftigten (Arbeiter und Angestellte) niemals strukturell identisch sind. Andrew Friedman beschreibt zwei der verbreitetsten Strategien, um mit diesem *Grundwiderspruch* (vgl. 1987, 100f) umzugehen: Zum einen die „klassische“ und wahrscheinlich immer noch am meisten verbreitete Methode der detaillierten Auftrags-erteilung mit nachfolgender direkter Erfolgskontrolle. Hierbei wird das Ausmaß der Verantwortlichkeit jedes einzelnen durch strenge Überwachung weitgehend reduziert. Diese Form der bürokratischen Kontrolle ist eingebettet in die organisatorische Struktur des Betriebes und eingeprägt in Tätigkeitsbeschreibungen, Arbeitsregeln, Beförderungsverfahren, Disziplinierungsmethoden, Lohnskalen und der genauen Definitionen von Verantwortungsbe-reichen (vgl. auch Littler 1987, 40). Die andere Strategie nennt Friedman (a.a.O.) „verantwortliche Autonomie“ und definiert sie als Versuch der Manager, die positiven Eigenschaften des Arbeitsvermögens und seine Formbarkeit hervorzuheben. Die „Problemlösungskapazitäten“ (Götz/ Lackner 1996, 22) sollen durch eine Übertragung der Verantwortung nach unten ausgeweitet werden, indem man eben auf Teamwork, Projektarbeit und Qualitätszirkel, auf Eigenständigkeit, Urteilsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft setzt. Gerade unter *wissensgesellschaftlichen* Bedingungen sind qualifizierte Tätigkeiten und Dienstleitungen durch ein hohes Maß an Ungewissheit

[140] Für Reichenbach (2000) liegt der Sinn von Diskursen gerade darin zu stören und darüber auch korrigieren zu können: „ihre herausragende Funktion ist nicht die konsensuelle Lösung eines Problems, sondern die Artikulation der Differenz zwischen Menschen“ (ebd. 802).

[141] Es soll keineswegs in Frage gestellt werden, dass die neuen Methoden sehr wohl Vorteile für *beide* Seiten bieten, gerade auch für die Beschäftigten. „Empowerment“, Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen und De-Hierarchisierung können durchaus motivierender sein als monotone Tätigkeiten. Die Frage ist vielmehr, inwieweit sich diese eher motivationalen, sozialen Faktoren genauso wie ehemals die Industriearbeit steuern und initiieren lassen.

gekennzeichnet, womit sich wiederum eine enge Definition von Vorgaben für die Arbeitsausführung und deren Kontrolle ausschließt.[142]

Beide Strategietypen haben einen Widerspruch: „Personen haben einen unabhängigen und oftmals eigensinnigen Willen, der nicht zerstört werden kann[143], und das Ziel von Managern besteht letztlich darin, stetige und hohe Profite zu machen und nicht darin, auf die Bedürfnisse ihrer Arbeiter einzugehen“ (Friedman 1987, 101). Je höher also die Grade der Organisiertheit des Unternehmens ist, desto größer ist das Ausmaß des Autonomieverzichts der organisierten Individuen.[144] In dieser Nullsumme spielt es überhaupt keine Rolle, ob der Autonomieverzicht freiwillig oder unfreiwillig erfolgt, „denn eine Unfreiheit, in die ich mich aus freien Stücken begebe, hört deswegen nicht auf, eine zu sein“ (Peters 1995, 24). Das Spezifikum der kapitalistischen Produktionsweise ist die *Waren*förmigkeit der *Arbeitskraft* und die Organisation des Faktors Mensch, als ob er sich nicht von Dingen, von anderen Produktions-faktoren unterscheiden würde. Damit erhalten Menschen einen Preis. Und auch der neue Begriff der *Personalunion* ändert daran nicht viel, wenn die Interessen der Kapitaleigner und der Arbeitnehmer durch die Schaffung von „Arbeitskraftunternehmern“ (Voß/ Pongratz 1998) „kleinen Selbständigen“ oder „Mitarbeiterunternehmern“ auf eine Linie gebracht werden sollen (vgl. Moldaschl/ Sauer 2000, 214).

Bevor Missverständnisse auftreten, möchte ich hervorheben, dass es nicht um das triviale Argument einer *bösen kapitalistischen Ausbeutung* geht, nach dem Motto: drückt der Kapitalist die Löhne, beutet er aus, erhöht er die Löhne, beutet er um so raffinierter aus. Natürlich ist der Unternehmer nicht dazu da, Wohltaten zu bescheren, die Sache wird nur dann prekär, wenn der Kapitalismus in seiner Absolutheit darauf abzielt, dass „jene Verbesserungen auch dann Verbesserungen bleiben und genannt werden müssen, wenn die einzelne Unternehmung sie um irgendwelcher Wettbewerbsvorteile willen einführt“ (Ortmann 1992, 243).

Maßnahmen solcher Art sind dann *prekär im Sinne ihrer Verlässlichkeit* und *Dauerhaftigkeit,* weil sie eine universale und verlässliche Bedeutung transportieren (sollen), obgleich sie ausschließlich instrumentell eingesetzt werden. Wenn formelhaft von „high trust industrial relations“, vom „Geist gegenseitigen Vertrauens“, von der „partizipativen Wende“

[142] Dies soll nicht heißen, dass Kommandostrukturen gänzlich ausgedient hätten. Immer dann, wenn schnelle Reaktionen erforderlich sind, die keine Zeit für Diskussion und Abstimmung lassen, immer dann, wenn Führungswissen bzw. Wissensvorsprung die Lösung eines Problems gewährleistet, immer dann, wenn Geld, Gewalt oder Überredung andere dazu bringt, genau das zu tun, was man will, ist eine Kommandostruktur unschlagbar (vgl. Peters 1995, 23f).

[143] so wie Macht und Zwang niemals total sein können.

[144] An dieser Stelle möchte ich auf die nicht unerhebliche Differenzierung zwischen Selbst*organisation* und Selbst*bestimmung* aufmerksam machen. Während Selbstorganisation lediglich die Möglichkeit bietet, selbst zu entscheiden, *wie* man etwas tut, bedeutet Selbstbestimmung die Entscheidung darüber, *was* und *warum* man etwas tut, d.h. welche Ziele man hat und welchen Sinn man verfolgt.

gesprochen wird, um so die Verinnerlichung verbindlicher Unternehmensziele und eine weitreichende Einebnung des betrieblichen Widerspruchspotentials zu erreichen, dann kann die Form der Entfremdung nicht höher ausfallen (vgl. Dörre et al. 1993, 16f u. Ortmann 1992, 243), und der Mensch kann nicht deutlicher zum Mittel gemacht werden.

Instrumentalisierung des Subjekts durch Subjektivierung

Eine wie auch immer geartete „kontrollierte Autonomie" läuft in ihrer inhärenten Widersprüchlichkeit Gefahr, irgendwann von den Akteuren als solche „erkannt" zu werden. Die latente und stets virulente Unvereinbarkeit der Arbeitnehmer-/ Arbeitgeberinteressen könnte jederzeit aufbrechen und den Angestellten könnte das „wahre Ausmaß" der faktischen Unkontrollierbarkeit ihrer Arbeit bewusst werden.[145] Unter welchen Bedingungen kann also ein Unternehmen dann überhaupt nur bereit sein, Autonomie zuzulassen? Das Beste wäre es doch, wenn die Weisungsgebundenen die Absichten der Weisungsbefugten schon im Vorfeld antizipieren würden, die befehlende Instanz gewissermaßen verinnerlichen, um dadurch ein Gefühl von realer Selbständigkeit zu entwickeln; und weil dieses Gefühl dann so angenehm und sogar schmeichelhaft sein kann, könnte es bis zur Selbsttäuschung gesteigert werden?

Nur gehorchen macht keinen Spaß, reine Kommandos sind nicht motivierend und Zwang ist etwas anderes als Schwung. In ernsthafte Verlegenheit kommt das Kommandosystem allerdings dann, wenn es seinerseits unter Zeitdruck darauf warten muss, dass seinen Befehlsempfängern eine gute Idee oder eine ganz bestimmte Lösung für ein neuartiges und unerwartetes Problem einfällt. Hochqualifizierte Tätigkeitsbereiche passen nicht mehr zu Befehl und Gehorsam. Also lobt das Kommandosystem seine eigene Unsichtbarmachung als Prämie für das reibungslose Funktionieren der Befehlsempfänger aus (vgl. Peters 1995, 26f). Es macht Politik mit seiner eigenen unangenehmen Widersprüchlichkeit, indem allen Akteuren klar gemacht wird, dass man sich in einem „neuen Unternehmen" lieber so verhalten sollte, *als ob* es ein Verhältnis von Befehl und Gehorsam gar nicht gäbe. Die Maßgabe lautet wie folgt: *Ihr intelligenten Hochqualifizierten wisst doch, was von euch erwartet wird, also befehle ich nicht und drohe nicht, ich überlasse es eurer Selbstbestimmung, das Rechte zu tun.* Und wer dann als Wissensarbeiter unter diesen Bedingungen glaubt, *nicht* unter die Kategorie Befehl und Gehorsam zu fallen, unterliegt bereits der Perfektion des Systems.

[145] Damit wiederum steigt das Risiko einer opportunistisch, defektistischen Handlung seitens des Treuhänders.

Der Abbau des Kommandosystems führt also keineswegs zu einem Abbau von Zwang. Im Gegenteil, die einschlägigen Ergebnisse belegen, dass der äußere Zwang durch eine neuartige Steigerung des internen Leistungsdrucks ersetzt wird. Womit wir wieder bei der Dichotomie von Hierarchie versus Markt ankommen sind. Akteure jenseits von Befehlshierarchien, jenseits von Kommandostrukturen, werden durch „Markt-Notwendigkeit" geführt. Der nicht beherrschbare und kontrollierbare Markt entwickelt sich autonom gegenüber den Akteuren und übt dadurch einen Zwang ganz neuer - ganz anderer Art aus. Autonomie in diesem Sinne ist lediglich *Markt*autonomie statt Unternehmensheteronomie (vgl. Peters 1995 28f). Und in dieser Dynamik nimmt der Arbeitnehmer die Arbeitsanforderungen nicht mehr länger als eine von außen an ihn herangetragene, heteronome „Zumutung" wahr, sondern beginnt von sich selbst diese Einsicht in die Arbeitsnotwendigkeit zu verlangen.

Manfred Moldaschl hat in seinen Arbeiten (hier: 1998, 2001, 2001/II) zum Thema Subjektivierung innerhalb der Arbeitswissenschaften, die Problematik m.E. sehr exakt auf *diesen* Punkt gebracht: „Die wirkliche „Abstraktifizierung" findet nicht im Arbeitsinhalt statt ... , sondern im Verhältnis der Arbeitenden zu sich selbst: die beruflichen Ziele und die lebensweltlichen Bedürfnisse werden an den „Erfordernissen" des Betriebs ausgerichtet – nicht erzwungen, sondern freiwillig. Die Rücknahme der Fremdbestimmung *in* der Arbeit wird quasi zur Voraussetzung einer größeren Fremdbestimmung über den Sinn *der* Arbeit" (1998, 232, kursiv im. Orig.). Für Moldaschl hat diese Aufforderung zur „freiwilligen Unterwerfung ... die möglichst vollständige Ent-Faltung aller marktgängigen Falten der Subjektivität" (ebd.) zum Ziel; und seine These lautet: „die Internalisierung des Marktes leistet mehr als alle symbolischen Politiken der Sozialintegration (Human Relations, Corporate Identity, Unternehmenskultur), die den Beschäftigten „Sinn" ohne handfeste Gegenleistungen anbieten. ... . Der Sachzwang Markt ist unmittelbar erfahrbar, gegen *ihn* kann man eben nicht rebellieren" (ebd. 233, kursiv im Orig.). Diese „innere Landnahme" stellt sich als eine Form von „erzwungener Autonomie" dar, welche ehemals schützende Abgrenzungen einreißt: „zwischen beruflichen und lebensweltlichen Interessen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen, Engagement und Distanzierung" (ebd. 241).

In dieser Logik heißt das neue Rationalisierungsparadigma *radikale Subjektivierung* (ders. 2001, (1)[146]). Diese „neue" Rationalisierungslogik, speziell bzgl. der Organisation von Arbeit und Arbeitskraftnutzung, entspricht aber weiterhin einer Logik der Objektivierung (ebd.

[146] Die Seitenangabe in Parenthese bezieht sich auf das Manuskript, da die Veröffentlichung in Vorbereitung ist.

(4)) und eben nicht der Subjektivierung[147]. Das Subjekt soll nun aber via Subjektivierung instrumentalisiert werden. Diese Art der Argumentation folgt damit keineswegs einer traditionellen Klassenkampf-Logik. Es geht nicht darum, der Arbeit an sich einen für das Subjekt subjektiven Wert abzusprechen, nach dem Motto, dass der Mensch erst *außerhalb* der entfremdenden Arbeit Mensch sein kann. Arbeit hatte immer eine subjektive Bedeutung über den Erwerb hinaus, indem die Arbeitenden den fremdbestimmten Handlungskontexten selbst noch einen subjektiven, biographischen oder sozialen Sinn gaben (ebd. (5)).

„Klassische Formen" der Rationalisierung gestanden daher den Menschen ihre subjektive Eigenwilligkeit zu bzw. setzten diese als eine (negative – weil nicht beherrschbare) Konstante voraus, die mit Mitteln der Macht und Disziplinierung zumindest in Grenzen gehalten werden musste[148]. Dabei wurde das Individuum zwar als eigenwillig und mitunter störrisch angesehen, aber gerade dadurch wurde diese „menschliche Seite" als etwas definiert, was *außerhalb* der Arbeit bleiben musste, sollte und auch außerhalb bleiben durfte. „Re-Subjektivierung soll nun die bürokratisch verschütteten subjektiven Potentiale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektive *Selbstkontrolle* substituieren, Herrschaft durch *Selbstbeherrschung* virtualisieren, und Planung durch *Improvisation* flexibilisieren. Kurz, sie soll die *Person mit der Arbeitskraft*, den *Bürger mit dem Arbeitnehmer versöhnen*" (ebd. (6), kursiv im Orig.). Und in dieser Logik zitiert Moldaschl (2001/II, (1)[149]) Michel Foucault (1987): „Im 19. Jahrhundert ist der Kampf gegen die Ausbeutung in den Vordergrund getreten. Und heute wird der Kampf gegen Formen der Subjektivierung, gegen die Unterwerfung durch Subjektivität zunehmend wichtiger."

Was aber macht diese Dynamik nun problematisch? Was sollte einen solchen „Kampf" rechtfertigen? Die Überlegungen, welche die Gegenüberstellung Subjekt-Objekt überhaupt erst problematisch werden lassen, entstammen zumeist den Konzepten, die das Subjektive ausschließlich positiv konnotiert sehen[150]. „Subjektivierung ist die gemeinsam vertretene normative Forderung, gerichtet gegen die Fremdbestimmung über Menschen durch Systeme, Formalismen und Menschen" (Moldaschl 2001, (12)). All die Konzepte, die auf Subjektivierung setzen, sind ihrerseits auf genau dieser Folie verhaftet, indem sie Subjektivierungsprozesse

[147] Strategien der Rationalisierungssteigerung von Organisationen durch „eindeutige" Objektivierung waren Taylorismus, Fordismus und Bürokratie. Sie zielten ab auf das bessere Funktionieren unabhängig von der konkreten individuellen Person (vgl. Moldaschl 2001, (5)).
[148] Vgl. Kapitel 4.1: die „industrielle Fremdkontrolle".
[149] Die Seitenangabe in Parenthese bezieht sich auf das Manuskript, da die Veröffentlichung in Vorbereitung ist.
[150] Beginnend mit der philosophischen Tradition der Aufklärung, die das Bild eines autonomen Subjekts entwirft, das nur seiner Vernunft und keiner sonstigen Herrschaft unterworfen ist (vgl. Moldaschl 2001, (13)).

primär als Befreiung (bspw. von Taylorismus) begreifen. „Je mehr Autonomie, desto größer die Arbeitszufriedenheit und desto geringer instrumentelle Arbeitsorientierung. Je mehr Verantwortung, desto mehr „commitment" der Beschäftigten, so lauten die unhinterfragbaren anthropologischen Grundannahmen" (ebd. (8)).

War also Subjektivierung eine Maßnahme zur Selbstbestimmung und damit *gegen* Fremdbestimmung im Sinne einer Verobjektivierung gerichtet, so liegt das Dilemma oder besser der Irrtum an der Konzeption der Re-Subjektivierung nun darin, dass trotz Dezentralisierung und Virtualisierung die Institutionen, die Macht über Subjekte ausüben, immer noch voll aktiv sind. Sie haben allerdings ihre Form verändert und sind wesentlich subtiler geworden: „Die „Neue Ökonomie" kann, mit anderen Worten, auf Subjekte bauen, welche die Herrschafts- und Funktionsmechanismen dieser Gesellschaft soweit und auf so hohem Niveau internalisiert haben, dass auf sichtbarere, unflexiblere Herrschaftstechniken weitgehend verzichtet werden kann" (ebd. (10)). Und wenig später die Folgerung: „Der Zugriff auf die ganze Person wird selbst zu einer betrieblich-zweckrationalen Verwertungsstrategie. Und dieser Zugriff prägt, verwandelt sein „Objekt" in etwas, was sich von den Idealisierungen des Subjektiven weit entfernt" (ebd. (17)).

Und genau damit sind wir wieder an der Unvereinbarkeit der sozialen mit der ökonomischen Logik angekommen. Der „Nutzen" von Subjektivität kann ökonomisch nur als *Ökonomie der Subjektivität* und nicht als Subjektivität selbst beschrieben werden. Wenn das Attraktive für das Unternehmen, wenn der zukünftige Mehrwert in der *Freiheit des Subjekts* liegt, und das Unternehmen in seiner Totalität die Subjektivität okkupiert, verliert es beides: die Subjektivität und die Macht. Nochmals stellt Foucault (1985 zit. n. Moldaschl 2001/II, (12)) hierzu klar, dass es „Machtbeziehungen nur in dem Maße geben kann, wie die Subjekte frei sind. Wenn einer von beiden vollständig der Verfügung des anderen unterliegt und dessen Sache geworden ist, ... gibt es keine Machtbeziehungen" – und keine Freiheit.

Wenn Werte Universalität herstellen sollen

Es wird also dem Markt überlassen, das zu regeln, was er fähig ist zu regeln. Und er wird nicht regeln, wozu er nicht in der Lage ist. Damit wird es zugleich für den einzelnen Akteur ökonomisch rationaler, selbst eine kurzfristige und betont individuell nutzenmaximierende Werkvertrags- und Zulieferermentalität gegenüber der Firma aufzubauen, als Kompensation für den Verlust an Sicherheit und Dazugehörigkeit. Und diese strukturellen Egoismen und Einzelkämpfertendenzen sind nicht nur hypothetische Konstrukte, sondern werden sehr wohl von den Akteuren als solche wahrgenommen. So heißt es bspw. in den

Untersuchungen von Kotthoff, dass sich viele Angestellte in einem „*Inselmeer von partikularen Subkulturen und Lokal-Patriotismen*“ (1995, 21) wiederfinden. Unter diesen Bedingungen entwickelt sich nun genau das Gegenteil dessen, was Managementwissenschaftler und Unternehmensberater heute als starke Unternehmenskultur beschwören.

Alle Beteiligungsangebote des Managements bleiben systemwidrigerweise auf das *freiwillige* Mitspielen der Adressaten angewiesen. Diese Notwendigkeit des Mitspielens verleiht dementsprechend den abhängigen Akteuren gewisse Ressourcen, die eine „relevante Ungewissheitszone“ (Ortmann 1992, 248) in Bezug auf die Managementkontrolle darstellt. Und dieses Kontrolldilemma löst man eben entweder durch „aktive“ Subjektivierung und/ oder als Alternative durch *Personalselektion*, d.h. es wird geprüft, inwieweit die Internalisierung bereits stattgefunden hat. Ein Zeichen hierfür sind all die „neuen“ Anforderungsprofile, bezogen auf die Qualifikation und die Persönlichkeit der Arbeitnehmer: Gesucht werden solide Fachkenntnisse und breites Weltwissen, mit dem Vermerk, auf beiden Feldern lernfähig zu sein; man sollte durchsetzungsfähig und entscheidungsstark (Typ „einsamer Jäger“) und zugleich anpassungsfähig, kooperativ, integrierend und teamfähig (Typ „fürsorgende Mutter“) sein (vgl. Faust et al. 1994, 124). Je mehr die ehemals klar definierten Rollen und Positionen der Akteure[151] ihre normativen und kognitiven Konturen verlieren, wachsen die frei verhandelbaren mentalen Anforderungen an ein, wie auch immer geartetes, subjektives „Charisma“.

Unter diesen Bedingungen ist es nur konsequent, den Werte- und Tugendbegriff wieder zu reaktivieren, um, wie es bei Luhmann hieß, das Durcheinander zwar nicht verhindern, aber doch mäßigen zu können (vgl. 2000, 238). „Neue Werte wie Kreativität, Sensibilität und Teamgeist treten neben die „alten Werte“ Fleiß, Disziplin und Pflichtbewusstsein“ (Walter 1999, 114). „Die Ansprüche an Arbeit verlagern sich immer mehr von Pflichterfüllung, Disziplin, Gehorsam, in Richtung Selbstbestimmung, Eigenverantwortlichkeit, Partizipation“ (Reske 1998, 8 in Anlehnung an Eckard Minx). Damit aber verlieren diese Werte und Ansprüche ihre „Positivität“ im Sinne einer als Entscheidung eingeführten Entscheidungsprämisse (vgl. Luhmann 2000, 242)[152], und sie „wirken“ nicht mehr qua Setzung einer als Ideal (von wem auch immer) vorgestellten Handlung.

[151] Z.B. der treusorgende Ehemann, der loyale Angestellte, der ehrbare Handwerker.
[152] In eben diesem Sinne spricht Deutschmann von Vermeidungsimperativen (siehe unten), weil sie nicht *positiv* dargelegt werden können, sondern nur ex negativo vermieden werden sollen. Der als Regel gesetzten Pflicht nach Pünktlichkeit ist leichter nachzukommen.

Die Reaktivierung eines prinzipiell universalen Tugendenkonzepts in der hyperflexiblen Welt eines partikularen Turbo-Kapitalismus mutet in der Konsequenz des Gesagten eigentlich als fast schon zwingend an. Dennoch bleibt es ein Paradoxon, das sich wiederum sehr schnell zu*un*gunsten einer Universalität auflösen lässt. Es handelt sich gerade nicht mehr um positive Tugenden, sondern um „Vermeidungsimperative" (Deutschmann 1999 II, 513) wie Flexibilität, Mobilität und Lernbereitschaft. Damit tritt die Verantwortlichkeit unbeschränkt auf das Individuum über. „Das Kuriosum ist, dass in der Umbruchphase, in der die Unternehmens-leitungen ein Organisationskonzept proklamieren, das den Hochqualifizierten eine stärkere Subjekt-Stellung im Betriebsgeschehen verspricht, diese sich durch die reale Entwicklung stärker als vorher in eine Objekt-Stellung gedrängt sehen" (Kotthoff 1997, 163).

Ein Unternehmen kann in seiner universellen Partikularität keine partikulare Universalität herstellen, daher müssen alle Konzepte scheitern, welche Zwecke als Mittel und Mittel als Zwecke ausgeben wollen. Eine derartige moralisch-soziale Kommunikation stellt dann die „höchste Form der Entfremdung" (Dörre et al. 1993, 17) eines „kulturellen Imperialismus des Managements dar, der danach (strebt), auch noch das letzte Refugium lebensweltlicher Kommunikations- und Wissensformen seinen Zwecken zu unterwerfen" (ebd.).Unter Marktbedingungen kann ein Mensch nicht mit Würde behandelt werden, sondern wird an seinem Preis gemessen. Das ist legitim und wird eigentlich erst dann problematisch, wenn man so tut, als ob es gar nicht so wäre.[153]

Der einfachen Dialektik von Befehl und Gehorsam, von Kontrolle und Widerstand, steht nun eine gebrochene Wechselwirkung von Kontrolle, Konsens und Aushandlung, von unklaren Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen sowie von widersprüchlichen Zeit-horizonten[154] gegenüber. Das Ende der Eindeutigkeit führt in neue Ungewissheiten, die Komplexität wird wieder in ihrem ganzen Ausmaß gegenwärtig. „Moral, Vertrauen und Loyalität werden als Heilmittel gesucht – im sozialen Kontext, der nach wie vor durch handfeste Machtungleichheiten bestimmt ist. Wer mehr Macht will, wird sie mit mehr Bürokratie und Formalismus erkaufen müssen" (Deutschmann 1991, 34). Je totalisierender eine Firmenideologie aber beginnt – systemwidrig, weil ökonomisch – *soziale* Aspekte zu

[153] Der Autor Scott Adams schuf die Cartoon-Figur Dilbert, einen einfachen Angestellten, der zum Symbol für die alte Abhängigkeit von meist dummen und gemeinen Chefs geworden ist. Tausende von Zuschriften an den Autor zeigen auf, dass Angestellte darüber wütend sind, dass ihre Arbeitgeber zwar wie früher über sie bestimmen wollen, aber nicht mehr bereit sind, wie früher für sie zu sorgen (vgl. Heuser 2000, 475).

[154] i.e. die Notwendigkeit einer *langfristigen* strategischen Ausrichtung des Unternehmens versus der Dominanz eines *kurzfristigen* Kostenwettbewerbs.

okkupieren, desto mehr wird eben diese Existenz gegensätzlicher Interessen verdeckt oder soll zumindest marginalisiert werden. Wenn sich dann etwa, wie beim amerikanischen Sportartikelhersteller Nike zeitweilig praktiziert, ganze Mitarbeitergruppen das Firmenlogo eintätowieren lassen, um ihre Zugehörigkeit zu demonstrieren, ist diese Kultur gefährlich nah am Sektierertum und dann ist es auch nicht mehr weit zur Gehirnwäsche (vgl. Deysson 1999, 168).

