

1. EINFÜHRUNG

1.1. Erkenntnisinteresse

Thema dieser Arbeit ist der Vergleich des theoretischen Forschungsstandes von Vertrauensökonomie und Vertrauenskultur mit der damit zusammenhängenden Frage, über welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften, in weiterer Folge als Skills bezeichnet, MitarbeiterInnen politischer Büros verfügen sollten. Dies geschieht im Vergleich mit der Wirtschaft und insbesondere vor dem Hintergrund, dass neben den jeweiligen KundInnen die Verwaltung einer Gebietskörperschaft eine essentielle