Die Gefahr ist groß, dass das Management die alte Illusion pflegt, dass beides zu haben ist: mehr Macht *und zugleich* mehr Vertrauen, mehr Partizipation und Konsens der Untergebenen. Mehr authentische Kommunikation und Initiative der Beschäftigten hat aber den Preis eines relativen Machtverzichts, der seinerseits gestaltet werden muss. D.h. wenn jede Zubilligung von Vertrauen einen Autonomiegewinn seitens des Treuhänders bedeutet, müssen Wege gefunden werden, mit dieser Ungewissheit umgehen zu können, ohne sie wieder in Kontrolle zu überführen. Posttayloristische Reorganisation ist unter den dargestellten Bedingungen mit Sicherheit nicht identisch mit mehr Mitbestimmung im Betrieb, geschweige denn mit seiner Demokratisierung. Es scheint, „als zweifelten nicht zuletzt viele der den unmittelbaren Produktionsprozess tragenden Beschäftigten am persönlichen Nutzen direkter Partizipation. Abgesehen von den Verbesserungen des betrieblichen Binnenklimas ist ihnen offenbar unklar, was sie als Gegenleistung für ein umfassenderes Einbringen ihrer Erfahrungen und ihres Arbeitsvermögens erhalten“ (Dörre et al. 1993, 20).

Vertrauensspielräume und die Zeit schaffen Kultur

Bestünde bereits ein Vertrauenskapital innerhalb einer Organisation, so könnte man dies mit der gegenseitig geteilten Erwartung der Akteure umschreiben, dass eine einseitige, freiwillige Vorleistung im Sinne kooperativen Handelns nicht ausgebeutet wird. Vertrauen könnte dann als Ergänzung bzw. als Ersatz für vertragliche Regelungen und Überwachung begriffen werden. Gleichzeitig ist es ein Medium, das Kooperation selbst befördert. Herrscht Vertrauen, dann stellt es seinerseits eine „soziale Produktivkraft“ (Heisig 1997, 130) dar, die ihrerseits jedoch immer riskant bleiben wird, da einer Vertrauensbeziehung der Vertrauensbruch genuin inhärent ist. Vertrauenserosion ließe sich dann einerseits als der Zerfall kooperativer Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern definieren, hervorgerufen aus der Angst, für Fehler sanktioniert zu werden, sowie andererseits als das Einstellen von Engagement, aufgrund der Erwartung, dass dieses nicht von der Institution hinreichend gewürdigt wird (vgl. Beckert et al. 1998, 58f).

Kontinuität der Organisation, gekoppelt mit der Mehrstufigkeit von Hierarchien, schuf lange Zeit eine mehr oder weniger unhinterfragbare Vertrautheit, die überdies durch

Beschäftigungsgarantien und einem etablierten System von Beziehungen, resp. Positionen gestützt wurde. Hierarchien hatten sich im Umgang mit Ungewissheit bewährt (vgl. Luhmann 2000, 313). Unter diesen Bedingungen war es nicht ernsthaft relevant, ob ein Akteur „aktiv" vertraut, d.h. ob er bewusst für sich die Frage stellte, *ob* er seinem Gegenüber denn auch *trauen* kann. Ein derart reflexives Vertrauen war eher eine hypothetische Spielerei oder einfach Luxus; Vertrauen wurde eben nicht als „der entscheidende Erfolgsfaktor von Unternehmensorganisationen" (Funder 1999, 89) gesehen[155] – und gerade deshalb konnte Vertrauen entstehen, weil es nicht vorgeschrieben wurde.

Die Planbarkeit von Vertrauen oder einer Vertrauenskultur ist, wie mehrfach beschrieben, ausgesprochen begrenzt. Vertrauen muss in Interaktionsbeziehungen aufgebaut werden und wird sich erst allmählich als Koordinationsmechanismus weiter entfalten. Erfahrungen der Vertrauenswürdigkeit *können* das Vertrauen in der jeweils nächsten Handlungssituation vergrößern, womit wiederum die Grundproblematik beschrieben ist, dass Vertrauensbe-ziehungen sich *rekursiv* stabilisieren und sich von daher immer schon als gelungen voraussetzen müssen. Dies ist ein langfristiger sozialer Prozess, der das persönliche Wiedersehen der Akteure voraussetzt. Um diese Komplexität kommt man nicht herum. Es sei denn, der Akteur hat keine andere Handlungsalternative, so dass er gerade deshalb vertrauen muss, auch wenn er eigentlich gute Gründe hat, dies nicht zu tun. Allerdings hat dieses Verhalten dann mehr mit Hoffen und Zuversicht zu tun als mit Vertrauen.

Die bisherige Angestelltenforschung hat sich überwiegend auf den Professions- und Qualifikationsaspekt beschränkt. Vernachlässigt wurde dabei allzu häufig, dass die Arbeit in den sozialen Kontext der Firma eingebettet ist (vgl. Kotthoff 1997, 166). Taylorismus, Fordismus, Wohlfahrtsstaat und soziale Marktwirtschaft gewannen ihre Anziehungskraft daraus, dass sie *konkrete* Aussagen darüber machten, wie der Erfolg des Kapitalismus zu sichern ist. Dazu wurden geeignete organisatorische und technische Rationalisierungs-strategien an die Hand gegeben und die institutionelle Ordnung förderte die unternehmerische Initiative. „Der heutige Marktradikalismus dagegen konfrontiert die Individuen direkt mit der

[155] Es mag wenig eindrucksvollere Beschreibungen der perfekten Kontrolle über das menschlichen Wesen geben als Michel Foucaults „Überwachen und Strafen" (1977 [1975]). Das militärische Träumen einer Gesellschaft des 18. Jh. kommt dabei völlig ohne diesen „Erfolgsfaktor Vertrauen" aus; „dieses (Träumen, d. Verf.) berief sich nicht auf den Naturzustand, sondern auf die sorgfältig montierten Räder einer Maschine; nicht auf einen ursprünglichen Vertrag, sondern auf dauernde Zwangsverhältnisse; nicht auf grundlegende Rechte, sondern auf endlos fortschreitende Abrichtungen; nicht auf den allgemeinen Willen, sondern auf die automatische Gelehrigkeit und Fügsamkeit" (ders. 218).

ganzen Komplexität der Möglichkeiten des Geldes und macht den finanziellen Erfolg zum unmittelbaren Maßstab allen Handelns“ (Deutschmann 1999 II, 513). Dieses „Niemals Genug“ kann keine Basis für zwischenmenschliche Sozialität sein. Immer dann, wenn es kein „Genug“ mehr gibt, bleiben Akteure in ihrer Unzulänglichkeit auf sich selbst verwiesen. Diese Logik kann nur dann durchbrochen werden, wenn dem Dogma der Ökonomie die Verantwortlichkeit eines sozialen Miteinander entgegengestellt wird.

Reine Zielvereinbarung oder in Neudeutsch „Management By Objectiv“, lässt den einzelnen Angestellten mit der ganzen Komplexität seiner Aufgabe allein. Ein Unternehmen, das durch eine Selbstbindung über Betriebsvereinbarungen und eine Unternehmenskultur, die soziales Vertrauen, Verlässlichkeit, Absprachefähigkeit und einen langfristigen Interessenausgleich anstrebt, einen Kontrapunkt setzt, hätte zumindest die Potenz, den sozialen Spielraum bereitzustellen, der den Akteuren glaubhaft machen könnte, dass das Unternehmen die Eigenheiten *jenseits* der reinen Ökonomie, wenn nicht versteht, so doch nicht mit aller Gewalt okkupiert. Vielleicht entspräche dies der Luhmannschen Politik der kleinen Schritte, in der man sich gegenseitig Spielräume zubilligt.

In den folgenden Abschnitten dieser Arbeit möchte ich ein weiteres Mal der Frage nachgehen, inwieweit bestimmte „Arbeitskonzepte“ faktisch über „vertrauensbildende Maßnahmen“ verfügen, die mit dieser prinzipiellen Unvereinbarkeit umgehen können. Lassen sich dort die Vertrauensspielräume auffinden, die eine riskante Entscheidung *für* Vertrauen dem einzelnen Akteur rational erscheinen lassen? Fokussiert wird diese Untersuchung auf drei Konzepte, wobei die Bezeichnungen *Lean*, *Gruppenarbeit* und *Wissensmanagement* dabei eher als Überbegriffe der möglicherweise inhärenten Dynamik dienen und nicht der Anspruch erhoben wird, die Konzepte in ihrer jeweiligen Komplexität hinreichend darstellen zu wollen.

Kapitel 5. 2

LEAN – oder wie mager darf Vertrauen sein?

> „Erfolgreiche Firmen passen sich fortwährend an. Das geht nicht mit vielstufigen Hierarchien, und es geht auch nicht mit stabilen Büroabläufen. Die Mitarbeiter müssen sich immer wieder neu organisieren."
>
> Uwe Jean Heuser 2000, 466

> *„Zudem ist nicht auszuschließen, dass Dezentralisierungsmaßnahmen verfolgt werden ohne ihre Kompatibilität mit der jeweils konkreten Unternehmenssituation zu berücksichtigen; es werden Realisierungsprobleme übersehen und es treten nicht intendierte Effekte auf, die Friktionen erzeugen, Kosten nach sich ziehen und kontraproduktive Konsequenzen haben."*
>
> Hartmut Hirsch-Kreinsen 1995, 423

Die zwei prominentesten Konzepte zur strategischen Neuausrichtung einer Organisation, welche insbesondere nach dem Konjunktureinbruch 1992/93 dem Rationalisierungsprozess[156] zu neuen Produktivitätserfolgen verhalfen, sind Lean Production und Business Process Reengineering.[157] Beim *Lean Production* Konzept gilt der besonderen Verweis auf das Buch „Die zweite Revolution in der Autoindustrie" von Womak, Jones und Roos (1992), sowie man beim *Business-Reengineering* Hammer und Champy (1994) anführt. Im Fokus dieses Abschnitts steht aber weniger die detaillierte Differenzierung der *einzelnen* Strategien als die grundsätzliche Stoßrichtung der Reorganisation von Arbeitsprozessen. Insofern soll der Begriff „Lean Production" als Idiom für die vertikale „Verschlankung" einer Organisation dienen.

Gerade „reifere Industrien" (Auto- und Zuliefererindustrie, Maschinenbau und Elektrotechnik) setzen auf Lean Production als Königsweg für rasche Produktivitätsschübe und hohe Kostensenkung (vgl. Dörre 1996, 10). Die Zielsetzung ist dabei schnell erklärt: Es geht primär um die Fähigkeit schneller als bisher auf Marktveränderungen reagieren zu können. Dies soll durch folgende Mechanismen ermöglicht werden:

Erstens wird der einzelne Akteur zum entscheidenden Produktionsfaktor. Seine Produktionsintelligenz soll auf breiterer Ebene genutzt werden, indem man auf Aufgabenintegration und Selbstorganisation sowie Gruppenarbeit statt Einzelarbeit setzt.

---

[156] Dieser Prozess war bereits in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts in Gang gekommen.

[157] Das Sammelsurium an strategischen Unternehmensführungskonzepten ist immens, so müsste bspw. ebenfalls Total Quality Management (TQM) erwähnt werden. Für Novak (1998, 106) ist das Ziel von TQM die Einbindung von Kommunikation, Kooperation und Interaktion in den Arbeits- und Produktionsprozess, im Rahmen eines ständigen, funktionsübergreifenden, arbeitsintegrierten Lernens. – Diese Vokabeln gehören damit schon fast zum Standard *jeder* Modernisierungssemantik.

Zweitens soll durch das Einführen von *Markt*prinzipien in die Arbeits- und Unternehmens-organisation eine Entbürokratisierung und Enthierarchisierung erreicht werden. Dies soll dann zu einer Verringerung der Reibungsverluste innerhalb weitschweifender Linienhierarchien sowie zu einer höheren „Eigenzuständigkeit“ (Kern/ Schumann 1998, 8) der Akteure führen.
Diese Flexibilisierung der Abstimmungsprozesse soll *drittens* die Kommunikations- und Entscheidungswege vereinfachen, was zu einer Reduzierung der Entwicklungskosten und Entwicklungszeiträume sowie zu einer Verbesserung der Kooperation mit den Zulieferern führen soll.

Und *vierten* heißt das neue Steuerungsinstrument für diese Methode „Zielvereinbarung“. Durch diese Vereinbarungen sollen unter anderem Festpreise, Produktspezifika und Lieferfristen der jeweiligen Unterbereiche verbindlich festgelegt werden. Aufgrund dieser „Lean-Konzeption“ ist es möglich, Verantwortlichkeiten auf die niedrigste mögliche Eben zu delegieren, um damit eine Null-Fehler-Bereitschaft bereits auf der jeweilige Akteurebene zu fördern. (vgl. Bergner 1997, 53f; Herzer et al. 1997, 6f; Springer 1998, 88f.)

Lean Production stellt damit eine Kombination aus direkter Beschäftigungspartizipation und einem erweiterten Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen als „aktivierbares Rationalisierungspotential“ (Dörre et al. 1993, 15) dar. Der Mitarbeiter soll selbst zum aktiven Gestalter und Entwickler des Unternehmens werden, der ständig selbständig sein Tun überprüft und es an die veränderten Bedingungen anpasst. Lean Production ist dann die Abkehr vom Prinzip arbeitsteiliger Massenfertigung, hin zu einer tätigkeitsintegrierten Fertigung, die möglichst alle Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezieht und ihnen mehr Eigenverantwortung, mehr Freiräume und weniger Regeln vorschreibt (vgl. Grüner 1998, 215f).

Reflexive Rationalisierung – nicht mehr als ein Reflex?

Folgt man diesem Konzept, so scheint es, als stünde die Auflösung der Unternehmen in virtuelle, international verteilte Netzwerke autonomer Organisationseinheiten und Gruppen unmittelbar bevor und es gebe keine Alternative zu diesem „one best way“ der Unternehmensorganisation. Alles wird irgendwie prozess- und projektorientiert, womit sich Kooperations- und Kommunikationsverbesserungen ganz von allein ergeben. Wenn sich also die Auffassung durchgesetzt hat, dass die Wettbewerbsprobleme an einer ausgeprägten hierarchischen und funktionalen Arbeitsteilung sowie an einer überbordenden Bürokratie liegen, was liegt dann näher, als flache Hierarchien, dezentrale Kompetenzen und

selbstorganisierte Organisationseinheiten; das ergibt sich doch fast wie von selbst (vgl. auch Hirsch-Kreinsen 1995, 423).

Lean Production als Leitbild ist damit keineswegs jener Deus ex machina der eine völlig neue Dimension unternehmerischen Handelns darstellt, sondern muss gerade vor dem Hintergrund einer jahrzehntelangen tayloristisch-fordistischen Rationalisierung gesehen werden. Insbesondere die Kumulation der ungeplanten Folgen einer ausufernden Technisierung, Bürokratisierung und funktionalen Spezialisierung industrieller Massenproduktion sind die negativen Kehrseiten eines einstmals erfolgreichen Unternehmenskonzepts. Die naheliegendsten Möglichkeiten für eine Problemlösung setzten dann konsequenterweise an einer Veränderung dieser Organisationsstrukturen und ihrer Abläufe an.

Diese Veränderungsmaßnahmen konzentrieren sich zunächst unmittelbar auf den Faktor Arbeit. Sie zielen darauf ab, die Akteure, die diesen Faktor ausmachen, *direkt* zu motivieren und die Veränderungen selbst zu initiieren und sich diesem Wandel nicht zu widersetzen. Bei Erfolg dieser unmittelbaren Organisation von Arbeit ergibt sich eine große Menge an „überschüssigem Personal“ (vgl. Springer 1998, 98) in allen Bereichen und auf allen Ebenen, die wiederum potentiell freigesetzt werden können. Wenn aber letztlich Einsparaktionen und die schlichte Wegrationalisierung von Personal mit der Philosophie und Sprache von Lean und Beteiligung aufgeladen werden, wenn die Aktionen vom Top-Management als *Kulturwandel* plakativ verkauft werden sollen, dann ist Lean Production nichts weiter als das unoriginelle Gegenteil von Hierarchien.

Erfolgreiche Veränderungen sind jedoch von weit mehr Voraussetzungen abhängig, und so entpuppt sich so manches vordergründig erfolgreiche „Verschlankungsprojekt“ lediglich als Fassadenkorrektur, bei der „die „Hardware“ der organisatorischen Formalstruktur zwar verändert wurde, die Veränderung der „Software“ – die tatsächliche Neuverteilung von Kompetenz und Verantwortung eben ausgeblendet ist“ (Faut et al. 1994, 113). So laufen die Ankündigungen der Reorganisation als Einstieg in eine neue, angeblich partizipative betriebliche Sozialordnung Gefahr, zu einem „motivationspolitischen Bumerang“ (Kotthoff 1997, 174) zu werden, wenn sich die Versprechen als leere Floskeln herausstellen und das Management seine Glaubwürdigkeit verliert.

Hierzu heißt es bei Grunwald (1995): „Der rigorose Stellenabbau in den letzten drei Jahren (ca. 10-20 % der Belegschaft in vielen Großunternehmen) hat im Rahmen eines auf kurzfristige Kostensenkung fixierten, *falsch verstandenen* Lean Management bei vielen Mitarbeitern zu Unsicherheit, Misstrauen, Angst und „innere Kündigung“ geführt. Um in solchen Organisationen ein Vertrauensklima (wieder)herzustellen, bedarf es geduldiger

Herkulesarbeit des Managements, nämlich Vorleistungen über viele Monate, wenn nicht Jahre“ (ebd. 75; kursiv d. Verf.)

Die Frage ist m.E. nur, ob hier tatsächlich etwas *„falsch verstanden“* wurde. Dörre (1997, 24) schreibt hierzu: „Schwerwiegend (bzw. unglücklich) ist der Umstand, dass viele Betriebe mit der Restrukturierung unter Rezessionsbedingungen begonnen haben, weshalb Arbeitsplatz-Innovation mit konventionellem Krisenmanagement, Kurzarbeit und Entlassungen zusammenfallen.“ – Natürlich bedurfte es schwerwiegender Umstände, warum sonst hätte man an einer funktionalen Struktur etwas ändern sollen? Das Problem, das sich nun stellt, ist die Erkenntnis, dass im Rahmen der Umstrukturierungen *das Weiche das eigentlich Harte ist*.[158] Die Arbeiter selbst zu Protagonisten eines kleinschrittigen Optimierungs- und Rationalisierungsprozesses zu machen, sie in verselbständigten dezentralen Einheiten selbst für die Rationalisierung ihrer Arbeit sorgen zu lassen und damit die Existenz ihrer Arbeitsplätze unmittelbar an den ökonomischen Erfolg *ihres* Beschäftigungssegments zu koppeln, führt in dieser unmittelbaren Logik nicht zu einer Beschleunigung von Prozessen, nicht zum Abschmelzen von Zeit-, Personal- und Materialpuffern und schon gar nicht zu einer neuen Corporate Identity, sondern zunächst einmal zu Misstrauen, Widerstand und Innerer Emigration (vgl. Heisig/ Littek 1995, 284).

Die Totalisierung von Konkurrenz

„Die „Schlanke Fabrik“ überträgt ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf jene Arbeiter, die am Band tatsächlich Wertschöpfung am Auto erbringen, und sie hat ein System der Fehlerentdeckung installiert, das jedes entdeckte Problem schnell auf seine letzte Ursache zurückführt“ (Heidenreich 1994, 61). Das hört sich m.E. eher als eine Drohung denn als ein Bereicherung an.

In einem Papier der Volkswagen-AG (ref. n. Bubenzer 1993, 23f) heißt es, dass die Arbeit „flussorientiert“ und mit „Null-Puffern“ zwischen den einzelnen Fertigungsabschnitten erfolgen soll. Dazu wird von der Belegschaft ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Bereitschaft zur permanenten Optimierung aller technischen und organisatorischen Prozesse erwartet. Der soziale Bereich wird deshalb folgendermaßen neugeordnet: Arbeitsgruppen-mitglieder sollen sich fortan nicht mehr als Kollegen verstehen (da diese Begriffe Solidarität aufgrund eines gemeinsamen Schicksals suggerieren), sondern ihr Verhältnis zueinander soll mit den Marktbegriffen „Kunde“ und „Lieferant“ definiert werden. D.h. die „Kunden“ selbst

[158] Ein Umstand, den gerade in Hochzeiten von Fusionen um die Jahrtausendwende Firmen wie BMW und Rover oder Daimler-Chrysler schmerzlich zu spüren bekommen.

nehmen von ihren „Lieferanten“ nur „Nullfehler-Produkte“ ab. Sollte in diesem „Null-Puffer-Denken“ ein „Lieferant“ versagen, käme die gesamte Fertigungskette zum Stillstand. Damit werden die beherrschenden Element dieses Produktionsprozesses Konkurrenz, Leistungs-druck und die Angst, als Versager vorgeführt zu werden.[159]

Diese Problematik spiegelt sich allerdings nicht nur auf Seiten der Angestellten wider, gerade Führungskräfte des mittleren Managements „sind nicht mehr länger nur „Betreiber“ industrieller Reorganisation, sondern zunehmend „Betroffene““ (Deutschmann et al. 1995, 436). Aufgrund der Ausdünnung der Hierarchieebenen[160] stellt sich die Reorganisation gerade auch in der Führungsorganisation als ein „Verdrängungswettbewerb nach unten“ (Faust et al. 1994, 117) dar. Bei dieser Eliminierung von „unnötigen“ Hierarchieebenen wird nur allzu häufig ein wichtiger Aspekt ihrer sozialen Relevanz übersehen. Die Funktion des mittleren Managements bestand in der traditionellen bürokratischen Großorganisation zu einem wesentlichen Teil darin, den notwendigen Ausgleich zwischen den Partialinteressen der Funktionsbereiche und den Abteilungen sicherzustellen. Dieser Interessenausgleich hatte sowohl eine sachliche als auch eine soziale Dimension. Sie machte die gegenseitige Eingebundenheit und Verantwortung der Akteure auf den jeweiligen Ebenen im Sinne einer vertikalen Vertrauensachse erwartbar und einschätzbar. Die Metapher vom „selben Boot“ in dem man sitzt, war gerade aufgrund der Eingebundenheit von Führung und Unterordnung fast aller Akteure in allen Bereichen glaubwürdig. Die soziale Distanz zwischen den *unmittelbaren* Vorgesetzten und Untergebenen war aufgrund der Dichte der Ebenen relativ gering und stellt gerade damit *eine* der „informellen Nebenfolgen des bislang dominierenden professionell-bürokratischen Karrieretypus“ (Deutschmann et al. 1995, 444) dar. Eine Politik, welche all die internen Aufstiegswege weitgehend eliminiert und das mittlere Management systematisch ausdünnt, blockiert damit nicht nur den Erwerb von Organisations- und Führungswissen, sondern ebenso die Rekrutierung des Führungsnachwuchses. Und dort wo keine Führung mehr ist, wird auch nichts mehr gedämpft oder gefiltert, der ganze Rationalisierungs- und Leistungsdruck wird unmittelbar an den „shop-floor“ weitergegeben.

Wird eine solche Tendenz nicht sozial verantwortlich aufgefangen, dann werden Führungskräfte wie Beschäftigte immer wieder die Tendenz einer Re-Konventionalisierung

[159] Bubenzer (ebd.) zieht daraus drei Konsequenzen: Erstens werden Gewerkschaften und Betriebsräte in derartigen Beziehungen zum Anachronismus, weil sie überflüssig sind. Zweitens kann es Solidarität als Voraussetzung zur Emanzipation einer Gruppe zwischen „Kunden“ und „Lieferanten“ gar nicht mehr geben. So dass drittens Mitbestimmung und Demokratie zu Fremdworten in einer „Kunden-Lieferanten-Beziehung“ werden.

[160] Bspw. in einem Automobilwerk wo unterhalb der Vorstand-/ Direktorenebene aus 7 Ebenen 4 gemacht wurden (vgl. Faust et al. 1994, 116).

von Rollen und Verhaltensweisen erzeugen.[161] Sie werden hartnäckig versuchen, an klassischen Linienorganisationen grundsätzlich festzuhalten, an Organisationen mit eindeutigen Über- und Unterordnungsverhältnissen und zentralen Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnissen, und dies trotz bzw. wegen all der Modifikationen. Sie werden dort Sicherheiten suchen, wo sie diese vormals fanden und dort Ungewissheiten reduzieren, wo sie Kontrolle über Ermessensspielräume ausüben können.

Die erste und zweite Meisterkrise

Von dieser Dynamik sind eben nicht nur Arbeiter und Angestellte, sondern ebenso Führungskräfte auf fast allen Ebenen betroffen. Statt des Ideals der Ebenbürtigkeit der Akteure auf den restlichen Ebenen etabliert sich ein Verdrängungswettbewerb um die verbliebenen Führungspositionen. Veränderungen der Organisation von Arbeit betreffen damit alle Bereiche, in denen angeordnet und ausgeführt wird und die Bereiche, in denen diese Anordnungen wiederum *anordnend* weitergegeben werden. Anhand zweier Krisen, welche die Riege der Meister in jüngster Zeit durchmachen musste, lässt sich die Problematik des Wandels von Selbstbildern kurz beschreiben.

In Zeiten der Stände- und Agrargesellschaft gab es noch kein Total Quality Management. Es gab auch keine ausufernden Kontrollhierarchien, sondern der Meister unterlag gleichsam einer handwerklichen Eigenkontrolle, die in enger Verbindung mit den Vorgaben der Zünfte stand.[162] Diese Vorgaben zielten aber nicht auf partikulare Funktionsbeschreibungen, sondern darauf, dass der ehrbare Meister seinem Handwerk zur Ehre gereicht. Dann, wenn die ganze Person des Meisters integer ist, ist sein Tun und Arbeiten nur die Fortsetzung seiner Persönlichkeit. Indem man die tugendhafte Persönlichkeit des ehrbaren Handwerkers gesellschaftlich überprüft, werden seine Taten auch seinem Wesen entsprechen.

Im Zeichen der Industrialisierung und Massenproduktion verloren nicht nur die Zünfte ihre einstige dominante Stellung, sondern auch die Meister waren nicht mehr allein durch ihre Ehrbarkeit gerechtfertigt. Edwards beschreibt 1979 den Übergang zur „technischen Kontrolle“ als eine *erste* Meisterkrise. Dieser Übergang zur ersten *strukturellen und partikularen* Kontrollmethode macht den damit verbundenen Wandel in einer Weise deutlich, wie sie

[161] So hat die Tatsache, dass es innerhalb eines modernen Automobilkonzerns in Ingolstadt offiziell keine Titel mehr für die konkrete Stelle gibt, nicht wirklich etwas mit einer Egalisierung der Verhältnisse zu tun, dazu wissen die Angestellten viel zu genau, wer welchen Dienstwagen fahren darf, wer auf Firmenkosten diesen Wagen dann auch auftanken darf, und wie hoch dann das Gehalt sein dürfte.
[162] vgl. auch Kapitel 4.1

parallel auf den heute noch gültigen Zustand anwendbar ist: „Die Gesamtstruktur der Betriebe, die umfassender ist als der einzelne Arbeitsplatz und auf höherer Ebene implementiert wurde, nahm dem Meister die Kontrolle über den Arbeitsablauf aus den Händen. Die Rolle des Meisters im Produktionsprozess verkam so zu einem Part, der den vorstrukturierten Arbeitsablauf nur noch in Gang zu setzen hatte. Die Macht wurde nicht mehr offen ausgeübt durch den Meister oder Vorgesetzten, sondern in den Arbeitsstrukturen unsichtbar gemacht“ (ders. in Littler 1987, 39). Die wirkliche Verantwortung und Kontrolle über die Arbeit ist so, statt in der *integeren Person* und im *Können* des Meisters in der kleinteiligen Struktur der Fertigung selbst festgelegt. Damit war es möglich, massenhaft Arbeit zu vereinheitlichen und von der konkreten Person eines Meisters zu ent-individualisieren.

Das industrie-gesellschaftliche Führungsverhalten beruhte auf einem Verständnis der Führungsaufgabe als Anweisung und Kontrolle und stellte damit zugleich einen bedeutenden Teil des alltäglichen Aufgabenspektrums und Statusgewinns dar. Die neuerliche Reorganisation stellt wiederum komplexe Anforderungen an die Meister. Nun sollen sie die dezentralen Einheiten zur Selbstorganisation befähigen, sie sollen Moderator, Koordinator und Motivator selbstorganisierter Gruppenprozesse sein. Damit stehen die Meister aber in Konkurrenz zu anderen betrieblichen Bereichen, immer die Angst vor Augen, sich selbst bei Erfolg der Selbstorganisation überflüssig zu machen. Je stärker all diese sozialen Folgen ignoriert werden, desto eher müssen derartige Strukturen zu einer Überforderung und Verunsicherung der Akteure führen, so dass es gerade *nicht* verwundert, wenn Meister zu Gegnern und Bremsern der Organisationsentwicklung werden, weil sie im traditionellen Aufgabenverständnis befangen bleiben oder in den neuen Strukturen keine Zukunft für sich sehen. „Vor allem mittlere und untere Führungskräfte sehen sich in eine Welt versetzt, in der nahezu alle früheren Sicherheiten hinsichtlich Karriere, Qualifikation, Loyalität problematisch werden“ (Deutschmann et al. 1995, 438). So erweist sich die Öffnung auf der einen Seite als ein Prozess der Schließung auf der anderen, und die blinden Flecken werden lediglich verschoben.

Gestiegener Abstimmungsaufwand und Politisierung

Diese Krisenphänomene tauchen nicht etwa auf, weil die Akteure es in neuerer Zeit verlernt haben miteinander zu kommunizieren oder zu kooperieren. Die *alten* Abläufe waren weitgehend kontextabhängig und strukturell vorgegeben, d.h. dass noch nie so viel kooperiert und kommuniziert werden *mussten* wie heute, um den *neuen* Anforderungen der veränderten Arbeitsbedingungen gerecht zu werden. Es wäre insofern auch nicht gerechtfertigt, von *neuen Dimensionen einer Vertrauenskrise* zu sprechen; es findet vielmehr eine grundsätzliche

Transformation der Vertrauens*beziehungen* statt: Vertrauen wird fast ausschließlich zu einer Leistung des je einzelnen Individuums, weil die kollektiven Mechanismen der Vertrautheit systematisch gekappt wurden.

Wie aber gestaltet man „neue Beziehungen" zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern? Favorisiert wird beim Lean Management die Leitidee der Selbstorganisation und der Übertragung von Aufgabenverantwortung auf den Mitarbeiter, unter Verzicht auf exakte Vorgaben, mit dem Ziel einer gemeinsamen Entscheidungsfindung der Beteiligten an Stelle der alten „top-down" Führungsprozesse. „Aus der vertikal gelenkten soll eine „fluide" Organisation werden mit ungehinderter Kommunikation und Kooperation über alle Ebenen hinweg" (Sjurts 1998, 284). Allerdings stellen sich gerade diese Restrukturierungsprozesse für die Mitarbeiter meist undurchsichtig und in ihrer Konsequenz unabsehbar dar. Insbesondere gehört hierbei die Unsicherheit um die eigene Person zum Organisationsalltag (vgl. Beckert et al. 1998, 59). Die oft recht vordergründige Euphorie neuer Konzepte, sowie der sie stets begleitende ideologische Überschuss des Versprechens einer völlig neuen partizipativen Unternehmenskultur macht letztlich den immer dringenderen Bedarf nach *sozialer Umgestaltung der Betriebe* deutlich.

Vielleicht lässt sich auch vor diesem Hintergrund erklären, warum die Institutionalisierung einer dezentralen Organisation mit flachen Hierarchien und weitreichenden Kompetenzen auf der operativen Ebene so schwer fällt. Wenn die Unternehmensleitung und das mittlere Management immer wieder versuchen, an der klassischen Linienorganisation mit ihren eindeutigen Über- und Unterordnungsverhältnissen und zentralen Entscheidungsbefugnissen trotz aller Modifikation festzuhalten, hat dies wohl eher den Charakter von irrationaler Notwehr, geschürt durch ein tiefes Misstrauen gegen die Unberechenbarkeit der neuen Verhältnisse und die Ungewissheit der eigenen Stellung im Gefüge. „Theoretische Konzepte wie Lean Production, Lean Management, Business Reengineering oder die fraktale Fabrik sind immer dann zum Scheitern verurteilt, sobald sie rein mechanistisch und ohne Rücksicht auf die Mitarbeiter sowie das unternehmerische Umfeld eingesetzt werden" (Reske 1998, 11). Solange in dezentralisierten Unternehmen die entscheidenden Fragen offen bleiben, wie das Verhältnis von Kontrolle und Autonomie zwischen den einzelnen Akteuren und Einheiten zueinander besteht, wie hoch der Grad an funktionaler Differenzierung und wie das verschränkte Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz innerhalb des Unternehmens ist, solange bleibt der Aspekt der betrieblichen

Sozialintegration und des gegenseitigen Vertrauens dem Zufall bzw. dem freien Spiel der Kräfte überlassen.[163]

Wenn stoisch die eingespielte informelle Anpassungsfähigkeit alter Managementkonzepte ignoriert und nur die pathologische Seite in den Vordergrund gerückt wird, wenn fraglos wirkende Integrationsformen gerade nicht mehr fraglos wirken, ist eine hohe Störanfälligkeit und ein hohes Konfliktpotential vorprogrammiert. Neubauer (1997, 108) stellt dazu fest, dass Maßnahmen der Organisationsentwicklung bei vorhandenem Vertrauen reibungsloser und effektiver verlaufen. Seines Erachtens erfolgt dadurch die Implementierung von „Führen durch Zielvereinbarung" mit einem hohen Grad an Effizienz, und Ähnliches gilt dabei auch für die Einführung von selbstorganisierten Arbeitsgruppen in Zusammenhang mit den Lean-Konzepten.

Spielräume der Ungewissheit schaffen soziale Spielräume

Nach Womack, Jones und Roos (1992, 106) beseitigt ein gut organisiertes schlankes Produktionssystem jeden Spielraum – darum ist es *schlank*. Dafür gibt es den Arbeitern auch die Fähigkeiten, die sie benötigen, um ihr Arbeitsumfeld zu kontrollieren und den ständigen Ansporn, den Arbeitsablauf reibungsloser zu gestalten. Im Gegensatz zur geisttötenden Massenproduktion, „bietet die schlanke Produktion kreative Spannung, in der die Arbeiter viele Möglichkeiten haben, den Herausforderungen zu begegnen" (ebd.).

Weitete man die „Lean-Philosophie" konsequenterweise auf alle Gebiete aus, dann würde sie sich zwangsläufig selbst aufheben, weil diese Logik gar nicht aufgehen kann: Es geht darum, möglichst schlank zu werden, jede Verschwendung zu vermeiden und mit der Hälfte des Aufwandes ein Vielfaches an Erlös zu erzielen. Was passiert aber, wenn die Besitzer der Ware Arbeitskraft genau das auch für sich selbst in Anspruch nehmen würden? Wenn sie mit der Hälfte ihres Arbeitsaufwandes ein Vielfaches an Lohn erhalten wollten? Also können die einen doch nur schlank werden, wenn sich die anderen verschwenderisch verhalten, mit dem Einzigen, was sie verkaufen können – ihrer Arbeitskraft. Wer Lean dennoch als eine neue Dimension ganzheitlicher Tätigkeit bezeichnen möchte, bekommt einen Arbeitsbegriff, der unter Magersucht leidet.

Mit der Reduktion von Schnittstellen, Umwegen, Redundanzen in ehemals hierarchisch strukturierten Organisationen fallen immer auch eingespielte prozessuale und informelle Kooperationsbeziehungen weg. Insofern ist die aktuelle Forderung nach sozialer Kompetenz,

[163] Funder (2000, 31ff) spricht in diesem Zusammenhang von Kooperations-, Koordinations- und Politisierungs-dilemmata.

Teamfähigkeit und Kreativität etwas, das ohne so genannt worden zu sein, schon lang praktiziert wurde. Man hatte dafür bisher nur nicht eine so schöne Bezeichnung gefunden. Netzwerke, Seilschaften und der „inoffizielle Dienstweg“ haben schon immer stillschweigend funktionsübergreifende Anpassungsleistungen erbracht. Schon immer wurden mit hoher Kreativität und enormem Teamgeist die Lücken des formalen Systems der Planung und Steuerung gefüllt, so dass die schlimmsten Folgen plangenauen Handelns weitgehend vermieden werden konnten. Bürokratien funktionierten nicht trotz, sondern gerade wegen der menschlichen Akteure, die sich immer Zonen der Ungewissheit für sich sicherten – natürlich auch, um sie *dysfunktional* zu nutzen[164].

Damit wären wir wieder am Kontrollproblem angekommen mit der Frage, ob marktliche Strukturen das dysfunktionale Manko der Bürokratie ausmerzen können. Die Antwort lautet: Ja, wenn man bereit ist, auch die anderen Kosten zu akzeptieren, welche durch Konkurrenz ausgelöst werden, wie Desintegration, Intransparenz, *bedingte* Kommunikation und Misstrauen. Und darin besteht wiederum das Dilemma der Argumentation, dass Vertrauen als soziale Ressource *nicht* geeignet ist, das Kontrollproblem an sich zu lösen. Vertrauen liegt ebenso wie Misstrauen auf einer anderen Argumentationsebene, die einer anderen Logik folgt. Zum Vertrauen gehört die Möglichkeit des Vertrauensbruchs, die Möglichkeit einer opportunistischen Exit-Option. Erst dann, wenn dieser Spielraum zugelassen wird, stellt sich überhaupt erst die Frage, ob der einzelne Akteur eine riskante Entscheidung treffen soll, und es bietet sich die Möglichkeit, Vertrauensbeziehungen aufzubauen und produktiv zu machen.

[164] Darin besteht wiederum für Coleman (1991, 100) der fundamentale Schwachpunkt von Bürokratien weil die bürokratischen Kontrolleure kein intrinsisches Interesse an der Aufdeckung der Mängel ihrer Untergebenen haben. So kommt es zu Verhaltensweisen wie: Bestehlen des Arbeitgebers, Bummeln bei der Arbeit, Überbesetzung von Arbeitsplätzen (wenn z.B. zwei Personen die Arbeit einer Person verrichten), Fälschen von Spesenkonten, Nutzung von organisationseigenen Ressourcen für persönliche Zwecke und Verschwendung.

Kapitel 5.3

Gruppenarbeit – Die Rekultivierung sozialer Enklaven

Teamarbeit ist „in", aber auch „schwierig".
Davon profitieren Personalberater und Verhaltenstrainer.
Albert Martin 2000, 895

Teamarbeit suggeriert, dass im Team tatsächlich gearbeitet wird.
Teamarbeit heißt, dass fünf Leute dafür bezahlt werden,
was vier billiger tun können, wenn sie zu dritt wären.
Sebastian Hakelmacher 1997, 53

Marktförmige, wettbewerbliche Steuerungsformen für die Organisation interner Koordination zu nutzen, provoziert immer auch eine Ökonomisierung der inner-organisationalen Beziehungen. Jeder Mitarbeiter wird zu seinem eigenen Profit-Center und ist primär an rasch erkennbaren individuellen Erfolgen interessiert. Diese Effekte widersprechen aber gerade den Erfordernissen einer dezentralen, flachen und flexiblen Organisation. Damit ist diese Organisationsform nicht nur vertikal (aufgrund reduzierter Führungsebenen), sondern auch horizontal (im Sinne neuer „Ebenbürtigkeiten" der Akteure auf derselben Stufe) in einem außergewöhnlich hohen Maß auf Vertrauen angewiesen, da das Arbeiten in Teams verstärkt die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Akteure erfordert. Die Basis dieser Bereitschaft wird in den meisten Reorganisationsprozessen lediglich stillschweigend unterstellt, ohne die Voraussetzungen hierfür zu thematisieren, dies betrifft sowohl die industrielle Ausprägung des Faktors Gruppenarbeit, als auch den „Kult mit dem Teamwork" (Deysson 1999, 166) in vielen Bereichen darüber hinaus.

Gruppenarbeit als Schlüsselrolle im schlanken Produktionssystem

Seit Anfang der 90er Jahre findet Gruppenarbeit in der Fertigung die bisher größte Beachtung seitens der Unternehmenspraxis. Ziel der Gruppenarbeit, innerhalb des Lean Management Konzepts ist es, „das geistige Potential der Mitarbeiter für die Verbesserung des im internationalen Wettbewerb immer wichtiger werdenden Produktivitäts- und Qualitäts-standard auszuschöpfen" (Thuning/ Knauth 2000, 22).

Dazu überträgt man der Fertigungsgruppe, welche die tatsächliche Wertschöpfung betreibt, ein Maximum an Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Im Rahmen des Null-Fehler-Konzepts dürfen fehlerhafte Materialien und Komponenten der jeweiligen Zulieferer nicht angenommen werden (et vice versa) wodurch es möglich wird, jedes entdeckte Problem

schnell auf seine Ursache zurückzuführen. Durch die Forderung nach kontinuierlicher Verbesserung, soll es möglich werden, systematisch Verschwendung im Sinne von nichtwertschöpfenden Tätigkeiten und überflüssigen Lagern und Puffern auszumerzen. Um dies zu erreichen behandeln die Teams einander wie Kunden.

Die Vorteile für den einzelnen Mitarbeiter ergeben sich gleichsam aus den Zielen der Gruppenarbeit (vgl. im Folgenden Kuhn 1996, Dörre 1997): Die Gruppe arbeitet in Selbstorganisation bzgl. der internen Arbeitsaufteilung, Pausenregelung und Urlaubsplanung. Für die Koordination dieser Aufgaben werden regelmäßige Gruppengespräche (i.d.R. wöchentlich während der Arbeitszeit) durchgeführt. Dabei hat sich die Gruppe an der Verbesserung der Qualität sowie an einer Erhöhung der Maschinennutzung und Verbesserung der Produktivität zu orientieren. Das Konzept sieht Kommunikation und Kooperation mit vor- und nachgelagerten Gruppen und Bereichen vor, darüber hinaus eine fachliche und soziale Weiterqualifikation, sowie den Wechsel von Tätigkeiten, Erhöhung der Flexibilität und Ausbildung am Arbeitsplatz.[165]

Die strukturellen Grundprinzipien lassen sich hierzu wie folgt formulieren: Die Gruppengröße umfasst 10-15 Mitarbeiter. Es gibt eine gemeinsame Arbeitsaufgabe für die Gruppe, wodurch ein sozialer Zusammenhalt entstehen soll. Jede Gruppe wählt einen Gruppensprecher, der die Gruppe nach innen und nach außen vertritt, ohne jedoch Weisungsbefugnis zu besitzen. Es wird bewusst vermieden zwischen Meister und Gruppe eine weitere hierarchische Ebene zu schaffen, so dass der Meister selbst Teil der Gruppe ist. Gruppenarbeit bedeutet damit eine erhöhte Anforderung an Flexibilität und fachliche Qualifikation. Die beteiligten Akteure müssen lernen, über ihr spezialisiertes Fachwissen hinaus in der Breite zu denken und bekommen zentrale Personalentwicklungsfunktionen übertragen. Zusammengefasst sind die vier Merkmale der Gruppenarbeit: Selbständigkeit, Selbstorganisation, Selbststeuerung und Eigenverantwortung: es geht um den mitdenkenden Arbeitnehmer im Unternehmen.

Im Branchenvergleich ergibt sich eher ein heterogenes Bild. Haben die meisten Unternehmen der Automobilindustrie Gruppenarbeit in irgendeiner Form eingeführt, so beträgt die Quote im Maschinenbau lediglich 40%. International kann kaum flächendeckend von einer Verbreitung der Gruppenarbeit gesprochen werden. Auch die Ausprägung der jeweiligen Elemente ist unterschiedlich eng bzw. weit; da wird zwischen der „skandinavischen Form“ mit großen Autonomierechten und komplexen Aufgaben und der „japanischen Form“ mit sehr

[165] M.a.W. job-enrichment, job-enlargement, job-rotation und training on the job.

geringer Autonomie und wenig Entwicklungschancen für den einzelnen unterschieden. Es gibt einen strukturinnovativen Typus mit anspruchsvoller Qualifizierung und einen strukturkonservativen Typus, der sich auf eine Taylorisierung in Eigenregie beschränkt (vgl. Weitbrecht/ Mehrwald 1998, 23f).

Die Kehrseiten des Konzepts

Der Blick in die betriebliche Wirklichkeit zeigt eine Vielzahl von Widersprüchen und oftmals den Rekurs auf alte Konzepte, die lediglich in eine moderne Worthülse gesteckt wurden. „Die mit dem Umbau der Industriearbeit in Richtung neuer Formen der Arbeitsorganisation respektive Gruppenarbeit verknüpften Erwartungen seitens der Beschäftigten sind im Grundsatz nicht erfüllt und eine Weiterentwicklung kommt trotz sichtbarer Handlungsnotwendigkeiten, so unsere eigenen empirischen Befunde, nur schleppend voran“ (Novak 1998, 95).[166] Hierzu seien vier Bereiche exemplarisch angeführt.

Erstens besteht ein Hauptproblem in dem faktischen Statusverlust der Meister. Dies ist nicht nur so zu verstehen, dass die Meister „gern ein wenig mächtiger wären“, sondern es entsteht zunächst einmal ein Machtdefizit, ein Vakuum, dort, wo zuvor die Verantwortung des Meisters klar definiert war. Das funktionale Äquivalent stellt nun innerhalb der Selbstorganisation der Gruppensprecher oder Teamleiter dar, ohne jedoch über institutionalisierte Verfahren zu verfügen. Er soll mit den anderen *indirekten* Bereichen des Unternehmens kooperieren, Termine absprechen, das Material bewirtschaften, Schulungen planen und Urlaubsvertretungen anlernen, sowie auf die Gruppenprobleme eingehen, den Personaleinsatz planen und die Treffen der Qualitätszirkel vorbereiten (vgl. Markert 1998, 70, sowie Herzer et al. 1997, 7). Damit wird dem Gruppensprecher implizit die Aufgabe des Vorarbeiters oder Einrichters zuteil, und wer könnte das besser als der immer noch in den Betrieben vorhandene Meister, der das irgendwie immer schon gemacht hat, nur dass ihm diese exponierte Stellung nicht mehr *offiziell* zugebilligt wird, weil ja alle gleich sind.

Zweitens entsteht ein doppeltes Kontroll- und Abstimmungsproblem. [167] In dem Maße, wie Gruppen tatsächlich als teilautonome Einheiten operieren, lassen sich ihre Aktivitäten nur

[166] Novak weiter: „Dass die neuen Arbeitskonzepte, wie Gruppenarbeit und Inselfertigung, sich nicht voll entfalteten, sich dennoch jeden Tag in der Praxis, oft mit den Maßstäben kurzfristiger Kostenbetrachtung gemessen, beweisen mussten, hat auch die Berufsbildung nie kritisch hinterfragt“ (ebd. 100).

[167] In diesem Zusammenhang möchte ich nur kurz auf das Sen-Paradox verweisen. Die These von Sen von 1970 lautet dabei paraphrasiert: Jede Organisation, welche die Autorität, Entscheidungen zu treffen, an mehr als eine Gruppe von Individuen delegiert, wird entweder unter zusammenhanglosem Verhalten zu leiden haben oder unter der Ineffizienz, die sich aus der Kombination der unterschiedlichen individuellen Präferenzen ergibt (ref. n. Miller 1992, 86, vgl. auch Coleman 1992, 16ff).

noch bedingt zentral steuern und kontrollieren. Je größer damit die Ermessensspielräume werden, desto größer werden die Ungewissheitszonen; damit hat Gruppenorganisation immer etwas mit Machtzuwachs seitens der Gruppe zu tun. Ebenso steigen die Ungewissheiten im Inneren der Gruppe. Was kann die Gruppe *als Gruppe* tatsächlich leisten, und wie kann der Beitrag des einzelnen gemessen werden? Das heißt, es geht um die Trittbrettfahrer-Problematik, die bei allen Formen von Informationsasymmetrien virulent ist. Je komplexer das herzustellende Produkt, desto schwieriger ist es, geeignete Indikatoren für die individuelle Leistungsbewertung zu finden. So betonen Fertigungsinsel-Mitarbeiter in diesem Zusammenhang, dass ihnen der Erwerb der erweiterten fachlichen Kenntnisse nicht so schwer gefallen sei wie die Fähigkeit, selbständig bzw. in kleinen Inselteams zu planen und zu kooperieren (vgl. Markert 1998, 69).

Drittens stellt sich der Aspekt der Aufgaben*erweiterung* sehr zwiespältig dar und wird von den Betroffenen eher als Leistungs*intensivierung* erfahren. Streng genommen handelt es sich eben doch um ein betriebswirtschaftliches Rationalisierungsprogramm, auch wenn das Top-Management eine ausgesprochen partizipationsfreundliche Diktion verbreitet: „Es saugt die positiven und motivierenden Konnotationen von Begriffen wie Team, Selbststeuerung und partizipativer Unternehmenskultur auf und definiert die aktuelle Firmensituation als Kulturwandel“ (Kotthoff 1997, 173).

Viertens erscheinen unter dieser rein ökonomischen Zielrichtung Trainings-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme den Betroffenen als eine Form der „Einsozialisierung“ in die Unternehmenskultur und Ausrichtung der individuellen Verpflichtungen auf die Unternehmensziele. Der Erfolg dieser Maßnahmen ist empirisch auch eher bescheiden, so dass die Betriebe wie bisher eine Ansammlung teils konkurrierender teils kooperierender Individuen sind (vgl. Dörre 1996, 19f).

Wann ist das Team mehr als die Summe seiner Teile?

Bei dieser Aufzählung wird der „schwarze Peter“ einmal mehr der organisationalen Struktur zugeschoben, vielleicht liegen all die Probleme doch eher darin begründet, dass die beteiligten Akteure einfach nicht *teamfähig* und eher *sozial inkompetent* sind? Warum werden die neuen Arbeitsbereicherungen nicht *zugleich* als Entwicklungschance genutzt?

In Stellenanzeigen ist „Teamfähigkeit“ selbstverständlich geworden. Teamfähigkeit wird zum Gütesiegel für Sozialverträglichkeit ebenso wie zum Totschlagargument. Für Vorstellungsgespräche werden Zwecklügen gegen Fangfragen über „soziale Kompetenz“

eingeübt: „Nein, man ist kein Bücherwurm, schon gar nicht bastelt man Schiffsmodelle (Leseratten und Modellbauer gelten leicht als kommunikationsscheu). Nein, man joggt auch nicht allein im Morgengrauen durch den Wald (so etwas könnte als Eigenbrötlerei gedeutet werden). Vielmehr verschafft man sich Samstag nachmittags bei unverdächtigen Mannschaftssportarten Bewegung“ (Deysson 1999, 161).

Was ist passiert, dass in einer hoch individualistischen Gesellschaft, die vornehmlich ichbezogene Tugenden belohnt, das Team derart hochgelobt wird? Wie verträgt sich das individuelle Leistungs- und Aufstiegsstreben mit der Propagierung des Gruppengedankens? Oder ist es ganz anders, dient der Gruppen- bzw. Teambegriff viel eher als „Wärmemetapher“ (Luhmann) denn als funktionale Differenz. Natürlich soll der individuelle Ehrgeiz als Motivationsmotor keineswegs abgeschafft werden, er soll „durch die Rückbindung an das Team nur domestiziert werden“ (Martin 2000, 895). Denn in einem Team stimmt irgendwie alles: man versteht sich „blind“, springt ungefragt füreinander ein, organisiert und motiviert sich selbst und stellt das eigene Interesse hinter das Gesamtinteresse zurück. Endlich ist es wieder möglich, in sozialdarwinistischen Zeiten an Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen zu glauben.

Wie bei Vertrauen zeigt das ganze Gerede über Gruppenidylle nur um so deutlicher, wie prekär die Lage eigentlich ist. Unter Gruppe wird nicht bloß die Summe ihrer Teilnehmer verstanden, sondern per Definition auch schon das „Mehr“ darüber hinaus impliziert. Es ist ja richtig, dass sich aus einer spezifischen Konstellation Synergieeffekte ergeben. Dies kann dann der Fall sein, wenn sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder gegenseitig ergänzen, wenn aus der selbstbestimmten Arbeitsteilung Produktivitätsvorteile resultieren, wenn durch Gruppenarbeit der Zusammenhalt gefestigt wird und wenn aus der gemeinsamen Aktivität Begeisterung für die Aufgabe erwächst. Ebenso wahrscheinlich sind aber auch hier die gegenteiligen Effekte. Unterschiedliche Problemlösungsfähigkeiten führen nicht selten zu erheblichen Verständigungsproblemen. Arbeitsteilung funktioniert so lange von selbst, wie es keine schwer lösbaren Abstimmungsprobleme gibt. Ebenso gehen von einer starken emotionalen Bindung ambivalente Wirkungen aus: Was passiert, wenn die Gruppe so eingespielt, eingeschworen und geschlossen ist, dass Innovationen und andersartige Ideen als Abweichung und Bedrohung für die Kohärenz empfunden werden (vgl. Martin 2000, 897f).[168] „Die Frage, ob der einzelne „teamfähig“ sei, ist also schon im Ansatz verkehrt. Viel berechtigter ist die ketzerische Gegenfrage, ob das Team flexibel und weitsichtig genug ist,

[168] In dieser Dynamik droht man leicht einer pseudodemokratischen Arithmetik des *kleinsten gemeinsamen Nenners* zu erliegen, wonach die Kette immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied ist und sich allesamt innerhalb der Gruppe nach diesem ausrichten müssen.

eigenständig denkende Mitglieder und ihre Ideen zu ertragen – oder ob es den Selbstdenker abstößt, ihn ausscheidet, wie der kranke Körper das eingepflanzte Organ“ (Deysson 1999, 168).[169]

Der Markt ist nicht per se gut oder böse, ebenso wenig wie die Bürokratie oder eben das Team. Die erwarteten positiven Gruppendynamiken lassen sich nun einmal nicht mechanisch initiieren, wie man es sich auch bei Vertrauen wünschen würde. Das, was als das „Mehr“ der Gruppe herbeigesehnt wird, ist wiederum das soziale Kapital, von dem man sich stillschweigend erhofft, dass all die strukturellen Fehler der unzulänglichen Konzepte ausbügelt werden.

Vertrauen auf Zeit – eine Contradictio in adjecto?

„Swift trust“ ist das neueste Zauberwort für einen Vertrauensbegriff, den ich als *Instant-Vertrauen* bezeichnen möchte. Die Forderungen nach der rettenden Teamfähigkeit, sind geradezu identisch mit den komplexitätsreduzierenden Eigenschaften des Vertrauens.

Für Heisig/ Littek (1995, 285) stellt sich diese Problematik wie folgt dar: Nachdem nämlich ein Großteil der (qualifizierteren) Tätigkeiten in Form von Team-, Projekt- oder Netzwerk-arbeiten stattfindet, müssen sich die Akteure in je unterschiedliche Beziehungszusammen-hänge kurzfristig aktiv und ohne persönliche Vorbehalte einbringen. Sie müssen sich schnell in „fremde“ Umgebungen bruchlos einpassen und dazu immer abstrakter werdende Kommunikationsmedien benutzen. Dabei gewinnen intellektuelle Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen sowie kooperative und kommunikative Kompetenz an Bedeutung gegenüber technischen Qualifikationen und Fachwissen. Ziel der Akteure muss es sein, die Bereitschaft zu entwickeln, Unsicherheit zu ertragen und soziale Risiken zu akzeptieren und dafür ein geringeres Maß an Zukunftsgewissheit und sozialer Sicherheit in Kauf zu nehmen.

Dies entspricht nun m.E. einem Vertrauensbegriff, der an Magersucht leidet. Wenn das Gemeinschaftliche in der Arbeitswelt zurückgeht, so sinkt auch gleichzeitig die Solidarität innerhalb der Arbeitsgruppen. Wie sollen sich die Angestellten in einem Unternehmen gegenseitig auf Dauer helfen, wie sollen sie die zeitweisen Schwächen der anderen ausgleichen, wie sollen sie davon ausgehen, dass ihnen selbst geholfen wird, nachdem sie heute anderen unter die Arme greifen – „wie also sollen sie Gemeinschaft am Arbeitsplatz üben, wenn das Team nur auf Zeit besteht, wenn das betreffende Geschäftsfeld ein um das andere Mal neu gefasst wird, wenn die Arbeitnehmer immer wieder neu zusammengewürfelt

[169] In Anlehnung an Kapitel 2 könnte man neben Markt- und Hierarchieversagen von *Teamversagen* sprechen.

werden? ... Solidarität am Arbeitsplatz ist kaum durchzuhalten, weil der Rahmen dafür zerfällt“ (Heuser 2000, 468).

Vertrauen braucht Spielraum. Im stabilen Umfeld einer Industriegesellschaft waren lebenslange Karrieren garantiert. Der Einzelne tat gut daran, seinen Kollegen zu unterstützen – morgen würde er selbst bei Bedarf Hilfe von ihm bekommen. Die Kompensationen der eigenen riskanten Vorleistungen bestanden in der Hoffnung auf den Chefsessel bis zur Aussicht auf Sicherheit in ferner Zukunft. In einer Zeit, in der jedoch alle langfristigen Versprechen fragwürdig geworden sind, ist es vorteilhafter, die je individuelle Leistung nach ihrem aktuellen Marktwert entlohnt zu bekommen – „was man hat, hat man“. Dieses Verhalten ist vielleicht nicht sehr sozial, dafür aber um so rationaler. Und damit wären wir wieder beim Prisonners Dilemma, in dem die kurzfristige nutzenmaximierende Handlung individuell rational, insgesamt jedoch suboptimal und ineffektiv ist. Daher möchte ich an dieser Stelle nochmals auf die spieltheoretische Analyse mit ihren drei prägnanten Implikationen für kleine Arbeitsgruppen von Robert Axelrod (1984, ref. n. Miller 1992, 186f) verweisen:

Erstens entwickelt sich Kooperation überwiegend in Organisationen, die sehr langfristig existieren. In kurzfristigen Beziehungen gleichen die potentiell langfristigen Gewinne, welche aus einer gegenseitigen Kooperation entstehen könnten, die kurzfristigen Anreize, in einem sozialen Dilemma opportunistisch zu handeln, nicht aus.

Zweitens haben Akteure zunächst *keine* dominante Strategie zu kooperieren, es sei denn, jeder Spieler vertraut darauf, dass auch der andere Spieler kooperiert. Arbeitsgruppen investieren eher dann in gemeinsame Aktivitäten, wenn es ein gegenseitig geteiltes Vertrauen zueinander innerhalb der Kooperation gibt,[170] und genau darin liegt auch die Zerbrechlichkeit: „if I think that you want to cooperate, but I also think that you don’t know that I want to cooperate, than I may not cooperate because I am afraid that your uncertainty about my behavior will cause you to back off from cooperating” (ebd. 186f). Mit anderen Worten müssen die Akteure das teilen, was Spieltheoretiker das „Gemeinsames Wissen“ bezeichnen: Wenn einer vorhat zu kooperieren, muss jeder beteiligte den Plan des anderen kennen, der auch kooperieren will, und jeder muss wissen, dass der andere auch von ihm weiß, dass er selbst kooperieren will.

Und die *dritte* Implikation ist die, dass Reziprozität selbst zu einer starken Norm für erfolgreiche Kleingruppenarbeit werden kann. Diese Implikationen beruhen damit *nicht* auf der Voraussetzung eines gegenseitigen Altruismus‘ der Akteure; sie beruhen auf dem geteilten Wissen, dass jeder der Beteiligten den jeweils anderen durch künftige Nichtkooperation

[170] Die entspricht dem Dilemma, dass sich Vertrauen für sein Entstehen bereits selbst voraussetzen muss.

bestrafen kann und dadurch der langfristige Schaden größer sein wird als der kurzfristige Erfolg.

Das, was nun durch eine langfristige und erfolgreiche Kooperation entsteht, *kann* „echtes Vertrauen“ genannt werden. Die Akteure *können* im Laufe der Zeit erkannt haben, dass der andere im Team zuverlässig, integer, aufrichtig, authentisch und viel Gutes mehr ist. Es *kann* sein, dass man sich einfach auf die *Person* des anderen verlässt, weil man sich sicher ist, dass dieser schon das Richtige im Sinne des Ganzen entscheiden wird. Es *kann* sein, dass Vertrauen, wie Luhmann sagt, „erzieht“ und die Akteure das Vertrauen erlernen – es muss aber nicht sein. Auch wenn die Wahrscheinlichkeit für eine opportunistische Exit-Option aus subjektiver Einschätzung mit der Zeit sinkt, ist sie immer vorhanden, und sobald ein möglicher *letzter* Spielzug in Sicht ist, sobald das Spiel nur auf Zeit besteht, wird die Wahrscheinlichkeit, den kompletten Gewinn in dieser letzten Runde für sich einzustreichen immer „rationaler“.

Kann es Kooperationen auf Zeit geben? Ja – solange man nicht erwartet, dass das Team automatisch mehr sein wird als nur die Summe seiner nutzenmaximierenden Teile und die Struktur auch keine Möglichkeit lässt, dies sozial in irgendeiner Weise anders zu verstehen[171].

Bei all den Überlegungen, ob ein Team zusammen bleibt, wenn ein bestimmtes Projekt zu Ende geführt worden ist, ob einzelne Teammitglieder gleichzeitig mehreren Projekten angehören oder das Team gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten soll, geht es um die Frage, wie weit die beteiligten Akteure über ein *Gemeinsames Wissen* verfügen und wie transparent, glaubwürdig und fair dies kommuniziert wird. Dies hat auch nicht mehr viel mit den Modewörtern der New-Economy *flexibel, kreativ, lernfähig und offen* zu tun, die man kaum noch hören kann, schon gar nicht nacheinander. „Team- und Gruppenarbeit z.B. ermöglichen Kooperationserfahrungen, die – neben typischen Kleingruppenkonflikten ... auch zur Quelle eines basalen Solidaritätsgefühl werden können. So berichten Mitarbeiterinnen des Datendienstleisters, ihr Team verleihe ihnen aller Querelen zum Trotz jenen Rückhalt, der zu selbstbewussten Verhandlungen mit der Geschäftsleitung befähige“ (Dörre et al. 1993, 30).

Und ein weiteres Beispiel fokussiert das soziale Bedürfnis, Teil einer Gruppe sein zu wollen, vor einem hochaktuellen Hintergrund: Eine US-Studie aus den 70er Jahren über kalifornische Pilotprojekte wird als „Bibel der Telearbeit“ bezeichnet. Sowohl in dieser Studie,

[171] Wenn der langjährige Stammbäcker sich zuungunsten seines Stammkunden verrechnet und dies ehrlich zugibt, steigert dies auch seine Reputation, dennoch lässt sich ihm unterstellen, dass er das ihm entgegengebrachte Vertrauen von seinem Kunden einfach nicht enttäuschen *wollte*. Ein Kollege, der ausschließlich nur dann freundlich wirkt, wenn er etwas von einem braucht, kann nicht erwarten, dass man ihn aufgrund dieser temporären funktionalen Freundlichkeit tief in sein Herz schließt.

aber gerade auch in neueren Untersuchungen wurde herausgestellt, dass Tele-Angestellte an nur knapp 7 Tagen pro Monat tatsächlich zuhause arbeiten, unabhängig davon, ob sie auf ihrem etwa 80 Kilometer langen Weg zur Arbeit viele Stunden im Stau verbringen müssen. Offenbar erscheint ihnen die Qual des Pendelns geringer als die Gefahr, aus dem persönlichen Beziehungsgeflecht der Firma herauszufallen (vgl. Reske 1998, 67).

Kooperation lernen?

Verhaltensweisen des individuellen Einzelkämpfertums lassen sich nicht über Nacht in ein team- oder gruppengerechtes Kooperationsniveau verwandeln. „Teamarbeit und vernetzte Kooperation braucht einen Vertrauensnährboden und der kann dort eher entstehen, wo Konkurrenz nicht dominiert“ (Götz/ Lackner 1996, 22). Wenn von einer Gruppe erwartet wird, dass sie Arbeitsprozesse so weit optimiert, dass größere Arbeitsumfänge nicht nur rascher, sondern de facto auch mit weniger Personal bewältigt werden können, dann bedeutet die Aufgabenerfüllung im Extremfall den Arbeitsplatzverlust. Was für ein Interesse sollte ein Akteur haben, sich in dieser Gruppe zu engagieren? Ohne eine gleichzeitige Arbeitsplatzgarantie fehlt das organisatorische Gerüst, welches gleichsam die strukturelle Voraussetzung für die riskanten Vorleistungen der Treugeber darstellt.

Jeder Akteur handelt in sozialen Gruppen zunächst nach seinen persönlichen (Wert)Vorstellungen. Je tiefgreifender und unmittelbarer die Restrukturierungsprozesse verlaufen, desto eher gerät der einzelne in einen Abstimmungskonflikt, in welchem er sich gegenüber konkurrierenden Vorstellungen positionieren muss. Gerade in der Gruppenarbeit wird dies besonders deutlich. Ehrke argumentiert vor diesem Hintergrund mit der Notwendigkeit nach *moralischer Kompetenz*, die er als ein Bildungsproblem darstellt: „Alles, was hierzu gehört, muss man allerdings lernen. Es stimmt nicht, dass wertegeleitetes Handeln nichts mit Qualifizierung zu tun hat nach dem Motto: „Moral hat man oder man hat sie nicht““ (ders. 1995, 110).

Es ist nicht meine Absicht, der *expliziten* Frage nach Moral und Werten nachzugehen. Vielmehr ist es mir wichtig, Vertrauen gerade von „reinen“ moralischen Kategorien weitgehend frei zu halten,[172] daher möchte ich die Kategorien von Ehrke eher als soziale und kommunikative Dimension definieren, welche über das im engen Sinne fachliche Können der Akteure hinausgeht. Akteure müssen – wenn sie in Gruppen arbeiten *wollen*, lernen, mit Leistungsunterschieden umzugehen, sie müssen - individuell und als Gruppe - die Fähigkeit

[172] ...nicht, weil Moral etwas Unangenehmes wäre, das Problem liegt m.E. darin, dass Diskussionen über Moral sehr schnell apodiktisch werden und damit die funktionale Dimension nicht mehr bearbeitbar ist.

erlernen zu eigenständiger Konfliktbearbeitung, womit Kooperation sehr wohl zu einem Bildungsauftrag wird[173]. Dazu bedarf es eines Umfelds, das die Entwicklung der sogenannten Humanressourcen langfristig plant und die nötigen Spielräume zur Verfügung stellt.

Auch wenn die Frage nach der Bildungsdimension bzw. die Überlegung, ob Vertrauen ein Bildungsproblem ist, bisher nicht explizit Gegenstand der Untersuchung war, bedarf es im letzten Abschnitt dennoch nicht einer umfangreichen Explikation. Bildung in ihrem nicht-partikularen Anspruch, in ihrer nicht ökonomisch ausgerichteten Handlungslogik stellt sich insofern als eine Abrundung des notwendigen Respekts gegenüber der Eigenlogik des Menschen dar.

Kapitel 5.4

Im Zeitalter der Kognitiokratie[174] – Die soziale Größe „Wissen" managen

> *Der modernisierten Version der Lehre von Produktionsfaktoren entsprechend, wird „Wissen" zu einem eigenständigen Produktionsfaktor promoviert, als „Humankapital" entpersonalisiert und dem „Kapital" zugeschlagen – als würden Wissenschaftler und Ingenieure nicht arbeiten. „Arbeit" wäre dann nur eine Restgröße, eigentlich rohe ungebildete Arbeitskraft.*
>
> Joachim Bergmann 1998, 324

„Organisationales Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer „intelligenten" Organisation" (Willke 2000, 15). Damit ist eigentlich alles gesagt, was zum Thema Wissensmanagement notwendig ist: es geht um Wissen, Strategien und Organisationen – und irgendwie geht es auch noch um Menschen, aber das ergibt sich erst mit der Zeit. Zuallererst einmal wird ein immenser Aufwand betrieben hervorzuheben, dass Wissen gerade nicht viel mit *konkreten* Individuen zu tun hat.

Wissen ist auch immer noch Macht, wie es das Sprichwort lehrt, vielleicht mächtiger als je zuvor, aber da professionelles Wissen heute grob geschätzt eine „Halbwertzeit" von drei bis fünf Jahren hat (in vielen Hochtechnologiebereichen und hochprofessionellen Dienst-leistungsbereichen eine deutlich kürzere), sinkt auch die Halbwertzeit der Macht. Was hat

[173] Wohlgemerkt Bildungs-(!) Auftrag und nicht Qualifizierungsprogramm.

Wissen nun wirklich mit den Menschen zu tun? Ist Wissen eine Bildungskategorie und sind Wissensmanager Bildungsspezialisten? – Hoffentlich nicht, denn bisher hat noch niemand über die Halbwertzeit von Bildung gesprochen.

Für Willke[175] stellen sich die letzten 30 Jahre als eine Geschichte gezielter Veränderungen von Organisationen dar. Bereits in den 70er Jahren des 20.Jahrunderts werden Ideen zur *Lernenden Organisation* entwickelt, deren Stärken darin liegen, dass sie einen Lernbedarf nicht nur auf der Seite der Person, sondern auch auf der Seite der Organisation *als Organisation* sehen. In der Praxis scheitert diese Konzeption primär deshalb, weil es nicht gelingt, dem Management deutlich zu machen, was es heißt, die Organisation selbst lernfähig zu machen. Anfang der 90er Jahre kommen radikalere Ansätze von Business Reengineering bis hin zur Geschäftsprozessoptimierung hinzu, die ganz auf die Seite der Organisation setzen und die Mitglieder derselben bestenfalls darunter subsumieren.[176] Trotz dieser Einseitigkeit bleibt die Erkenntnis bestehen, dass die Organisation als Organisation in ihren Strukturen und Prozessen lernen muss, um sich schnellen, dynamischen Veränderungen anpassen zu können. „Der Ansatz des Wissensmanagements greift die Idee der Lernenden Organisation wieder auf und erweitert den Ansatz des Business Reengineering zu einem klaren Fokus auf systemische Lernfähigkeit“ (Willke 2000, 16).

„Kein Individuum verfügt heute über das erforderliche Wissen, um einen modernen Computer, ein Auto oder ein Flugzeug zu bauen“ (Willke 1995, 297). Andererseits wird diesen Menschen dann auch zugestanden, dass nur *sie* es sind, die *neues* Wissen erschaffen können. Nicht die Autofirma, sondern der einzelne Ingenieur oder eine von Personen geprägte Arbeitsgruppe entwickeln ein neues Patent, ein neues Verfahren etc.. Nicht die Klinik, sondern eine einzelne Ärztin oder Pflegerin kommt auf einen neuen Gedanken. „Dieses Handikap sozialer Systeme liegt darin begründet, dass sie nur über die Einbeziehung von Personen ihr systemspezifisches Wissen aktivieren können“ (ebd. 298).

---

[174] Diese Wortschöpfung erlaube ich mir in Anlehnung an Alvin Tofflers Begriff des „Kognitariats“ (1995, 60), womit er die Wissensarbeiter der modernen Gesellschaft bezeichnet, die selbst über ihre Produktionsmittel Wissen, Information und Einschätzung verfügen.

[175] In weiten Teilen dieses Abschnitts möchte ich mich auf den *systemischen* Wissensmanagement-Ansatz von Willke stützen, weil er in seiner Dynamik hoch anschlussfähig an die ökonomische Logik ist und in seiner systemischen Orientierung nicht sieht, was er nicht sieht, und diese *Blindstellen* m.E. sehr entscheidend sind.

[176] Das Wall Street Journal zitiert am 26. Nov. 1996 den Begründer des Business Reengineering, Dr. Michael Hammer, mit der Aussage, dass er und andere Führer der Reengineering Industrie schlichtweg die Bedeutung des Menschen vergessen hätten (in Müller-Stewens/ Lechner 1999, 35) Diese „übersehen“ humane Dimension ist wohl ein weiterer Grund für die relative Unzufriedenheit mit der Praxis derartiger Ansätze.

Darin also liegt das „tragische Schicksal“ von Systemen, dass die entscheidende Innovationskraft vorläufig immer noch vom Handikap „Mensch“ kommt und die Organisation diese potentielle Unberechenbarkeit irgendwie berücksichtigen muss.

Die neue Form der Wissensarbeit: „Wissensdienstleistung“

Qualifizierte (Produktions-)Arbeit war traditionell dadurch charakterisiert, dass das zur Aufgabenerledigung notwendige h*andlungsbezogene* Wissen primär *kontextabhängig* war und von daher nicht versprachlicht und kommuniziert werden musste. Insofern war die klassische Industriearbeit nicht kommunikationsabhängig. Wissensarbeit läuft jenseits von manueller Geschicklichkeit und weitgehend jenseits von Übung und Erfahrung ab. Um Dienstleistungsprodukte herzustellen, bedarf es der gegenseitigen Kooperation und Verständigung der beteiligten Akteure. Hierbei kommt es auf analytische Fähigkeiten, Abstraktionsvermögen und sprachliche Ausdrucksfähigkeit als Voraussetzung zur Herstellung von intelligenten Waren und Dienstleistungen an (vgl. Heisig 1997, 147). Wissensdienstleistungen sind allgegenwärtig: „Köche schreiben Bücher und veranstalten Lehrgänge, Kriminalpolizisten beraten Haubesitzer, Nahverkehrsunternehmen stellen vollautomatische Routenplaner ins Netz ... Und neben die klassischen Organisationsformen (Abteilungen, Ressorts, Referate) treten Projektteams, die auf Zeit zusammengesetzt werden“ (v. Randow 2000, 33).

Gerade im IT-Bereich sind die beruflichen Anforderungen an einen einzelnen Akteur ein Bündel an unterschiedlichsten Qualifikationen: vom selbständigen Planen ganzer Projekte über die Durchführung und Dokumentation von Arbeitsschritten und aufgetretenen Problemen, bis hin zur kundengerechten Präsentation von Arbeitsergebnissen und der kaufmännischen Abwicklung (vgl. Schmidt 2000, 12). Damit sind die neuen Wissensdienstleister weit entfernt von klassischen Berufsbildern, und eigentlich besteht für sie keine Notwenigkeit mehr, an einem Ort zeitgleich und dauerhaft zusammenwirken, eigentlich brauchen sie weder eine Fabrik, noch Maschinen.

Die Münchner Firma Newplan hat genau hierfür einen Vermittlungspool von rund 2000 Freiberuflern: Informatiker, Ingenieure, Naturwissenschaftler, Manager, Ärzte. Newplan stellt u.a. Teams auf Zeit zusammen und wickelt mit ihnen Aufträge ab. Die Rollen sind dabei nicht festgelegt, es ist der Markt, der bestimmt, welche Leistung wie lange gebraucht wird und wie hoch ihr Preis ist. Das „Gute“ daran ist, dass keine Folgekosten wie bei Festangestellten

anfallen, damit wird Arbeit für diejenigen, die sie einkaufen, kurzfristig kalkulierbar (vgl. Heuser 2000, 464).[177]

Was genau ist das Neue an Wissensmanagement?

Praktisch jede Facharbeit, vor allem die klassisch *professionelle* Tätigkeit (Ärzte, Juristen, Lehrer, Wissenschaftler) war und ist wissensbasierte Arbeit in dem Sinne, dass sie auf der spezialisierten Expertise von Personen aufbaut, welche sich diese in langwierigen Ausbildungsprozessen angeeignet haben. Der Begriff *Wissensarbeit* meint aber im aktuellen Zusammenhang etwas anderes. Es geht um relevantes Wissen, das kontinuierlich revidiert und permanent als verbesserungsfähig angesehen wird, um Wissen, das prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird. Dieses Wissen zu managen, bedeutet dann zu wissen, welche Informationen, welches Wissen für wen, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Situation und zu welchem Sinn und Zweck relevant ist (vgl. Willke 1998, 4 sowie Reinmann-Rothmeier/ Mandl 1998, 200).

Und genau hierin liegt dann auch das Dilemma des Wissensmanagements in komplexen Organisationen: Einerseits steigt der Bedarf an Wissen, Wissensbasierung, intelligenter Information sowie an Infrastruktur und Technologien des Transfers von Wissen. Andererseits wird es unter den Bedingungen von Differenzierung, Spezialisierung, Dezentralisierung und lokaler Autonomie nahezu unmöglich, das vorhandene und erforderliche Wissen zu aktivieren und zu koordinieren; und zwar so, dass es im Sinne des Ganzen an den Stellen verfügbar wird, wo die jeweils notwendigen Entscheidungen fallen. Wissensmanagement ist dann das Element eines Zusammenhanges gesellschaftlicher, organisationaler, technologischer und individueller Faktoren (vgl. Willke 1995, 288 u. 1998, 6).

Exkurs zur Differenzierung von Daten, Information und Wissen (ref. n. Willke 2000)

Wissen wird umgangssprachlich in vielen Wortkombinationen verwandt, und die Bandbreite reicht von Wissenstransfer über Wissensaustausch, Dokumentation von Wissen, gespeichertes Wissen bis hin zur Wissensgenerierung. Letztlich sind damit aber immer nur *Daten* gemeint, die nicht an sich wirken, sondern durch spezifische Beobachtung erzeugt oder konstruiert werden. Daten sind zunächst nichts weiter als Zahlen, Sprache bzw. Text und

[177] Der Vollständigkeit halber möchte ich noch hinzufügen, dass diese Form der Arbeit für diejenigen, die sie anbieten, im Sinne des Wirtschaftslebens dafür langfristig unkalkulierbar wird, womit die Parallele zu den Job-Nomaden nahe liegt. Vielleicht sind die Wissensarbeiter ja das „Fahrende Volk“ von morgen.

Bilder. Systemtheoretisch bedeutet dies, dass jede *Information* immer nur systemrelativ sein kann: „Eine Information ist nur dann konstituiert, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine spezifische Relevanz zuschreibt“ (ebd. 8). Daraus folgt, dass Informations*austausch* zwischen unterschiedlichen Systemen unmöglich ist. Ein gelingender Informationsaustausch setzt damit voraus, dass die beiden austauschenden Systeme zumindest identische Relevanzkriterien haben. Von dieser Identität kann zunächst einmal *nicht* ausgegangen werden und die Frage ist, inwieweit die beiden Systeme ihre Relevanzkriterien aneinander angleichen können.[178]

Aus Informationen wird dann durch die Einbindung in einen zweiten Kontext von Relevanzen *Wissen*. Dieser zweite Kontext besteht aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System in einem speziell dafür erforderlichen Gedächtnis speichert und verfügbar hält. Wissen ist ohne Gedächtnis nicht möglich. „Wissen ist deshalb immer zweckgebunden und bezieht seine spezifische Bedeutung aus der Grammatik der Zwecke (Systemrationalitäten) und aus der strategischen Ausrichtung eines Systems“ (ebd. 12).

Eine zweite „klassische“ Unterscheidung von Wissen ist dagegen von grundlegender Bedeutung für das Wissensmanagement: es ist die Differenz von implizitem und explizitem Wissen.[179] Implizites Wissen ist ein Wissen, über das man nicht selbst etwas wissen muss, man muss es auch nicht erklären können. Es ist das „Know-how“ wie ein fünfjähriges Kind einfach Fahrradfahren kann, ohne zu wissen, warum es funktioniert oder ein Mechaniker ein Motorproblem treffsicher diagnostiziert. Explizites Wissen dagegen ist ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne expliziertes Wissen. Ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann.

Die Pointe eines erfolgreichen Wissensmanagements besteht nun im Prozess der Explizierung impliziten Wissens. Eine wissensbasierte Organisation kann dann zu einer Generierung innovativen Wissens gelangen, „wenn sie die schwierigen und voraussetzungsreichen Übergänge zwischen explizitem und implizitem Wissen in routinisierte organisationale Prozesse fasst, die fördern, dass individuelles Wissen artikuliert und durch Zugänglichkeit verbreitet wird“ (Willke 1998, 15 im Verweis auf Nonaka).

Mit diesen Aussagen und dem Verweis, dass *damit die Schwierigkeiten der Vergemeinschaftung von Wissen durch Kombination allerdings nur angedeutet sind* (vgl. ebd.),

[178] Was Luhmann mit dem unvergleichlichen Satz beschreibt: Verstehen ist Missverstehen ohne „Miss“.
[179] Willke greift hierbei auf das Konzept von Michael Polanyi von 1958 sowie später auf die Unterscheidung von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi von 1995 zurück.

erschöpft sich dann auch für Willke die Klärung der Frage, *wie* der einzelne Akteur nun konkret dazu veranlasst werden kann, sein Wissen auch preiszugeben.

Die Produktionsfaktoren: Boden, Arbeit, Kapital und Wissen

Der Begriff der „Wissensgesellschaft" macht insofern Sinn, als damit gegenwärtig beschrieben wird, wie das verwissenschaftlichte Wissen in nahezu alle Lebensbereiche, ebenso wie in das Alltagshandeln eingeht bzw. schon eingedrungen ist. In der oben wiedergegebenen Argumentation erhält er allerdings eine völlig andere Bedeutung. Nicht mehr „Arbeit" und schon gar nicht mehr Boden (als „Klassiker" unter den Produktions-faktoren) sondern „Wissen" – so wird es allerorten unterstellt – wird neben Kapital zur zweitwichtigsten Ressource. Wissen im Sinne von *verwertbarem Humankapital* stellt sich in dieser Logik als völlig ökonomisch kompatibel dar. Dies bedeutet in einem zweiten Schritt natürlich, dass Wissen *ohne* Kapital auch keinen Nutzen mehr hat. „Unternehmerische Wissensgesellschaft heißt, dass der Rest der Gesellschaft, die große Mehrheit der Arbeitnehmer, ob mit Job oder ohne, ökonomisch von schwindender Bedeutung ist und immer weniger gebraucht wird" (Bergmann 1998, 325).

Und diejenigen, die als neue Wissensarbeiter gebraucht werden, bekommen, wenn ich es so nennen darf, eher den Charakter von „Nutzvieh", da alle Organisationsmodelle nicht müde werden zu betonen, dass das Wissen ja „in den Leistungsprozessen einer Organisation in einer dem oberflächlichen Beobachter entzogenen Weise als gemeinschaftliche Ressource genutzt und durch erfolgreiche Anwendung in seiner Brauchbarkeit bestätigt und weiterentwickelt" (Wimmer 1999, 34) wird. Und wenn es nun immer noch schwer fällt, die Zurechnung von Wissen von der konkreten Person zu lösen, dann folge man der Definition des Begriffs „organisationales Wissen", „also ein Wissen, das nicht in den Köpfen von Menschen ge-speichert ist, sondern in den Operationsformen eines sozialen Systems. *Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren*"[180] (Willke 1998, 16, kursiv i. Orig.).

Worin besteht nun das *spezifische Einkommen*, das sich aus der Nutzung des Produktionsfaktors „Wissen" ergibt? Hierzu wieder Willke (1998): „In einem globalen Wettbewerb ist eine Organisation nur dann zukunftsfähig, wenn sie Wissen als kritische

Ressource genauso sorgfältig managt, wie Arbeitsbeziehungen oder Kapitaleinsatz“ (ebd. 1). „Wissen verhält sich als Ressource und Produktionsfaktor in einigen entscheidenden Hinsichten anders als herkömmliche Faktoren. Es ist weniger sichtbar als Rohstoffe, Kapital oder Arbeit, dafür aber, wenn es erst einmal generiert ist, nahezu beliebig und mit geringen Kosten kopierbar“ (ebd. 60). Und Wissensmanagement ist dann das Element, welches die personalen, organisationalen und systemischen Ressourcen an Intelligenz, Innovation und Invention fördert und nutzt, um das strategische Ziel der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen oder zu erhalten (vgl. ders. 1995, 248).

In letzter Instanz geht es also schlicht um die menschlichen Eigenschaften Intelligenz, Innovation und Kreativität, die im Zeitalter eines globalen ökonomisch-technologischen Wettbewerbs zu einem Faktor hochstilisiert werden, der sich als Überlebensfrage schlechthin präsentiert. Es bleibt dabei, dass trotz aller Automatisierung und Maschinisierung wirklich neues Wissen nicht per Computer und durch mechanische Rekombination zustande kommt, sondern eine Leistung der konkreten Individuen vor Ort ist.[181] „Der Computer ist zwar eine universelle Maschine mit allen früheren Technologien weit übertreffenden Flexibilitäts-eigenschaften, aber er bleibt gleichwohl eine Maschine, die nach wie vor nicht in der Lage ist, die kontextbezogene Kreativität menschlichen Handelns nachzubilden“ (Deutschmann 1999, 157). Wenn aber die „unternehmerische Wissensgesellschaft“ zu einem Synonym für eine Gesellschaft wird, die allein von Kapital, Konkurrenz und Kommerz beherrscht wird, wenn das Strategieziel eines Unternehmens ausschließlich im Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit besteht, dann ist das Ziel der Weg und die Schrittlänge der „Konkurrenzvorteil“. Wenn nur noch Eigeninteresse, Geld und Macht die ausschließlichen Antriebskräfte sein sollen, wenn jeder dem Anderen ein Konkurrent ist, wird niemand aus eigenem Antrieb *Wissen* als Konkurrenzvorteil weitergeben.

Wissen lebt aber gerade von der Weitergabe, von Rekombination, von gemeinschaftlicher Umsetzung und gegenseitiger Bereicherung. In dem Moment, wo es aber einmal preisgegeben wurde, entfaltet es seine Kraft und ist als spezifischer Besitz des Schöpfers wertlos geworden. Damit ähnelt Wissen (wenn es denn das *entscheidende* Wissen war) der Pointe eines Witzes. Ein Witz ist nach dem Erzählen nicht mehr viel wert, da es nicht besonders lustig ist, den Witz zweimal zu erzählen. Also sollte man sich in einer

[180] Dazu gehören vor allem Standardverfahren, Leitlinien, Arbeitsprozess-Beschreibungen, Routinen, Traditionen, kodiertes Produktions- und Projektwissen u.v.m. (ebd.).
[181] Und natürlich bleibt es unbenommen, dass es die Innovation fördernde und hemmende Umgebungen und Dynamiken gibt, insofern geht es nicht darum, einen systemischen Ansatz für unzweckmäßig zu erklären, sondern darum zu zeigen, *warum* er nicht erklären kann, was er nicht erklären kann.

konkurrierenden Umgebung strategisch gut überlegen, wann man jeweils in welcher Dosis seine „Pointen“ einstreut, um den höchst möglichen Vorteil für sich zu erringen – das dürfte mit Sicherheit im Sinne des Ganzen suboptimal sein. Hier helfen auch keine Appelle weiter, vor allem dann nicht, wenn es gar nichts mehr gibt, an das man *rationalerweise* appellieren könnte, weil es eben schlicht systemwidrig ist, wenn ein Unternehmen an Moral, Pflichtbewusstsein und Freiwilligkeit appelliert, um damit teure Anreizsysteme einzusparen. Aber dieses Dilemma ist im Rahmen dieser Arbeit ja nichts Neues.

Die Lösung: Das „passende“ Personal

„“Knowledge-Worker“ haben eine veränderte Wertehaltung, sie schöpfen ihre Identität weniger aus Betrieben und Milieus als aus Arbeitsweisen und Arbeitsinhalten“ (Schröder 2000, 510). Eine solche Aussage lässt doch hoffen, dass es einen Ausweg aus dem unsäglichen Anreiz-Kontroll-Dilemma gibt: Man muss nur das richtige Personal finden, welches dann in der richtigen Organisation richtigen Mehrwert schafft und dadurch automatisch richtig motiviert wird.

Wenn von der *neuen Elite der Wissensarbeiter* die Rede ist, fällt die erste Assoziation auf einen Selbständigen, der einen *neuen* Beruf hat, darin Experte ist, große Unabhängigkeit genießt und im Übrigen dazu neigt, sich weit mehr als es ihm persönlich auf Dauer gut tut, zu belasten[182] (vgl. Wimmer 1999, 38). Auch gibt es Untersuchungen über *wirkliche* Spitzenmanager, an denen übereinstimmende Charaktermerkmale heraus gearbeitet werden konnten, „eine Art genetischer Code sozusagen, der wahren Führungskräften gleichsam in die Wiege gelegt ist und der sie von allen anderen unterscheidet“ (Fickinger 2000, 65[183]). Solche Top-Kandidaten haben klare Wertvorstellungen wozu Vertrauen (!) und Offenheit, Überzeugung, soziales Engagement, Selbstbeherrschung, Entscheidungsstärke, Fairness und Vernunft gehören. Und derart wirklich gute Leute vermeiden dann auch tautologische Begriffe, welche von „Unwissenden“ als vermeintliche Tugenden dargestellt werden, wie: *gesunder Egoismus* statt soziales Engagement und *gesundes Misstrauen* statt Loyalität und Treue (vgl. ebd.).

Die Unternehmen sind also für ihre Top-Positionen auf der Suche nach den „rundum vollendeten Persönlichkeiten, nach Multitalenten“ (Stützel 1998, 29). Dies ist natürlich ein verständlicher Wunsch, bedenkt man die unberechenbaren Herausforderungen von morgen.

[182] Zu diesen Nebenfolgen gehören dann auch frühzeitiges Ausbrennen (burn out), die Zerstörung privater Beziehungsgefüge und ganz allgemein negative psychosoziale Folgen.
[183] Der Autor bezieht sich hierbei auf Dr. Bernhard Frank, der 1971 die Societät für Unternehmensplanung International AG (SUP) in Frankfurt gegründet hat und ihr noch immer als CEO vorsteht.

Eine „passende“ Person, sei es als Manager, Projektleiter oder spezielles Teammitglied, sollte, folgt man den Vorstellungen einschlägiger Veröffentlichungen, über folgende fünf Qualifikationen verfügen: *Erstens* über allgemeine und spezielle Qualifikationen, weil die Anforderungen an Kompetenzen und Wissen steigen. *Zweitens* gehört zur sekundären Qualifikation einer Person heute, dass sie lernfähig und lernbereit ist. *Drittens* braucht sie als tertiäre Qualifikation die (im Prinzip kontinuierliche) Wissensrevision, wozu die Bereitschaft gehört, ihr Aufgabenfeld radikal zu ändern, was Vergessen und Verlernen einschließt. Zu *Viertens* gehören dann die weichen Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit etc., da die fachlichen Qualifikationen allein nicht mehr genügen. Und *fünftens* bedarf es innerhalb einer Person gleichsam komplementärer individueller Qualifikationen, die sich mit dem Begriff der kontextuierten Identität umschreiben lassen, was soviel heißt, dass sich der einzelne in der Vielzahl der sich teilweise widersprechenden Aufgaben nicht selbst verlieren soll, wenn er heute teamfähig und kommunikativ, morgen entscheidungsstark und überzeugend sein soll (ref. n. Willke 1995, 289f).

Gerade bei derartigen Aufzählungen erscheint es doch schlicht unlogisch, dass vergleichbares auch nur im Ansatz möglich sein könnte. Man sucht also in der Personalauswahl nach vollendeten und gefestigten Persönlichkeiten, die sich hochflexibel immer wieder auf den Wandel einstellen können? Müsste man nicht viel eher nach *unvollkommenen* und *suchenden* Personen Ausschau halten? Allerdings müsste man sich dann um deren Entwicklung kümmern; und was würde passieren, wenn sie den „falschen genetischen Code“ haben und sich im Nachhinein als Nieten herausstellen, dann hätte man ja wertvolle Entwicklungsressourcen verschwendet.

Es gibt natürlich individuelle Unterschiede und Prädispositionen; diese lassen sich aber nicht vollständig durch Selektion ausmerzen (jedenfalls bis heute noch nicht). M.a.W. wird ein Unternehmen nicht umhinkommen, neben Personalrekrutierung weiterhin verantwortungsvoll mit dem „Humanfaktor“ umzugehen, und dazu gehört die Stabilisierung einer Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Weiterbildung – kurz der Respekt vor einer wie auch immer gearteten *humanen* Logik (neben der ökonomischen).

Produktionsintelligenz, Innovation, Kooperation, personales Vertrauen

Die Tradition der wissenschaftlichen Betriebsführung und der klassischen Organisations-lehre betrachtet Rationalisierung als einen mehr oder weniger sich naturwüchsig

vollziehenden Vorgang, nicht aber als einen unternehmensinternen Prozess, der von handelnden Personen mit unterschiedlichen Interessenlagen vorangetrieben wird. So ist der Blick auf den konkreten Akteur traditionellerweise eher fremd (vgl. Springer 1998, 85). Das Management ist aber mehr denn je auf die autonome Lernfähigkeit, Entscheidungskompetenz und Verantwortungsbereitschaft der Beschäftigten angewiesen. Diese Fähigkeit zur Eigenregie lässt sich aber weder durch ökonomischen Druck und Kontrolle erzwingen, noch nachweislich kommandieren, und damit wird der einzelne Akteur um so wichtiger (und mächtiger), je stärker das Management auf eben diese Produktionsintelligenz angewiesen ist. Damit unterliegt der industrielle Wandel dem komplexen Zusammenspiel der unterschiedlichen Interessenlagen der betrieblichen Akteure. „Wir werden nicht umhin kommen, die „neuen Arbeiter" ... auf allen Ebenen zu fördern und teilautonom operieren zu lassen. Körperliche Leistungen kann man für Geld kaufen, aber die geistigen Leistungen bedürfen eines anderen Ansporns: nämlich den, dass sie selbst verwirklicht werden können" (Priddat 1999, 136).

Je größer die betrieblichen Flexibilitätsspielräume werden und je mehr die Beschäftigten einbringen können – weil sie es müssen, desto größer werden logischerweise die Chancen direkter Partizipation. Die verschiedenen Wissensträger verschmelzen dann ihre jeweilige Expertise so, dass eine neue ökonomische Funktion erfüllt werden kann (vgl. Kern 1997, 271). Diese Kooperation kann nicht anders gedacht werden als ein offener, risikoreicher Prozess, der gerade nicht ex ante in allen Details definiert und abgesichert werden kann, weil er sonst nicht innovativ wäre[184]. Dazu gehört auch, dass wissensintensive Produktionen andere, soziale Zeitmuster haben, welche tendenziell mehr Entwicklungszeit und längere Zeitperspektiven beanspruchen – unabhängig vom linearen Zeitdruck der Ökonomie.

Erfolgversprechende Innovation als Hauptinitiative des Wissensmanagements muss mit dieser Ungewissheit umgehen – und Vertrauen wäre dann der soziale Stoff, der sicherstellt, dass derartige Unbestimmtheiten nicht in Risikoaversion, vorzeitige Kontrollintervention und Misstrauen umschlagen. Dazu muss aber Vertrauen bereits zu einer sozialen Größe im Betrieb geworden sein mit all den Implikationen, die bisher dargestellt wurden.

Sich als Unternehmer aus dieser Verantwortung stehlen zu wollen, auch soziale Prozesse adäquat zu managen, wäre in Zeiten, in denen Wissen zum entscheidenden

[184] Und darin besteht wiederum das Dilemma der Risikokalkulation. Wenn ich eine Innovation wünsche, von welchen Risikoparametern sollte ich dann ausgehen könne? Wie bestimmt sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter innovativ ist, wie groß ist der zu erwartende Nutzen, wenn ich nicht weiß, wie neu tatsächlich das Produkt sein wird. In dem Moment, wo ich glaube faktisch eine Risikokalkulation eingehen zu können, brauche ich kein Vertrauen mehr, da ich den Großteil der Stellgrößen potentiell beherrschen kann – über Anreiz und Kontrolle.

Produktionsfaktor avanciert, schlicht unprofessionell. Ganz gleich, wie gespickt das Verbalarsenal der New-economy mit vermeintlich pädagogisch-anthropologischen Begriffen ist, in ihrer gebetsmühlenartigen Forderung nach Individualität[185], sozialer Kompetenz, kooperativer Kompetenz und Integrationskompetenz lässt es die Seite der Unternehmer nur noch hilfloser erscheinen. Ihr verzweifelter Versuch besteht darin zu leugnen, dass das eigentlich Problem *ihrer* Unternehmung – dass das eigentlich Harte, das Weiche ist.

Kapitel 5.5

Bildung und die Ökologie des Vertrauens – Ausblicke und Schluss

> *Der wahrhaft zeitgemäße Mensch ist multiethnisch und multiethisch, multikulturell und multifunktional. Er besteht aus Fragmenten. Er hat keine Intimität mehr, sondern frei fluktuierende Intimitäten, deren Grenzen sich von Fall zu Fall ergeben. Seine Scham ist nicht mehr existentiell, sondern akzidenziell.*
>
> Ulrich Greiner 2000, 43

> *Regellosigkeit ist noch keine Selbständigkeit, Unentschlossenheit ist etwas anderes als Ambivalenzen aushalten, ein Kollektiv ist keine Gemeinschaft und Einsamkeit nicht dasselbe wie Alleinseinkönnen; so machen Unbefangenheit und Selbstbewusstsein noch nicht den Menschen, den wir uns als Ablösung des Funktionärs, des Konsumenten, des Egomanen erhoffen – den Menschen, der Aufgaben und Probleme erkennt, den Kopf und die Sinne frei hat für mögliche unmögliche Lösungen und den Mut zum Risiko, das darin steckt.*
>
> Hartmut von Hentig 1998, 31

„Genug ist nicht genug, genug kann nie genügen“ sang vor längerer Zeit einmal Konstantin Wecker. Wäre das Lied heute noch aktuell, so müsste sich jeder angesprochen fühlen. Alles
um uns herum ist ungenügend: es herrscht permanenter Zeit-, Geld- und Wissensmangel. Von allem will man mehr und immer mehr haben und für jedes dieser Probleme gibt es immer mehr professionelle Abhilfe: Zeitmanagement-Seminare, Finanzdienstleister sowie das Lebenslange Lernen. Über die ganze Euphorie des „Mehr“ ist offensichtlich das „Wofür“ aus dem Blickfeld geraten. Und auf die Frage nach dem „Wofür“ mit einem „Noch-Mehr“ zu antworten, wirft uns wieder auf den sinnigen Spruch zurück, dass ja der Weg schon das Ziel sei.

[185] Von der Priddat sagt, dass sie als Kompetenz zu den Standards neuzeitlicher Modernisierung des Abendlandes gehört (vgl. 1999, 139f).

„Das Einzige was langfristig zählt, ist die Kalkulation, das Richtige zu lernen, sich auf den richtigen Märkten zu positionieren, den Wandel in der Wirtschaft nicht zu verschlafen“ (Heuser 2000, 469). Das ist doch nun wirklich ein toller Tipp. Es gilt einfach *das Richtige* zu lernen und den Wandel der Wirtschaft *richtig zu kalkulieren*. Jedes Individuum wird damit zu seinem eigenen „Bildungs–Broker“. Allerdings gibt es weder sicherer Aussagen darüber, welche Lerninhalte die Richtigen sind[186], noch dürfte man einfach so in der Lage sein, den Wandel der Wirtschaft vorherzusagen. Bei dieser Suche bleibt das offensichtlich defizitäre Individuum immer der Hase beim Rennen gegen den Igel. Eigentlich ist diese Situation hoffnungslos und gleichzeitig nur zu ertragen, wenn der einzelne die Hoffnung nicht aufgibt, irgendwann das Richtige gelernt zu haben und einmal richtig kompatibel zu sein, mit all dem, was mutmaßlicherweise Erfolg ausmacht; anderenfalls müsste man es einfach sein lassen.

Wie Sisyphos scheint der postmoderne Akteur dazu verurteilt zu sein, nicht zu resignieren, nicht zu verzweifeln, nicht aufzugeben, auch wenn jeder Versuch das Ziel zu erreichen, bisher gescheitert ist. „Obwohl jede Erfahrung gegen eine erfolgreiche Lösung seiner Aufgabe spricht, muss er trotzdem den täglichen Kampf mit dem Felsbrocken aufnehmen. Das Wort „trotzdem“ erinnert an „Trotz“; Sisyphos hat der eigenen Verzweiflung und allen Widerständen zu „trotzen“. Es bleibt ihm keine andere Wahl, als zu tun, „als ob“: als ob er Erfolg haben würde, als ob seine Bemühungen einen Sinn hätten.“ (Siebert 1992, 9). Also müssen auch wir, um unter Marktbedingungen weiterhin bestehen zu können, im „Als ob“ leben?

Der Markt frisst seine Kinder

Die Kampfparolen einer nicht enden wollenden Forderung nach Flexibilisierung, Mobilisierung und weiterer unternehmerischer Renditesteigerung haben das einzelne Individuum in eine permanente Defensivposition gedrängt. Die hohe Eigenkomplexität der Gesellschaft hat ihrerseits ein Ausmaß an Intransparenz erreicht, das jede Vorstellung von Planbarkeit zur Illusion macht. Und in dieser Situation soll das Heil weiterhin im Markt liegen, dessen Zwänge hinreichend sein sollen, Ordnung zu schaffen?

Der Markt wird richten, was der Markt richten kann – das heißt doch im Umkehrschluss, dass er *nicht* wird richten können, was er *nicht* richten kann. Die Werkzeuge des Marktes sind Angebot und Nachfrage, also Konkurrenz, aber Konkurrenz allein bewirkt

[186] Darüber können auch die vermeintlich universellen Schlüsselqualifikationen nicht hinwegtäuschen.

noch keine Gesellschaft – wenn die Gesellschaft mehr sein soll als die Summe ihrer konkurrierenden Teile.

Die blinde, aber alle Bereiche verschlingende Einseitigkeit des Marktes lässt sich überall erkennen: die Konkurrenzkämpfe um innerbetrieblichen Aufstieg sind subtiler geworden und zugleich grenzenlos dem freien Spiel dieser Kräfte überlassen. Kreativität und Innovation – entscheidende Wettbewerbsvorteile – werden zwanghaft zu einer Form von Kollektiv-schicksal stilisiert. Selbsterkenntnis wird zu einer Ware, die nur noch als Zumutung empfunden werden kann. Zeitpuffer werden mehr und mehr ausgedünnt und soziale Interdependenzen beständig ignoriert, ebenso wie die Endlichkeit und Bedürftigkeit des konkreten einzelnen Individuums. In dieser grenzenlosen Mittelhaftigkeit des freien Marktes ist jedes menschliche und soziale Maß verloren gegangen und einer „durch das Geldvermögen induzierten Obsession individueller Allmacht“ (Deutschmann 1999, 176) gewichen.

Gegengewichte fürs Gleichgewicht

Vielleicht würde man gut daran tun, das mutmaßliche Moment der Freiheit des Marktes nicht zu einseitig zu strapazieren. In jedem sozialen Verhältnis existieren Autonomie und Abhängigkeit und beide bedingen einander. Ein Plädoyer, um dieses Gleichgewicht wieder herzustellen, müsste sich dann darauf berufen, in jeder sozialen Beziehung Abhängigkeit und Autonomie, Kontrolle und Konsens, Drohung und Verlockung, Freiheit und Zwang, Vertrauen und Misstrauen wahrzunehmen, und zwar in ihren Differenzen, damit gerade nicht alles gleich-gültig wird. Flexibilisierung kann sehr wohl eine Chance sein und zwar dann, wenn sie die vorhandenen sozialen Bande nicht blind zerreißt. Flexibilisierung könnte ein menschliches Gesicht bewahren, wenn menschliche Unzulänglichkeit und Verletzlichkeit nicht automatisch zum Wettbewerbsnachteil wird, sondern im Gegenteil als positive Ressource wiederentdeckt wird, durch welche Reziprozität zwingend notwendig wird – und Vertrauen seine zwischenmenschliche Grundlage zurückgewinnt. Einem Souverän kann man nun einmal nicht vertrauen, weil vollständige Souveränität bedürfnislos ist – damit bedarf ein Souverän auch nicht des Vertrauens.

Wie gesagt, es geht nicht um eine Gleichmacherei, sondern um das Wechselspiel und Gleichgewicht zwischen interner Kooperation und Konkurrenz sowie zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie. Diese Mechanismen setzen sich in Konsequenz teilweise wechselseitig außer Kraft; das macht sie nicht schlecht, solange die Einsicht daraus resultiert, dass soziale Räume, soziale Prozesse und soziale Zeiten moderiert und gestaltet

werden müssen[187]. Und diese Balance zu finden, ist selbst ein sozialer Akt, dessen Grundlage Kooperation in Form von gegenseitigem Vertrauen ist, eine Kooperation, die eine aktive soziale Gestaltung der beteiligten Akteure erfordert.

Die Kunst des Umgangs mit Menschen

Das erste Lehrbuch zum Thema soziale Kompetenz stammt nicht von 1988, sondern ist 200 Jahre älter. Es wurde von Adolf Freiherr von Knigge verfasst und heißt: *Über den Umgang mit Menschen (1788)*. Man mag sich nun fragen, was *das* mit sozialer Kompetenz zu tun hat, bei „Knigge" geht's doch nur um Höflichkeit, um äußerliche und aufgesetzte Benimmregeln, die altmodisch, wenn nicht gar lächerlich geworden sind. Auf diese Art kann man doch nicht zu seiner individuellen „authentischen" sozialen Kompetenz kommen?

Unternehmensberater beklagen, dass die allgegenwärtige egoistische Karriereorientierung dazu führt, dass häufig die einfachsten Grundsätze des Sozialverhaltens fehlten und die Fähigkeiten unterentwickelt seien, andere Meinungen gelten zu lassen und eigene Forderungen auch einmal zurückzustellen (vgl. Nigsch 1999, 3). Natürlich sind Betriebe keine Diskursgemeinschaften, aber die Mitarbeiter sind auch nicht jene unsozialisierten, frei und ausschließlich rational nutzenmaximierend handelnde Akteure, wie die Ökonomie sie gern sieht. Sind diese „einfachsten Grundsätze" also doch nicht mehr als nur Benimmregeln?

„Wenn man moralische Kompetenz als die Fähigkeit zur produktiven Auseinandersetzung mit dem Wertewandel und seinen Auswirkungen auf die Restrukturierung der Arbeitswelt begreift, dann ist moralische Kompetenz im Betrieb und im Beruf aktueller denn je, nicht als verstaubte Berufsmoral, sondern als „Prinzip Verantwortung"" (Ehrke 1995, 109). Und dieses „Prinzip Verantwortung" wäre dann nichts anderes als die für die Zukunft notwendige Selbstbeschränkung zugunsten eines Gemeinwohls (vgl. Siebert 1992, 43). Damit käme es

zunächst einmal nur darauf an, die sozialen Normen im Sinne von Spielregeln einzuhalten. Die Akteure würden das Spiel des „homo reziprocans"[188] spielen, der nach der Regel verfährt: Wie du mir, so ich dir (oder tit-for-tat). Eine soziale Norm wäre zunächst nicht mehr und nicht weniger als ein Commitment.

[187] Schwengel (2000, 458) formuliert weitere „Gegenkräfte", unter Berufung auf das „Cluetrain-Manifest": Gegen den Gleichgewichtswahn mehr Differenz und Unterschiede; gegen den Mobilitätsterror mehr Festigkeit und Stehvermögen; gegen die Formlosigkeit mehr Gestaltwillen; gegen den medialen Radau mehr Ruhe; gegen die Schlaraffenland-Mentalität mehr Knappheit; gegen Wehleidigkeit mehr Mut und Tatkraft; gegen die Leistungsunlust mehr Ansporn und Anforderung; gegen die Anmaßung mehr Bescheidenheit; gegen Sozialzynismus mehr Gemeinsinn; gegen das von 12 bis Mittag-Denken mehr Langfristigkeit.

Kann man so „großen Worten“ wie Moral und Verantwortung gerecht werden, wenn man sie lediglich als Commitment beschreibt? – Man kann es sicherlich dann *nicht*, wenn diese Begriffe eher als „Reflexionsstop“ (Luhmann) dienen sollen, denn als soziale Prinzipien[189]. Wer will sich schon an einer Moral messen lassen. Moral impliziert immer etwas Apodiktisches, Unbedingtes; der Mensch muss durch und durch integer sein und aus voller Überzeugung gar nicht anders handeln *wollen* als moralisch. Wie aber kann man einen Menschen dazu bringen, etwas zu wollen? Gibt es Methoden, einen Menschen kompetent zu bekommen? Lassen sich Kompetenzen installieren und managen?

Managen kann sich immer nur auf Managen beziehen, das heißt, dass Koordinationsprozesse und Koordinationsentscheidungen getroffen werden können. Das hat zunächst nichts mit subjektgebundenem Kompetenzerwerb zu tun. Kompetenzen sind subjektiver Besitz und damit liegen sie im Bereich der Unwägbarkeit und Kontingenz[190]. „Die Subjektivität der Mitarbeiter ist der Bereich der inneren Freiheitsgrade, in den die betriebliche Handlungslogik oft genug nicht eindringt“ (Harney 1998, 191). Sollte man nun auf den Gedanken kommen, dass jetzt die Bildung im Allgemeinen und die Pädagogik im Besonderen gefragt sei, dann bekommt man einen Bildungsbegriff, der zu einer Nötigung und Zumutung wird: „Wir müssen uns nur von dem Wahn verabschieden, alles Lehren und lernen zu können“ (Geißler 2000/II, 16). Bildung bedeutet gerade nicht Manipulation und Abrichtung; und damit wird, wie bei Vertrauen, die Freiwilligkeit zur Bedingung der Möglichkeit.

Total *Qualification* Management

Was ist Zweck, was ist Mittel? Wenn unter „sozialer Kompetenz“ aus einer betrieblichen Handlungslogik heraus die Fähigkeit verstanden werden soll, die Interessen des Unternehmers als die allein maßgeblichen zu betrachten und die eigenen Interessen zu ignorieren, dann widerspricht dieser Kompetenzbegriff der Vorstellung von Bildung als einer zentralen pädagogischen Kategorie der Aufklärungsphilosophie. Und solange die moderne

---

[188] Wolfgang Uchatius (2000, 31) verweist in seinem Text auf diesen Begriff des „homo reziprocans“ den er seinerseits dem Zürcher Wissenschaftler Ernst Fehr, der im Rahmen experimenteller Ökonomie forscht, zuteilt.

[189] „Mit Moral immunisiert man sich gegen die Evidenz des Nichtwissens, weil die moralisch bessere Meinung sich mit ihren eigenen Argumenten bestätigen kann“ (Luhmann 1992, 196) und eine funktionale Legitimation damit qua Immunität überflüssig wird.

[190] Kompetenzen sollen in diesem Zusammenhang verstanden werden als der Bestand an Wissen, Fähigkeit und Fertigkeiten eines Individuums, über den es zur Bewältigung von Handlungssituationen subjektiv verfügt (vgl. Kaiser 1998, 199). Kompetenzen *können* dabei den Qualifikationsanforderungen im Sinne eines objektiven Sollen entsprechen; aber erstens müssen sie es nicht, und zweitens bedeutet, über Kompetenzen zu verfügen, noch nicht, sie auch anwenden zu können.

Erwachsenenbildung sich noch in dieser Tradition sieht, gehört die Bildungsidee zum theoretischen Fundament.

Aber dieser Widerspruch beginnt schon in den Schulen, in denen vermeintlich romantische Erziehungsziele wie geistige Reife, Persönlichkeit, Charakter und Urteilsvermögen kaum noch eine Rolle spielen. Stattdessen sind sie zu „Teamfähigkeit", „Sozialkompetenz" und ähnlichen „Schlüsselqualifikationen" degeneriert, die ihre Besitzer für den Einsatz in der modernen Marktgesellschaft zurichten sollen (vgl. Gaschke 2000, 10). „Bildung beinhaltet eine gesellschaftstheoretische und anthropologische Dimension, sie verweist auf die Utopie einer demokratischen, gerechten Gesellschaft und auf ein humanistisches Konzept vielseitiger Persönlichkeitsentfaltung und vernünftiger Selbstbestimmung"[191] (Siebert 1992, 15).

Die Vorstellung einer totalen Lernorganisation als vollständig flexible Technologie, die alle Erwartungen im Sinne des Lernens programmiert, ist nicht nur irreführend, sondern schlicht un-menschlich. Es bleibt dabei völlig unbenommen, dass die unternehmerische Einsicht richtig ist, dass der Organisationserfolg von der Kreativität menschlicher Arbeit abhängt – gerade heute. Flexibilität und die schöpferische Intelligenz lebendiger Arbeit sind aber als „Ressourcen" der ureigene Besitz des einzelnen Menschen und dieser Besitz kann daher nur freiwillig zur Verfügung gestellt werden (vgl. Deutschmann 1999, 157). Das lässt sich weder kommandieren noch unmittelbar verfügbar machen.

Man mag Qualifikation, Kompetenz und lebenslanges Lernen als kompatible Metaphern betrachten, welche eine Vision erzeugen, die es für den Einzelnen und für die Organisation gleichermaßen zur Selbstverständlichkeit werden lässt, „Anpassungen" an aktuelle Veränderungen vorzunehmen – gerade in Zeiten, in denen Wissen und Information zu immer entscheidenderen wirtschaftlichen Standortfaktoren werden. Mit „Bildung" hat das deswegen noch nicht viel zu tun.[192]

Bei der Vision der Wissensgesellschaft, so wie sie Willke vorschwebt, geht es um die Priorität der Daten, der Informationen und des Wissens – es geht explizit nicht um den Menschen. Nach Heuser (2000, 473) ist Bildung nicht mehr die „Zone der Sorgenfreien, wie es

[191] Mag sein, dass der Begriff der Vernunft in postmodernen Zeiten prekär geworden ist, vor allem dann, wenn im Rahmen einer hierarchischen Weltarchitektur „der Vernunft die Repräsentation des Ganzen im Ganzen zufiel" (Luhmann 1992, 54); aber vielleicht sollte *Vernunft* auch nicht überbewertet werden. Siebert selbst führt das Beispiel an, dass Fremdenfeindlichkeit ebenso unvernünftig ist wie die hemmungslose Umweltzerstörung oder Tempo 130 im Nebel (vgl. ders. 1992, 15).

[192] Bildung darf gerade nicht, als temporärer Akt missverstanden werden, weil sie sich auf das Subjekt als Zweck und nicht auf seine Funktion als Mittel in einer Organisation konzentriert. Ich möchte dies an einem kleinen Gedankenspiel verdeutlichen: Wenn man in 50 Jahren wieder strenge Hierarchien einführen will, dann muss man sich fragen, was für Kompetenzen die Akteure dazu haben müssen. Wenn man davon ausgeht, dass inzwischen alle Akteure *kooperativ* und *partizipativ* geworden sind, dann müssen die neuen Schlüsselqualifikationen anders definiert werden. Der ideale Angestellte müsste dann über „Einfügungs-Vermögen" „Vorgesetzen-Akzeptanz-Vermögen" und „Duldungsvermögen" verfügen.

das Vorurteil will, und sie ist auch kein Reich des Selbstzweckes und der Selbstfindung, wie sie es für viele war.“ Und auch in der Berufsbildung treten die Perspektiven der Individuen und deren Interesse an fachlicher Souveränität und sozialer Emanzipation – bislang gewichtige didaktische Orientierungslinien – mehr und mehr in den Hintergrund zugunsten des Primats ökonomischer Parameter (vgl. Novak 1998, 100).

Alle diese Aussagen sind m.E. richtig und falsch zugleich. Sie sind richtig, weil das, was sich heute vollzieht, tatsächlich nur noch wenig mit Bildung zu tun hat; sie sind falsch, weil es sich damit in den Aktionen auch nicht mehr um Bildung handelt und die Kritik daher auch nicht treffen *kann*. Bildung lässt sich genauso wenig befehlen wie Vertrauen. Und wie Vertrauen kann Bildung in ihrer Logik nur deshalb mit Subjektivität umgehen, weil sie diese Subjektivität zur Voraussetzung der Bildung selbst macht. Bildung ist ein qualitativer Begriff. Bildung hat immer ein Ideal, einen *Zweck* vor Augen, nämlich das *gebildete* Individuum. Dieses Individuum zeichnet sich durch seine ihm eigene Persönlichkeit aus, die es handlungsfähig und wirksam sein lässt. Bildung ist teleologisch und hat eine finale Vorstellung und widerspricht gerade darin der Parole des „Lebenslangen Lernens“ als „Permanenz des Ungenügens“.

Wenn der konkrete Akteur heute im Unternehmen wichtig wird, dann nicht, weil er in seiner Position als Personal funktional ersetzbar ist, sondern weil er durch seine Persönlichkeit Mehrwert schaffen soll. Das ist die eigentliche Pointe, dass all die proklamierten „Superkompetenzen“, von denen man sich die entscheidenden Innovationen erhofft, letztlich nicht mehr sind als das Resultat einer gebildeten Persönlichkeit. Und so schreibt Littler (1987, 50f): „Die Subjektivität der Arbeit muss in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsproduktivität sowie in den Beziehungen zwischen Arbeitern und Management bzw. zwischen Kapital und Arbeit ein notwendiger Bestandteil sein.“ Und mit dieser *Subjektivität der Arbeit* ist schlicht das Menschliche der Arbeitshandlung gemeint.

Für diese Art von „Problemen“ kann es keine schnell einsetzbaren und wirkenden Patentrezepte aus einer Beratungstrickkiste geben. Für komplizierte Probleme kann es nur komplizierte Lösungen geben, ansonsten muss man davon ausgehen, dass die Probleme trivialisiert oder in ihren grundlegenden Zusammenhängen übersehen werden oder mögliche Neben- und Wechselwirkungen einfach nicht antizipiert werden.

Spielräume schaffen soziale Enklaven schaffen Spielräume ...

Nach all dem Gesagten soll jetzt nicht der Eindruck entstehen, als wären Bildung und Vertrauen identisch oder sie würden sich gegenseitig bedingen. Vertrauen ist nicht wie Bildung Besitz und Zustand, sondern vielmehr Prozess und Beziehung. Eine gebildete Person kann nicht durch ein Missgeschick „entbildet" werden, Vertrauen kann sehr wohl wieder verloren gehen, da man es allenfalls auf Probe besitzen kann. Und doch bestehen Parallelen, nämlich im Prozess der Entstehung. Weder Vertrauen noch Bildung sind für eine ökonomische Logik unmittelbar verfügbar, beides lässt sich weder mechanisch installieren, noch kommandieren.

Vertrauen kann sich durch erbrachte Vorleistung sowie aufgrund realer oder zugeschriebener Persönlichkeitseigenschaften entwickeln. Damit drückt Vertrauen eine *Qualität* in den Beziehungen zwischen Menschen aus. Vertrauen ist nicht der heroische Akt eines einzelnen Individuums, sondern das reziproke Sich-einlassen auf das Ungewisse der sozialen Situation. Vertrauen kann dann seine wechselseitige Wirkung entfalten, indem es seinerseits weiteres Vertrauen erweckt.[193] Es ist eher unwahrscheinlich, dass sich diese Wirkung innerhalb eines Kontextes ereignet, der von Kurzfristigkeit, Konkurrenz und Misstrauen geprägt ist.

Auch Lernprozesse, die eine Bildungschance eröffnen wollen, haben eine eigene Logik. Individuelle Lernprozesse verlaufen iterativ, sie sind nur individuell steuerbar und besitzen die Eigenschaft, sich im Laufe der Zeit selbst zu beschleunigen[194]. Bis dieser Zeitpunkt allerdings kommt, braucht es unkalkulierbar viel Zeit. Derart gestaltete Lernprozesse gehören allein dem individuellen Aneignungskontext der Subjekte an, und sie sind gebunden an den Lernstil, so dass ein hohes Maß an Fallbezogenheit und Differenzierung vorausgesetzt werden muss. All dies ist allerdings in einem Rahmen des Kurzzeitcharakters von *betrieblicher* Weiterbildung – wo ja weiterhin Zeit mit Geld verrechnet wird – normalerweise nicht denkbar (vgl. Harney 1998, 144).

Vertrauen und Bildung brauchen Spielräume jenseits der ökonomischen Logik, die gleichsam soziale Enklaven innerhalb des Marktes darstellen. Wittke (1995) spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer „sozialer Einbettung" und definiert dies als einen stabilen sozialen Rahmen, der Erwartungssicherheit produziert. Innerhalb dieses Rahmens

[193] Damit ist dieses Vertrauen mehr als eine ökonomische Kalkulation gegen einschätzbare Parameter. Dieses Vertrauen ist mehr als eine Wette, mehr als Hoffnung und Zuversicht. Vertrauen unter diesen Bedingungen ist schlicht ein sozialer und kein ökonomischer Akt. Und da Vertrauen erst *jenseits* der Ökonomie beginnt, kann die Ökonomie zwar viel erklären, letztlich wird ihr aber das Spezifische des Vertrauens immer unbekannt bleiben.

[194] Man denke an den berühmten „Hermeneutischen Zirkel" wonach man etwas erst verstehen *kann*, wenn man es schon verstanden *hat*; das heißt, dass sich in Bildungsprozessen irgendwann einmal der „Knoten löst" und man feststellt, dass man all die herrschenden Unklarheiten eigentlich schon begriffen hatte, es war einem nur noch nicht klar. Dieses Verstehen kann einem aber niemand abnehmen.

kann sich dann Reziprozität einspielen, und Stabilität und Langfristigkeit bieten den nötigen Rückhalt, um sich auf Unsicherheit einzulassen (vgl. ebd. 9).[195]

Bildungsprozesse waren lange Zeit ebenfalls Spielräume, die dem unmittelbaren Verwertungskalkül entzogen waren.[196] Derart formalisierte Lernprozesse, gerade auch außerhalb der konkreten Arbeitswelt, waren aber weder ein historischer Zufall, noch ein historischer Irrtum des Unternehmens. „Sie waren zumindest ganz wesentlich dadurch mitbedingt, dass die Logik von betrieblichen Arbeitsprozessen und die Logik von Lernprozessen nicht notwendigerweise miteinander kompatibel sind“ (Drexel 1998, 59).

Lernen am Arbeitsplatz oder verständlicher „Training on the job“, bedeutet immer zugleich auch Lernen in einer Ernstsituation. Damit wird es wiederum ökonomisch hoch attraktiv, weil ja unternehmerisch unproduktive Lernprozesse wieder unmittelbar verrechnet werden können. Die Kehrseite ist, dass es zu Lasten formalisierter Lernprozesse und auch zu Lasten von Bildung geht. Das soll nicht ausschließen, dass die Arbeit nicht auch Bildungschancen birgt, dazu bedarf es aber bestimmter Voraussetzungen: Eine Chance kann sich bieten, wenn die Personen bereits über ausreichende allgemeine und fachtheoretische Grundlagenkenntnisse verfügen, auf die sie aufbauen können. Es kommt darauf an, wie lernförderlich der Arbeitsplatz selbst ist, d.h. wie transparent die Arbeitsvollzüge sind. Lernen braucht immer auch Zeit, für das Lernen selbst und fürs Ausprobieren – was unter realen Arbeitsbedingungen durchaus kontraproduktiv sein kann. Gibt es keine Zeitpuffer in den Arbeitsvorgängen, so können auch Fehler nicht aufgefangen werden und es beginnt die Suche nach den Schuldigen, was nicht zuletzt die Kommunikation und Kooperation innerhalb der Abteilung blockiert (vgl. Drexel 1998, 56f). *Vertrauen* am Arbeitsplatz unterliegt ähnlichen vertrauensförderlichen Bedingungen. Es geht genau wie beschrieben um Transparenz, Zeit, Toleranz, Kommunikation und Kooperation.

Es bleibt dabei, wer Persönlichkeiten zur Schaffung von Mehrwert braucht, muss Persönlichkeitsbildung und nicht nur Personalentwicklung betreiben. Dabei bleibt auch das Risiko, dass diese Bildungsprozesse scheitern können oder dysfunktional verlaufen. Diese Gefahr besteht jedoch immer, wenn man auf die Freiwilligkeit der Akteure baut und ihnen die Möglichkeit einräumt, sich freiwillig auch *gegen* einen zu entscheiden – aber es geht gar nicht anders.

[195] Der Begriff der „Einbettung“ bzw. der „Entbettung“ in postmodernen Zeiten ist besonders exemplarisch für die strukturationstheoretischen Überlegungen von Giddens, die jedoch nicht explizit Gegenstand dieser Arbeit waren (vgl. Giddens 1995)

[196] Nicht zuletzt rührt daher die Dichotomie zwischen Allgemeinbildung und Berufsbildung. Allgemeinbildung durfte sich dabei immer nur auf Selbstbildung beziehen und nicht unter einer anderen Zwecksetzung stehen.

Und weil es nicht anders geht, stehen wir wieder vor dem ursprünglichen Kontrolldilemma: Kontrolle kann sich immer nur auf Kontrolle beziehen. Die Wahl eines jeden Vorgesetzten[197], der mit potentiell unkontrollierbaren Akteuren (i.e. neue Wissensarbeiter, hochqualifizierte Angestellte, etc.) zu tun hat, besteht unter diesen Bedingungen lediglich noch darin zu entscheiden, ob er entweder *nicht* kontrollieren wird oder andererseits in Vertrauen investieren will. Wobei ihm dieses Vertrauen als soziales Kapital niemals ganz zur Verfügung stehen wird und nur sehr bedingt steuer- und manipulierbar ist. Dafür besitzt aber Vertrauen die Eigenschaft, eine hoch produktive Eigendynamik entwickeln zu können, eine Dynamik, auf die es sich einzulassen gilt.

Die *Bedingungen* für diese Dynamik lassen sich aktiv initiieren, und zwar auf die gleiche Art, wie sich jede Vertrauensbeziehung anbahnen lässt. Es bedarf der riskanten Vorleistung des Treugebers gegenüber dem potentiellen Treuhänder. D.h. der Vorgesetzte leistet gegenüber seinem Untergebenem eine riskante Vorleistung, indem er einen Spielraum definiert, der dem Untergebenen die Möglichkeit bietet, „unkontrolliert" zu entscheiden, *was er* tun will bzw. *wie er* das Problem lösen will. Je nachdem wie groß dieser Spielraum ist, sei es an Zeit, Geld oder sonstigen Ressourcen, und wie weit die Kontrollen gesteckt sind[198], wird das Risiko für den Treugeber entsprechend hoch sein, ebenso wie die Verlockung seitens des Treuhänders, das Vertrauen in irgendeiner Form zu missbrauchen – und dann nehmen all die Überlegungen wieder ihren Lauf, die bisher dargestellt wurden.

Natürlich ist auch dieser soziale Spielraum wiederum auch *nur* ein formaler Akt der Selbstbindung des Treugebers – gleich einem Ritual, nach dem Motto: „Wenn Du Vertrauen willst, billige Deinen Untergebenen ein wenig Freiheiten zu." Allerdings wurden in der bisherigen Betrachtung der verschiedenen Management-Paradigmata genug zynische, unehrliche, widersprüchliche und verlogene Spielräume dargestellt, die sich in Bezug auf ihre „Selbstbindungs-Glaubwürdigkeit" nur allzu offensichtlich als opportunistisch herausstellten. Es würde insofern immerhin schon eine Leistung darstellen, einen für beide Seiten zumindest *fairen Spielraum* zu konstruieren. Ob sich dann Vertrauen einstellen wird, ist keineswegs garantiert, aber es kann zumindest nicht ausgeschlossen werden. Vielleicht lässt es sich auch mit der gern über Niels Bohr erzählten Anekdote vergleichen, der als Physiker ein Hufeisen

[197] Solange ein Vorgesetzter noch ein Vorgesetzter ist, solange verfügt er über ein gewisses Maß an Macht, Einfluss und Verantwortung. Vorgesetzte und radikale Marktstrukturen, in denen sich der Untergebene selbst führt, schließen sich gegenseitig aus.

[198] Es gibt natürlich weiterhin Kontrollmöglichkeiten. Diese stellen sich dann aber meist so dar, dass die komplexen Endergebnisse auf ihre Tauglichkeit geprüft werden, bspw. ein bestimmtes Softwareprogramm, für das eine Abteilung eine gewisse Zeit lang die Mittel zur Verfügung gestellt bekommt, um in Eigenverantwortung das Endprodukt zu erarbeiten.

über den Türstock hängt mit der Erklärung: „ich glaube zwar nicht dran, aber man sagt, es hilft trotzdem." Vielleicht entsteht Vertrauen gerade *trotzdem* – obwohl man es nicht rein rational und eindeutig nachvollziehbar erklären kann. Vielleicht entsteht Vertrauen gerade erst im Ungewissen.

Zwei praktische Vorschläge zum Schluss

Die Beratungsliteratur ist voll von mehr oder weniger praktischen Vorschlägen, wie man denn nun zu einer Vertrauensorganisation kommen kann. Und wie bei jedem guten Verkaufsgespräch werden die Vorteile rauf und runter gebetet: Komplexitätsreduktion, Ansporn zur Übernahmen von Verantwortung, Verbesserung der Kommunikation und Kooperation und nicht zuletzt Verringerung von Kosten. Das ist nicht die Unwahrheit, aber es ist nur die *halbe* Wahrheit. Die andere Hälfte der Wahrheit liegt in der Komplexität der Lösung – weil es für komplizierte Probleme keine einfachen Lösungen gibt. Zwei ziemlich konkrete Vorschläge möchte ich am Ende dieser Arbeit kurz referieren; zwei Vorschläge aus einem immensen Angebot, das in seinem Umfang vor allem die Bedürftigkeit nach Vertrauen vor Augen führt.

Ich werde darauf verzichten, am Ende dieser beiden Zusammenfassungen noch etwas zusammenzufassen, was eigentlich nicht nochmals weiter zusammengefasst werden kann. Das Problem bleibt immer dasselbe und die Lösung wird deswegen nicht leichter.

Der erste Vorschlag stammt von Malik (1995, 1f.) und definiert Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur, er lässt sich in sechs Punkte zusammenfassen:

1. *Niemals das Verliererspiel spielen*. Wenn die Mitarbeiter immer nur die Dummen sind, werden irgendwann die Guten gehen und die anderen innerlich kündigen. Es gilt die eigenen Fehler zuzugeben.
2. *Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören*. Und wenn man sich selbst einfach dahingehend bindet, dass man seinem Gegenüber regelmäßig einen Zeit-*Raum* gewährt, in dem er sein Probleme artikulieren kann und seien es nur 10 Minuten täglich.
3. *Wer an Vertrauen interessiert ist, muss authentisch sein*. Authentizität ist sicherlich ein Begriff, der aktuell zu vielen Gelegenheiten sehr strapaziert wird; Malik meint schlicht dazu, dass Führungskräfte eine Aufgabe zu erfüllen haben und keine Rolle spielen sollen.
4. *Führungsstil ist nicht wichtig*. Dieser Punkt ist nicht unumstritten, gerade in Zeiten, in denen alle nach Kooperation streben. Gemeint ist damit vielmehr, dass weder Kooperation

noch ein Kommandosystem per se die Gewähr für positive Resultate bieten, es geht schlicht um ein Minimum an elementaren Manieren – wobei man wieder bei Knigge wäre.

5. *Wer Vertrauen schaffen will, muss charakterliche Integrität haben*. Das heißt zunächst nichts anderes, als dass man sich darauf verlassen können muss, dass der andere die Spielregeln einhalten wird. Konsistenz, Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit müssen glaubwürdig werden – z.B. durch glaubwürdige Selbstbindung.
6. *Wer Vertrauen schaffen will, muss sich von Intriganten trennen*. Oder mit anderen Worten, von ausschließlich opportunistisch orientierten Akteuren, die alle Personen um sich herum zu offensichtlichen Mitteln ihrer Nutzenmaximierung degradieren und keine Chance bieten, diese Selbstsucht „sozial miss zu verstehen".

Der zweite Vorschlag stammt von Beckert, Metzner und Roehl (1998, 64f) und umfasst sieben Punkte zur Lösung des Vertrauensproblems:

1. *Visioning – gemeinsame Ziele*. Eine Organisation braucht gemeinsame Ziele, um nicht nur als funktionaler Platzhalter zu dienen und grundsätzlich ersetzbar zu sein. Dazu bedarf es gemeinsamer Werte und gemeinsamer Verpflichtungen.
2. *Persönliche Kontakte*. Um Führungsentscheidungen transparent werden zu lassen, bedarf es der wiederholten und dichten Interaktion der Beteiligten.
3. *Zukunftsorientierte Planungssicherheit*. Kurzzyklische Nutzenmaximierung widerspricht langfristiger Zukunftsorientierung und macht Vertrauen zu einer irrationalen Handlung. Nur längerfristige Ziele sichern Vertrauensstrukturen.
4. *Controlling der Kontrolle*. Kontrolle ersetzt nicht erodiertes Vertrauen, sondern zerstört nur noch die letzten Reste.
5. *Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit und Transparenz durch Kommunikation*. Authentizität im Handeln erlebt man durch das Einhalten von Versprechen und Verpflichtungen. Das mag man nun Fairness oder Loyalität, Integrität oder Ehrlichkeit nennen.
6. *Zugehörigkeit – Mitglieder statt Mitarbeiter*. Loyalität muss reziprok sein, dadurch lässt sich am ehesten Fluktuation minimieren. Hierbei *können* partizipative Führung und gruppenorientierte Arbeitsformen vertrauensfördernd sein.
7. *Lessons learned statt Sanktionen*. Vertrauen steigert immer die eigene Verwundbarkeit, so dass Vertrauen gerade nicht in einem Klima gedeihen kann, indem absolute Fehlervermeidung das oberste Ziel ist.

Ein Wort zum Schluss –
oder darauf vertrauen, alles Notwendige gesagt zu haben...

„(Ein) Wirtschaftsinformatiker an der Technischen Universität Hamburg-Harburg erinnert sich daran, dass der Aufbau von Vertrauen die schwierigste Aufgabe war, viel zeitaufwendiger und teurer als die Installation der Technik“ (v. Randow 2000, 34).

Als Pädagoge kann ich mir bei diesem Satz eine gewissen Schadenfreude nicht verkneifen. Es geht aber eigentlich nicht um die Frage, wer *jetzt* die Nase vorn hat, die Ökonomen mit ihren kybernetischen Modellen oder die Pädagogen mit ihren eigentlich nicht steuerbaren Selbstbildungskonzepten. Es geht auch nicht um die Frage, wer wessen „Erfüllungsgehilfe“ ist, ob die Pädagogen die Individuen für den Betrieb abrichten oder der Betrieb nur die Spielwiese für die Persönlichkeitsentfaltung darstellt. Es geht gerade nicht um das Entweder – Oder, es geht um die Produktivität der Differenz. Blindes Vertrauen ist ebenso suspekt wie Nutzenmaximierung um jeden Preis. Vielleicht ließe sich eine Ökologie des Vertrauen definieren, wonach man verantwortlich auch mit dieser sozialen Ressource umgehen lernt – mit einem reflexiven Vertrauen, das vielleicht etwas von seiner romantischen Idealisierung einbüßen muss, aber dafür auch etwas „erwachsener“ geworden ist.

Post Skriptum: Zusammenfassung zweiter Teil

In der folgenden Zusammenfassung wird der Argumentationsbogen des *zweiten Teils* dieser Arbeit (Kapitel 4 und 5) nachgezeichnet. Das Ziel der Untersuchung im Bereich der Arbeitswelt ist es, sowohl einen Nachweis für die *gesellschaftliche Bedingtheit von* Vertrauen zu finden, als auch die Gründe aufzuzeigen, welche auf Ebene der Akteure die *Entscheidung für* Vertrauen nachvollziehbar werden lassen

Am Ende des dritten Kapitels (Fazit erster Teil, S.106f) wurde Vertrauen als eine Entscheidung unter *Ungewissheit* definiert. Sich für Vertrauen zu entscheiden bedeutet damit immer, ein Risiko einzugehen, ein Risiko, welches sich nicht mehr auf situative Parameter einer möglichen Kalkulation reduzieren lässt. Die basale Voraussetzung für Vertrauen ist das Soziale, als die Bedingung der Möglichkeit. Vertrauen ist eine *soziale* Ressource.

Das Kapitel vier beginnt mit der Analyse auf der Gesellschaftsebene. Es liegt die Annahme zu Grunde, dass *aktuell* ein verstärkter Rekurs auf die Ressource Vertrauen festzustellen ist. Die Arbeit in ihrer heutigen Form ist unvertraut geworden, und dieser Verlust soll wiederum durch Vertrauen ausgeglichen werden. Hieraus ergeben sich zwei Untersuchungsrichtungen: Erstens stellt sich die Frage, ob tatsächlich *Vertrauen* für Arbeitsprozesse *vergangener* Zeiten eine relevante Rolle gespielt hat oder ob es sich nicht lediglich um *vertraute* Tätigkeiten gehandelt hat. Wenn, und darin liegt die zweite Annahme, in einer *vertrauten* Welt Unsicherheiten weitgehend reduziert waren, dann gab es innerhalb dieses vorgeschriebenen Rahmens immer ein *Soll*, an dem das *Ist* gemessen werden konnte. Die Arbeit in ihrer heutigen Form ist jedoch in diesem Soll-Ist-Sinne nicht mehr auf herkömmliche Art kalkulierbar und kontrollierbar, sie wird selbst ungewiss. Die Hoffnung, diesem Kontrollproblem im Betrieb durch einen Wechsel von einer Kontroll- zu einer Vertrauenskultur zu entgehen, zielt letztlich am Wesen von Vertrauen vorbei. Vertrauen, als das Voraus unter Risiko, lässt sich gerade nicht über Kontrolle absichern.

Der Weg in dieses Kontrolldilemma lässt sich auf gesellschaftlicher Ebene anhand der Entwicklung von der Agrar- über die Industrie- hin zur Wissensgesellschaft nachzeichnen. Jede Phase geht hierbei auf eine spezifische Art mit Kontrolle um. Das aktuell gültige Paradigma lautet Erfolgskontrolle durch den Markt, wobei dieser mögliche Erfolg ausschließlich über Angebot und Nachfrage „gemessen“ werden kann. Unter diesen Bedingungen überhaupt noch von möglicher „Kontrolle“ oder „Regulation“ sprechen zu wollen, wird zunehmend fragwürdig. Dadurch ist aber der *Bedarf* an Vertrauen unter heutigen Bedingungen wiederum

größer geworden, um den Verlust einer *früher vorherrschenden Vertrautheit* wett zu machen. Rein ökonomische, d.h. kurzfristige und profitorientierte Unternehmensentscheidungen, lassen Vertrautheit aber auch nicht mehr (nach)wachsen. Im Gegenteil, nur zu oft steigt bei den Angestellten aufgrund dieser Handlungslogik die Verlustangst und das Misstrauen. Diese Folgen sind jedoch systemimmanent.

Die Idee neuer Managementkonzepte zielt vornehmlich auf Dezentralisierung, Flexibilisierung und Marktorientierung. Die Hoffnung ist es, durch *formlose Strukturen* prinzipiell reaktionsfähiger gegenüber instabilen Märkten zu sein. Linienhierarchien und zentralisierte Unternehmensführungen sind obsolet. Die Verantwortlichkeiten werden so weit wie möglich nach unten delegiert. Dabei machen die Restrukturierungsmaßnahmen aber auch etwas anderes deutlich, nämlich dass es durch diese Strukturlosigkeit zu einer zunehmenden Erosion betrieblicher Gemeinschaften kommt. Vertrauen braucht aber eine soziale Struktur. Das umfangreiche Ablehnen von Formalität schafft keineswegs automatisch eine höhere Flexibilität, es reduziert alte Verhaltenssicherheiten, die nur durch einen erhöhten informellen Mehraufwand kompensiert werden können. Je separierter die einzelnen Unternehmens-einheiten agieren, desto eher praktizieren sie einen strukturellen Egoismus, in dem die jeweiligen Handlungshorizonte kurzfristiger werden und die Konkurrenz auf Dauer gestellt wird.

Die Frage lautet dann, wie viel Markt und Konkurrenz für eine Organisation als Ganzes ertragbar sind? Wenn alle Ressourcen – inklusive Vertrauen – den ökonomischen Zwecken untergeordnet werden, wird es keine nicht-ökonomischen Spielräume mehr geben. Die unternehmerische Wissensgesellschaft steht in dieser Logik gegen eine kollektive arbeitnehmerzentrierte Industriegesellschaft. Ausschließlich Geld, Erfolg und Macht werden zu den sozialdarwinistischen Maßstäben für die Flexibilität des Menschen. Damit bleibt der Mensch als grundsätzlich defizitär zurück. Begriffe wie Fairness, Solidarität und Gerechtigkeit sind keine Kategorien mehr, weil der Markt allein keine *gerechte Verteilung* von Ressourcen schaffen kann. Es ist der Konflikt der Zeithorizonte, der die Unvereinbarkeit einer Marktlogik mit einer sozialen Kooperationslogik ausmacht. Der Markt kann *langfristige Kooperation unter Ungewissheit* nicht begreifen. Eine ausschließlich opportunistisch motivierte Kooperation ist nicht hinreichend, um die beteiligten Akteure für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen. Hierzu bedarf es spezifischer Vertrauensspielräume als soziale Elemente.

Ohne diesen sozialen Elementen, in einer ausschließlich neoliberalen Logik, kommt der Arbeit das Soziale innerhalb der Gesellschaft abhanden. Der Beruf und die beruflich strukturierte Gesellschaft sind dann nicht mehr länger das Leitbild für eine institutionalisierte

Reziprozität, in der Gesellschaft, Betrieb und Individuum in einem über die Arbeit geregelten Gleichgewicht stehen. Der Beruf kann jedoch als ganzheitliches Modell unter *globalisierten* Bedingungen transnational operierender Unternehmen nicht mehr wirken, ebenso wenig ist er flexibel genug, auf die zunehmend instabilen und kurzfristigen Qualifikationsanforderungen angemessen zu reagieren. Dies bedeutet aber nicht zugleich ein Ende der Arbeit, im Gegenteil. Nur menschliche Arbeit kann kreativ und innovativ sein und einen Mehrwert schaffen. Hierfür bedarf es aber anderer Kompetenzen und Qualifikationen als zu Zeiten der Hochindustrie. Aber diese „neuen" Konzepte, „neuen" Kompetenzen und Qualifikationen gelten dann nur noch innerhalb des jeweiligen utilitaristisch-kalkulativen Arbeits- und Organisationskontextes. Wogegen das personengebundene Berufskonzepts immer auch einen sittlichen und tugendhaften Charakter hatte. Der Verlust dieses Modells stellt dann zugleich auch den Verlust einer umfassenden Integration der modernen Gesellschaft durch Berufsarbeit dar.

Viele dieser aktuellen Konzepte zum Umbau der Unternehmen, wie die Rücknahme der Arbeitsteilung und die grundsätzliche Erneuerung von Arbeitsprozessen, weisen in der Praxis zunehmend Probleme auf oder werden durch eine Re-Taylorisierung konterkariert. Aufgrund der Kurzfristigkeit und Strukturlosigkeit ist der Abstimmungsaufwand gestiegen und die Fähigkeit zur Kooperation wird ausschließlich zu einer sozialen (Zusatz-)Leistung der Arbeitnehmer. Je häufiger sich nun in dieser „sozialen Unlogik" Schwierigkeiten ergeben, desto wahrscheinlich wird wiederum ein Rückgriff auf Rezentralisierung und Hierarchie. In einer Zeit aber, in der das gleichzeitig verfügbare Wissen derart umfangreich ist, dass man umso abhängiger von der *freiwilligen Kooperationsbereitschaft* der Akteure ist, sind derartige Maßnahmen kontraproduktiv. Vertrauen wäre nötiger als je zuvor, aber solange das Risiko für opportunistisches und kurzfristiges Handeln nicht glaubwürdig eingeschränkt ist, kann sich auch Vertrauen als soziales Kapital nicht jenseits einer bloßen Nutzenkalkulation etablieren.

Im fünften Kapitel liegt der Fokus auf den *individuellen* Bedingungen der Möglichkeit, subjektiv daran interessiert zu sein, auf die riskante Ressource Vertrauen zu vertrauen. Jemandem zu vertrauen, bedeutet immer auch das Risiko einzugehen, enttäuscht zu werden. Allerdings kann Vertrauen als ein Mittel betrachtet werden, das mit dieser grundsätzlichen Ungewissheit „umgehen" kann, und dies nicht um den Preis, den anderen Akteur besser zu kontrollieren oder seinen freien Willen zu umgehen. Ist Vertrautheit ein Zustand, der in dem Moment, in dem er reflexiv betrachtet wird, meist diese Vertrautheit bereits einbüßt, basiert Vertrauen sehr wohl auf einer individuellen Entscheidung, diese riskante Vorleistung erbringen zu wollen oder zu unterlassen.

Unternehmen sind auf ökonomische Größen ausgerichtet. Das ist notwendig und legitim. Wenn allerdings gehäuft die Themen *Partizipation* und *Konsens* bis hin zur *Wertedebatte* für diese partikularen Ziele „benutzt" werden, dann ist die Frage, ob auch durch eine solche „falsche Verführung" Vertrauen geschaffen werden kann? Der Begriff „Unternehmenskultur" kann bspw. als die Gesamtheit der Normen und Handlungsmuster der Akteure definiert werden. Die Kultur einer „verantwortlichen Autonomie" des einzelnen Akteurs müsste dann das Kontrollproblem quasi von selbst lösen können. Damit aber *verlagert* sich das Problem lediglich: Je höher das Ausmaß der „wahren" Autonomie und Verantwortung seitens der Akteure, desto geringer die planbare Organisiertheit des Unternehmens als Ganzes. Das Ziel ist es vielmehr, über das mutmaßlich „freiwillige Mitspielen" der Akteure, das Kontrolldilemma zu umgehen und letztlich die Angestellten mit der ganzen Komplexität ihrer jeweiligen Aufgabe allein zu lassen. Damit bleiben es partikulare Maßnahmen des Managements – jenseits sozialer Räume. Wenn soziale Spielräume *eine* Voraussetzung dafür sind, individuell Vertrauen zu vergeben, stellt sich die Frage, inwieweit aktuelle Managementkonzepte nicht doch auf gerade diese Bedingung Rücksicht nehmen. Unter diesem Fokus werden drei „Methoden" untersucht, erstens Lean-Management, zweitens das Konzept der Gruppenarbeit und drittens Wissensmanagement.

Bei „Lean-Konzepten" geht es um die Fähigkeit, immer schneller auf mögliche Marktveränderungen reagieren zu können. Das Programm lautet: tätigkeitsintegrierte Fertigung seitens des Arbeiters anstelle arbeitsteiliger Massenfertigung. Dabei führt wiederum eine ausschließlich ökonomische Fixierung auf Kostensenkung in Form einer allgemeinen Rationalisierung, bei den Mitarbeitern eher zu mehr Angst und Misstrauen als zu Vertrauen. Der Widerspruch bleibt derselbe: Die Verantwortung wird auf die Individuen delegiert und die Fehler werden diesen unmittelbar zugeordnet. Wenn sich „Lean" lediglich darin manifestiert, dass die Schnittstellen und Redundanzen hierarchischer Organisationen reduziert werden, dann ist die Forderung nach sozialer Kompetenz und Teamfähigkeit *die* zentrale ökonomische Lösungsidee, das Manko fehlender Kooperationsstrukturen ausgleichen zu wollen. Desintegration, Intransparenz, *bedingte* Kommunikation und Misstrauen lassen sich aber nicht durch den lapidaren Verweis auf personale Kompetenzen lösen, während die betriebliche Handlungslogik eine *soziale* Handhabung konterkariert.

Nicht viel anders verhält es sich bei Team- bzw. Gruppenarbeitskonzepten. Streben die Unternehmen vertikal danach, flache und flexible Organisationen zu werden, so erfordert ebenso die horizontale Zusammenarbeit auf der Teamebene eine verstärkte Bereitschaft, Vertrauen zu gewähren und zu rechtfertigen. Der Gruppe wird ein Höchstmaß an

Verantwortung abverlangt, ohne dass das virulente Koordinationsproblem innerhalb der Gruppe selbst thematisiert wird. Wenn dann in Zeiten des Neoliberalismus die Verhaltensweisen des Einzelkämpfertums hochgelobt werden, ist es geradezu widersinnig annehmen zu wollen, dass sich ein gruppengerechtes Kooperationsniveau gleichsam von selbst einstellt. In einer Gruppe als Gruppe zu arbeiten bedeutet, mit Leistungsunterschieden umgehen zu lernen, Konflikte zu erkennen und als Gruppe bearbeiten zu können. Dies benötigt den Vertrauensnährboden einer langfristige Perspektive und einen sozialen Spielraum, jenseits einer ausschließlich ökonomischen Verwertungslogik.

Dieses Kooperationsproblem stellt sich auch verstärkt beim Thema Wissensgesellschaft. Es geht dabei um Konkurrenzvorteile, und zwar durch die optimale Generierung von Wissen. Relevantes, verwissenschaftlichtes und hochspezifisches Wissen wird in diesem Sinne ökonomisch hoch anschlussfähig. Dieser ökonomische Mehrwert kann allerdings nur durch die menschlichen Eigenschaften der Intelligenz, Innovation und Kreativität „hergestellt“ werden. Neues Wissen lebt von der Weitergabe und Rekombination, sowie von einer gemeinschaftlichen Umsetzung und gegenseitigen Bereicherung. Diese Kooperation kann nicht anders gedacht werden als ein offener und risikoreicher Prozess, und Vertrauen wäre dann der soziale Stoff, der vor Risikoaversion und vorzeitiger Kontrollintervention „schützen“ könnte.

Es bleibt bei dem grundsätzlichen Dilemma der Nichtvereinbarkeit einer ökonomischen mit einer sozialen Logik. Das Werkzeug des Marktes ist Angebot und Nachfrage, also Konkurrenz; aber Konkurrenz allein bewirkt eben keine Gemeinschaft. Das aktuelle Dogma der Flexibilisierung könnte aber dennoch ein soziales Gesicht bewahren, wenn menschliche Unzulänglichkeit und Verletzlichkeit nicht automatisch zum Wettbewerbsnachteil werden. Reziprozität wird zwingend notwendig, damit Vertrauen seine zwischenmenschliche Grundlage zurückgewinnt.

Dieses Vertrauen kann nicht befohlen werden, und darin stimmt Vertrauen mit Bildung überein. Es geht um Subjektivität, weil diese Subjektivität die basale Voraussetzung von beidem darstellt. Hierin besteht ironischerweise die eigentliche Pointe der dargestellten Entwicklung, dass der heute von den Unternehmen so ersehnte Mehrwert nur das Resultat einer *gebildeten* Persönlichkeit sein kann. Vertrauen und Bildung sind aber *qualitative* Dimensionen. Sie brauchen Spielräume jenseits eines ausschließlich ökonomisch gestalteten Raumes.

Literaturverzeichnis

Arendt Hannah 1960: Vita activa oder Vom tätigen Leben, Stuttgart

Argyris Chris 1987: Wenn Manager nicht offen miteinander reden
IN: Harvard Manager, II. Quartal 1987

Arnold Rolf 1993: Das Duale System der Berufsausbildung hat eine Zukunft. IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft März/1993, S.89-102

Arnold Rolf 1998: Zum Verhältnis von Allgemeiner Erziehungswissenschaft und Berufspädagogik. IN: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Heft 2/1998, S.223-238

Bachmann Reinhard 1997: Kooperation und Vertrauen in zwischenbetrieblichen Beziehungen. IN: Deutsche Gesellschaft für Soziologie: Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften, Frankfurt/ Main S.255–270

Beck Ulrich 2000: Mehr courage bitte. IN: Die Zeit Nr.22, 25.Mai 2000, S.11

Beckert Jens 1997: Grenzen des Marktes, Frankfurt am Main

Beckert Jens, Metzner Andre, Roehl Heiko 1998: Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. IN: Organisationsentwicklung Nr.4/1998, S.57–66

Bergmann Joachim 1998: Die negative Utopie des Neoliberalismus oder die Rendite muss Stimmen. IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft 3/1998, S.319–340

Bergner Ingo 1997: Beratung in der lernenden Organisation, Frankfurt/ Main

Böhme Gernot 1998: Trau, schau, wem! IN: Die Zeit Nr.52, 16.Dezember 1998, S.45

Bourdieu Pierre 1983: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital
IN: Kreckel Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der sozialen Welt Göttingen S. 183–193

Brée Stefan 1999: Lern-Organisation als ästhetische Form und Gestaltungsaufgabe
IN: Zech R. / Ehses C. (Hrsg.) Organisation und Lernen, Hannover

Brödner Peter 1998: Wettbewerbsfähige Produktion und Zukunft der Arbeit.
IN: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeits-entwicklung, Berlin

Brunner Reinhard 1997: Die Fragmentierung moderner Gesellschaften. IN: Becker Barbara, Paetau Michael (Hrsg.) Virtualisierung des Sozialen, Frankfurt am Main

Bubenzer R. 1993: Schlank macht krank. IN: eb, berichte & informationen. Heft Nr.54, 25.Jg. 1993, S.22-26

Coleman James S. 1991: Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1 München

Coleman James S. 1992: Grundlagen der Sozialtheorie, Band 2 München

Daniels Arne 2000: Comeback der Arbeit. IN: Die Zeit Nr.19, 4.Mai 2000, S.21

Daniels Arne 2000/II: Recht auf Arbeit. IN: Die Zeit Nr.22, 25.Mai 2000, S.21

Dehnbostel Peter 1998: Lernorte, Lernprozesse und Lernkonzepte im lernenden Unternehmen aus berufspädagogischer Sicht. IN: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin S. 175-193

Dettling Warnfried 1999: Gute Zeiten für Einzelkämpfer. IN: Die Zeit Nr.34, 19.August 1999, S.34

Deutschmann Christoph 1991: Mehr Macht und mehr Mitbestimmung sind nicht gleichzeitig zu haben. IN: Die Mitbestimmung 1/1991 S.29-34

Deutschmann Christoph 1999: Die Verheißung des absoluten Reichtums: zur religiösen Natur des Kapitalismus, Frankfurt am Main

Deutschmann Christoph 1999/II: „Lieber Robert Misik". IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft 4/1999, S.511–517

Deutschmann Christoph, Faust Michael, Jauch Peter, Notz Petra, 1995: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. IN: Zeitschrift für Soziologie Heft 6, Dezember 1995, S.436-450

Deysson Christian 1999: So tun als ob. IN: Wirtschaftswoche Nr.11, 11.März 1999, S.166-168

Dörre Klaus 1996: Die „demokratische Frage" im Betrieb. IN: SOFI-Mitteilungen Nr.13/1996, S.7-24

Dörre Klaus 1997: Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. IN: Kadritzke Ulf (Hrsg.), „Unternehmenskulturen" unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin

Dörre Klaus, Neubert Jürgen, Wolf Harald 1993: „New Deal" im Betrieb? IN: SOFI-Mitteilungen Nr. 20/1993, S.15-35

Dostal Werner, Stooß Friedmann, Troll Lothar 1998: Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. IN: MittAB/ Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 1998, S.438–460

Drexel Ingrid 1998: Das lernende Unternehmen aus industriesoziologischer Sicht. IN: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin

Ehrke Michael 1995: Moralische Kompetenz in Arbeit und Ausbildung von Ingenieuren und

Naturwissenschaftlern. IN: Fricke Else (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren, Bonn

Emrich Hinderk M. 1998: Zur philosophischen Psychologie von Identität und Versprechen IN: Schenk Richard, Kontinuität der Person, Stuttgart Bad-Cannstatt

Faust Michael 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. IN: Howaldt Jürgen, Kopp Ralf (Hrsg.) Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung Berlin S.147–181

Faust Michael, Jauch Peter, Deutschmann Christoph 1994: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der „schlanken Produktion"? IN: Industrielle Beziehungen Heft 2/1994, S.107-131

Fickinger Nico 2000: Spitzenmanager wird man nicht, man ist es. IN: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr.263, 11.November 2000, S.65

Foucault Michel 1977: Überwachen und Strafen, Frankfurt a. M.

Friedman David 1999: Der ökonomische Code, Frankfurt am Main

Friedmann Andrew 1987: Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. IN: Hildebrandt Eckart, Seltz Rüdiger (Hrsg.) Managementstrategien und Kontrolle, Berlin

Funder Maria 1999: Vertrauen: Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs IN: ÖZS/ Österreichische Zeitschrift für Soziologie Heft 3/1999, S.76–97

Funder Maria 2000: Entgrenzung von Organisationen – eine Fiktion? IN: Minssen Heiner (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin S.19-45

Galuske Michael 1999: Zwischen Horrorszenarium und Idylle. IN: Der pädagogische Blick/ Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen Heft 2/1999, S.69-83

Gambetta Diego 1988: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. IN: ders. (Hrsg.) Trust, Oxford

Gaschke Susanne 2000: Die Verachtung der Langsamkeit. IN: Die Zeit Nr.49, 30.November 2000, S.10

Geißler Karlheinz A. 1999: Die Zeiten ändern sich. IN: Aus Politik und Zeitgeschichte B31/99, 30.Juli 1999, S.3-10

Geißler Karlheinz A. 1999/II: Ende des Zeitvorsprungs. IN: GDI_IMPULS 1_99, S.6-11

Geißler Karlheinz A. 2000: Zeit – verweile doch..., Freiburg, Basel, Wien

Geißler Karlheinz A. 2000/II: Warm laufen bis zum Abpfiff/ Interview. IN: Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt Nr.19, 12.Mai 2000, S.16

Geißler Karlheinz A. 2000/III: Vom Beten zur Beratung ohne Ende. IN: Supervision 2/2000, S.36-40

Geißler Karlheinz A., Geramanis Olaf 2001: Beruflichkeit im Wandel. IN: Schanz Heinrich (Hrsg.) Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme, Band 1

Geißler Karlheinz A., Orthey Frank-Michael 1998: Der große Zwang zur kleinen Freiheit, Stuttgart

Gesterkamp Thomas 1998: Outsourcing und Gegenwehr. IN: Die Mitbestimmung 5/1998, S.52–53

Geus de, Arie 1998: Jenseits der Ökonomie: die Verantwortung der Unternehmer, Stuttgart

Giddens Anthony 1995: Konsequenzen der Moderne, Frankfurt am Main

Giddens Anthony 1996: Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. IN: Beck Ulrich, Giddens Anthony, Scott Lash, Reflexive Modernisierung Eine Kontroverse, Frankfurt/ Main

Glott Rüdiger, Wilkens Ingrid, Tausch Andreas 1998: Bedingungen der Beschäftigungsentwicklung/ Ein Vergleich zwischen den USA, den Niederlanden und Westdeutschland. IN: SOFI- Mitteilungen Nr.26/1998

Gondek Hans-Dieter, Heisig Ulrich, Littek Wolfgang 1992: Vertrauen als Organisationsprinzip IN: Littek W., Heisig U., Gondek H-D., Organisation und Dienstleistungsarbeit Berlin 1992 S. 33–55

Götz Klaus, Lackner Christian 1996: „Zeit" und Führung – „Zeit" und Organisation. IN: Organisationsentwicklung Nr.2/1996, S.17–28

Grande Edgar 2000: Charisma und Komplexität. IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft 1/2000, S.122-141

Greiner Ulrich 2000: Versuch über die Intimität. IN: Die Zeit Nr.18, 27.April 2000, S.43

Greisch Jean 1998: „Versprechen dürfen": unterwegs zu einer phänomenologischen Hermeneutik des Versprechens. IN: Schenk Richard, Kontinuität der Person, Stuttgart Bad-Cannstatt

Grunwald Wolfgang 1995: Wie man Vertrauen erwirbt: von der Mißtrauens- zur Vertrauensorganisation. IN: io Management Zeitschrift 64, Nr. 1/ 2, S.73-77,

Habermas Jürgen 1992: Faktizität und Geltung, Frankfurt

Hakelmacher Sebastian 1997: Das Leoparden-Paradox / Grundlagen einer Managementbetriebslehre, Lengwil am Bodensee

Hammer M., Champy J. 1994: Business Reengineering, Frankfurt/ New York

Handke Peter 1987: Der Himmel über Berlin, Ein Filmbuch von Wim Wenders und Peter Handke, Frankfurt am Main (Zitat S. 4)

Harney Klaus 1990: Berufliche Weiterbildung als Medium sozialer Differenzierung und sozialen Wandels. Frankfurt am Main

Harney Klaus 1993: Berufspädagogik am Ende des Jahrhunderts. IN: PSOW/ Pädagogik und Schule in Ost und West, Nr. 41, Heft 2 1993

Harney Klaus 1998: Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung, Stuttgart

Heid Helmut 2000: Unternehmensidentität. IN: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Band 96 Heft 1/2000, S.1–11

Heidenreich Martin 1994: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung IN: Soziale Welt/ Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis Heft 1/1994, S.60–81

Heidenreich Martin 1998: Die duale Berufsausbildung zwischen industrieller Prägung und wissensgesellschaftlichen Herausforderungen. IN: Zeitschrift für Soziologie Heft 5, Oktober 1998, S.321-340

Heisig Ulrich 1997: Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. IN: Schweer Martin (Hrsg.) Interpersonales Vertrauen, Opladen

Heisig Ulrich, Littek Wolfgang 1995: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß *IN: Soziale Welt/ Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3/1995, S.282–304*

Henckel Dietrich 1999: Zukunft der Arbeit und Perspektiven der Stadt. IN: Universitas/ Zeitschrift für interdisziplinäre Wissenschaft Nr.636, Juni 1999, S.525-537

Hengsbach Friedhelm 1999: Ein neuer Gesellschaftsvertrag? IN: Universitas/ Zeitschrift für interdisziplinäre Wissenschaft Nr.632, Februar 1999, S.118–132

Hentig von, Hartmut 1998: Kreativität – Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff, München, Wien

Herzer Mechthild, Hanke Fridbert, Glaser Klaus 1997: Management im Dilemma – Führung im lernenden Unternehmen. IN: Organisationsentwicklung Nr.1/1997, S. 5–15

Heuser Uwe Jean 2000: Abenteuer Arbeit. IN: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2000, S.465-475

Hirsch-Kreinsen Hartmut 1995: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. IN: Zeitschrift für Soziologie Heft 6/1995, S.422–435

Hlawaty Peter 1998: Topthema: Zielvereinbarung. IN: Die Mitbestimmung Nr.9/1998 S.42–45

Hübner Christoph, Wachtveitl Angelika 2000: Vom Facharbeiter zum Prozessgestalter,

Frankfurt

Icking Maria 2000: Lernende Unternehmen oder Lernen in Unternehmen? IN: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 96. Band Heft 1 2000 S. 65–78

Jansen Rolf 2000: Auswirkungen des Strukturwandels auf die Arbeitsplätze. IN: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 2/2000 S. 5–10

Jansen Stephan A. 2000: 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management. IN: Organisationsentwicklung Nr. 1/2000, S.32-47

Junge Kay 1998: Vertrauen und die Grundlagen der Sozialtheorie – Ein Kommentar zu James S. Coleman. IN: Müller Hans-Peter, Schmid Michael (Hrsg.) Norm, Herrschaft und Vertrauen, Wiesbaden 1998

Jürgens Ulrich 1994: Was kommt nach „Lean Production"? Zur gegenwärtigen Debatte über „Post-Lean-Produktion" in Japan. IN: Weber Hajo, Lean-Management, Wiesbaden S.191–206

Kaiser Arnim 1998: Carte de competence: Wie lassen sich Kompetenzen feststellen? IN: GdWZ, Grundlagen der Weiterbildung, Jg.9, Heft 5 1998, S.199-201

Kall Sabine 1998: Feedback für Führungskräfte. IN: Die Mitbestimmung 9/1998 S. 48–50

Kant Immanuel: Die Metaphysik der Sitten. Band VII der Theorie-Werkausgabe Immanuel Kant, Frankfurt 1968

Kappelhoff Peter 1992: Die Auflösung des Sozialen. IN: Analyse & Kritik, Jg.14, S.117-128

Kern Horst 1997: Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handel. IN: Deutsche Gesellschaft für Soziologie: Differenz und Integration: Die Zukunft moderner Gesellschaften, Frankfurt am Main S. 271-282

Kern Horst, Schumann Michael 1998: Kontinuität oder Pfadwechsel. IN: SOFI-Mitteilungen Nr. 26/ 1998

Kieser Alfred 1997: List und Tücke in der Vertrauensorganisation. IN: Die Betriebswirtschaft (DBW) 57/5, S.597-599

Klauder Wolfgang 1994: Zukunft der Arbeit, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. IN: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg.45, 12/1994, S.764-775

Kliemt Hartmut 1993: Ökonomische Analyse der Moral. IN: Ramb Bernd-Thomas, Tietzel Manfred (Hrsg.) Ökonomische Verhaltenstheorie München

Kodalle Klaus-M. 1998: Verzeihung – Eine Kategorie des politischen Ethos. IN: Schenk Richard, Kontinuität der Person, Stuttgart Bad-Cannstatt

Koerber von 1994: „Da müssen wir durch". IN: manager Magazin 11/1994 24 Jg. S. 40

Kotthoff Hermann 1995: Hochqualifizierte Angestellte in der schlanken Produktion: Ihr

Status, ihre Interessen. IN: Fricke Else (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren, Bonn

Kotthoff Hermann 1997: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. IN: Kadritzke Ulf (Hrsg.), „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin

Krystek Ulrich 1997: Vertrauen als Basis erfolgreicher strategischer Unternehmungsführung IN Hahn Dietger/ Taylor Bernard (Hrsg.) Strategische Unternehmungsplanung – strategische Unternehmungsführung, Heidelberg S. 266-288

Kuhn Karl 1996: Neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit und Arbeitsschutzsysteme. IN: WSI- Mitteilungen, Jg.49, Heft 2, 1996 S.105-110

Larcher von, Detlef 2000: Reformpolitik im Zeitalter der Globalisierung oder die Verantwortung der Politik, Referat vor dem Bayernforum der Friedrich-Ebert-Stiftung am 03.Mai 2000, sowie auf: www:home.t-online.de/home/detlev.larcher/ am 08.05.2000

Littler Craig R. 1987: Theorie des Managements und Kontrolle. IN: Hildebrandt Eckart, Seltz Rüdiger (Hrsg.) Managementstrategien und Kontrolle, Berlin

Luhmann Niklas 1972: Sinn als Grundbegriff der Soziologie. IN: Habermas Jürgen, Luhmann Niklas (Hrsg.) Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung

Luhmann Niklas 1981: Über die Funktion der Negation in sinnkonstituierenden Systemen. IN: ders., Soziologische Aufklärung Band 3, Soziale Systeme, Gesellschaft, Organisation, Opladen

Luhmann Niklas 1988: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. IN: Gambetta Diego (Hrsg.) Trust, Oxford

Luhmann Niklas 1988/II: Organisation. IN: Küpper Willi, Ortmann Günther (Hrsg.) Mikropolitik Opladen, S. 165–185

Luhmann Niklas 1989: Vertrauen/ Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Auflage (Original 1968) Stuttgart

Luhmann Niklas 1992: Beobachtungen der Moderne, Opladen/ Wiesbaden

Luhmann Niklas 1997: Selbstorganisation und Mikrodiversität: Zur Wissenssoziologie des Neuzeitlichen Individualismus. IN: Soziale Systeme/ Zeitschrift für soziologische Theorie Heft 1/1997

Luhmann Niklas 2000: Organisation und Entscheidung, Opladen/ Wiesbaden

Lyotard Jean-Francois 1988: Beantwortung der Frage: Was ist postmodern? IN: Welsch W (Hrsg.) Wege aus der Moderne: Schlüsseltexte der Postmoderne Diskussion, Weinheim

Malik Fredmund 1995: Vertrauen als Basis der Unternehmenskultur. IN: Gablers Magazin

3/1995 S. 1-4

Markert Werner 1998: Zur Entwicklung von Arbeit und Persönlichkeit in neuen Produktionskonzepten. IN: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin

Martens Wil 1988: Organisation, Macht und Kritik: IN: Küpper Willi, Ortmann Günter (Hrsg.), Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen S.187-215

Martin Albert 2000. Teams und ihre Entwicklung: IN: Universitas/ Zeitschrift für interdisziplinäre Wissenschaft Nr.651, September 2000, S.895-910

Martin Hans-Peter, Schumann Harald 2000: Die Globalisierungsfalle, Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Hamburg

Maurer Andrea 1994: Moderne Arbeitsutopien/ Das Verhältnis von Arbeit, Zeit und Geschlecht, Opladen

Mauss Marcel 1984: Die Gabe, Frankfurt am Main

Miller Gary J. 1992: Managerial Dilemmas, The political economy of hierarchy, Cambridge University Press 1992

Miller Max 1997: Einleitung (zu: Vertrauen in der modernen Gesellschaft). IN: Deutsche Gesellschaft für Soziologie: Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften, Frankfurt/ Main, S.237-239

Misik Robert 1999: Geldfragen und Glaubenssachen. IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft 4/1999, S.501–511

Moldaschl Manfred 1998: Internalisierung des Marktes. IN: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberatung, München / - Berlin

Moldaschl Manfred 2001 (in Vorb.): Subjektivierung / eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften. IN: ders., Voß Günter G. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, München und Mering

Moldaschl Manfred 2001/II (in Vorb.): Foucaults Brille / eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen? IN: ders., Voß Günter G. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, München und Mering

Moldaschl Manfred, Sauer Dieter 2000: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. IN: Minssen Heiner (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S.205-224

Müller Werner R. 1995: Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. IN: Organisationsentwicklung Nr.4/1995, S.21-28

Müller-Stewens Günter, Lechner Christoph 1999: Die Gestaltung unternehmerischer Einheiten. IN: Organisationsentwicklung Nr. 2/1999, S.24-43

Münch Richard 1998: Rational Choice – Grenzen der Erklärungskraft. IN: Müller Hans-Peter, Schmid Michael (Hrsg.) Norm, Herrschaft und Vertrauen, Wiesbaden

Nassehi Armin 1995: Der Fremde als Vertrauter. IN: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Heft 3/1995, S.443–463

Nassehi Armin 2000: Minarette in Oberbayern, Beide, Erfinder wie Kritiker der Leitkultur irren sich. IN: Die Zeit Nr.49, 30.November 2000, S.61 u. 63

Neckel Sighard 1999: Blanker Neid, blinde Wut? *Sozialstruktur und kollektive Gefühle*. IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft 2/1999, S.145-165

Neubauer Walter 1997: Interpersonales Vertrauen als Management- Aufgabe in Organisationen. IN: Schweer Martin (Hrsg.) Interpersonales Vertrauen, Opladen

Neuberger Oswald 2000: „Vom Helden zum Opfer", Interview von Dietmar Lamparter. IN. Die Zeit Nr.16, 13.April 2000, S.25

Nigsch Otto 1999: Was ist Sozialkompetenz. IN: ÖZS/ Österreichische Zeitschrift für Soziologie Heft 1/1999, S.3-30

Nolte Helmut 1999: Annäherung zwischen Handlungstheorien und Systemtheorien. IN: Zeitschrift für Soziologie Heft 2, April 1999, S.93-113

Novak Hermann 1998: Zur Re- Formulierung und Erweiterung der Aufgaben der betrieblichen Berufsbildung im lernenden Unternehmen. IN: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin, S. 95 - 109

Ortmann Günter 1992: Die falsche Verführung. IN: Daheim Hansjürgen, Heid Helmut, Krahn Karl (Hrsg.) Soziale Chancen: Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt am Main

Ortmann Günter 1995: Formen der Produktion, Opladen

Paetau Michael 1997: Sozialität in virtuellen Räumen? IN: Becker Barbara, Paetau Micheal (Hrsg.) Virtualisierung des Sozialen, Frankfurt am Main

Peters Klaus 1995: Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. IN: Fricke Else (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren, Bonn

Pohl Karl-Heinz 1999: Qualitätsentwicklung in der beruflichen Weiterbildung. IN: Organisationsentwicklung Nr.3/1999, S.5-17

Preisendörfer Peter 1995: Vertrauen als soziologische Kategorie. IN: Zeitschrift für Soziologie Heft 4/1995, S.263–272

Priddat Birger 1999: Zukunft der Arbeit. IN: Universitas/ Zeitschrift für interdisziplinäre Wissenschaft Nr.632, Februar 1999, S.133–141

Ramb Bernd-Thomas 1993: Die allgemeine Logik des menschlichen Handelns. IN: Ramb

Bernd-Thomas, Tietzel Manfred (Hrsg.) Ökonomische Verhaltenstheorie München

Randow von, Gero 2000: Know-how für alle! IN: Die Zeit Nr.24, 8.Juni 2000, S.33

Raub Werner 1999: Vertrauen in dauerhafte Zweierbeziehungen: Soziale Integration durch Aufgeklärtes Eigeninteresse. IN: Friedrichs Jürgen, Jagodzinski Wolfgang (Hrsg.) Soziale Integration, Wiesbaden

Reichenbach Roland 2000: „Es gibt Dinge, über die man sich einigen kann, und wichtige Dinge." IN: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 46, Heft 6 Nov./Dez. 2000, S. 795-807

Reimann-Rothmeier, Mandl Heinz 1998: Lernen in Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des Lernens. IN: Dehnbostel Peter, Erbe Heinz-H., Novak Hermann (Hrsg.) Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin S. 195–216

Reske Joachim 1998: Zukunftsfähige Arbeitswelten, Daimler-Benz AG Forschung und Technik (FT4/G), Berlin

Ripperger Tanja 1998: Ökonomik des Vertrauens, Tübingen

Ritzer George 1998: The McDonaldization Thesis, London

Rössl Dietmar 1996: Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen. IN: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) Nr. 4/1996, S.311–334

Rutenberg von, Jürgen 2000: Ich, ich, ich. IN: Die Zeit Nr.22, 25.Mai 2000, Leben S.3

Schaarschuch Andreas 1990: Zwischen Regulation und Reproduktion, Bielefeld

Scherm Ewald, Süß Stefan 2000: Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. IN: Zeitschrift für Personalforschung Heft 1/2000, S.79–103

Schmid Bernd, Hipp Joachim 1999: Metamorphosen der Teamentwicklung. IN. Organisationsentwicklung Nr.3/1999, S.67-72

Schmidt Jens U. 2000: Erfassen neue Prüfungsformen wirklich berufliche Handlungskompetenz? IN: BWP/ Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 2/2000, S.11–16

Schmidt Volker H. 1999: Integration durch Moral? IN: Friedrichs Jürgen, Jagodzinski Wolfgang (Hrsg.) Soziale Integration, Wiesbaden

Schnabel Ulrich 2000: Das Expertendilemma. IN: Die Zeit Nr.25, 15.Juni 2000, S.41

Schröder Lothar 2000: Neue Ökonomie – neue Arbeit – neue Wege für Gewerkschaften. IN: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2000, S.508-517

Schumann Michael 1993: Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte. IN: Binkelmann P.,

Braczyk H-J., Seltz R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt am Main S.186-203

Schwengel Hermann 2000: Die Werte der neuen Ökonomie. IN: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2000, S.456-463

Scott-Morgan Peter 1995: Die heimlichen Spielregeln, Frankfurt am Main, New York

Senghaas-Knobloch Eva 1999: Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft. IN: Arbeit Heft 8/1999, S.117–136

Siebert Horst 1992: Bildung im Schatten der Postmoderne/ Von Prometheus zu Sisyphos, Frankfurt am Main

Sjurts Insa 1998: Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? IN: Die Betriebswirtschaft (DBW) 58/3, S. 283-298

Sommer Theo 2000: Den Markt zügeln. IN: Die Zeit Nr.24, 8.Juni 2000, S.1

Springer Roland 1998: Rationalisierung im Widerspruch. IN: Howalt Jürgen, Kopp Ralf (Hrsg.) Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung Berlin, S. 85 – 108

Stahl Heinz K. 1996: Die Vertrauensorganisation: Wie sie entsteht Welche Vorteile sie schafft Wo ihre Grenzen liegen. IN: io Management Zeitschrift 65 Nr. 9 S. 29-31

Strasser Hermann, Voswinkel Stephan 1997: Vertrauen im gesellschaftlichen Wandel. IN: Schweer Martin (Hrsg.) Interpersonales Vertrauen, Opladen

Stützel Wieland 1998: Hohe Potentiale gesucht. IN: Die Mitbestimmung 9/1998, S.26–29

Sztompka, Piotr 1995: Vertrauen die fehlende Ressource in postkommunistischen Gesellschaften. IN: Nedelmann Brigitta (Hrsg.), Politische Institutionen im Wandel, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 35/1995, S.254-278

Thuning Klaus, Knauth Peter 2000: Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung von Fertigungsteams. IN: Arbeit Heft 1/2000, S.22-39

Toffler, Alvin 1995: „Das Ende der Romantik“ Interview. IN: Spiegel Special 3/1995, S.59-63

Uchatius Wolfgang 2000: Der Mensch kein Egoist. IN: Die Zeit Nr.23, 31.Mai 2000, S.31

Valentin Karl 1940: Die Fremden. IN: Veit Elisabeth (Hrsg.) Das Beste von Karl Valentin 1998, S. 37

Voß, G.G./ Pongratz H. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? IN: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, Heft 1, S.131-158

Walter Norbert 1999: Mehr Markt am Arbeitsmarkt. IN: Universitas/ Zeitschrift für

interdisziplinäre Wissenschaft Nr.632, Februar 1999, S.108–117

Weigle, Gerhard 1994: Vertrauensorganisation, Megaspielregeln für schwierige Zeiten: Mehr führen, weniger managen. IN: Gablers Magazin 1/1994 S. 25- 28

Weitbrecht Hansjörg 1998: Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte, Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung 1998

Weitbrecht Hansjörg, Mehrwald Sylvana 1998: Das „Human" beim Wort nehmen. IN: Die Mitbestimmung 9/1998, S.23–25

Willke Helmut 1995: Systemtheorie III: Steuerungstheorie *Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme* Stuttgart

Willke Helmut 1998: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart

Willke Helmut 2000: Nagelprobe des Wissensmanagement: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. IN: Götz Klaus (Hrsg.) Wissensmanagement/ Zwischen Wissen und Nichtwissen, München und Mering, S. 15-30

Wimmer Rudolf 1999: Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. IN: Organisationsentwicklung Nr.3/1999, S.27-41

Wimmer Rudolf, Nagel Reinhart 2000: Der strategische Managementprozess. IN. Organisationsentwicklung Nr.1/2000, S.4–19

Wittke Volker 1995: Vertikale versus horizontale Desintegration. IN: SOFI-Mitteilungen Nr. 22 1995, S. 7- 15

Womack James P., Jones Daniel T., Roos Daniel 1992: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/ New York

Wuketits Franz M. 1999: Warum uns das Böse fasziniert: Die Natur des Bösen und die Illusion der Moral, Stuttgart

Zech Rainer 1999: Identität und Kommerz oder: Das Individuum in der „Post"- Moderne. IN: Sommer Karl-Heinz, Wolfgang Wesely (Hrsg.) Die weltweite Vermarktung der Individualität, Esslingen

Zech Rainer 1999/II: Mythos Organisation. IN: Zech R. / Ehses C. (Hrsg.) Organisation und Lernen, Hannover

Zech Rainer 1999/III: Paradoxien von Schulentwicklung oder die Crux der Veränderungsresistenz der Schule. IN: Zech R. / Ehses C. (Hrsg.) Organisation und Lernen, Hannover

Zech Rainer 2000: Gegenwart und Zukunft der Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen. IN: VM (Verbands-Management) 1/00, VMI der Universität Fribourg/Schweiz Postfach 284, CH-1700 Fribourg, S. 20-29

Ziegler Rolf 1997: Interesse, Vernunft und Moral: zur sozialen Konstruktion von Vertrauen.

IN: Deutsche Gesellschaft für Soziologie: Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften, Frankfurt am Main S. 241–254

Zintl Reinhard 1993: Clubs, Clans und Cliquen. IN: Ramb Bernd-Thomas, Tietzel Manfred (Hrsg.) Ökonomische Verhaltenstheorie München

Zizek Slavoj 2000: Zurück an die Arbeit. IN: Die Zeit Nr.18, 27.April 2000, S.41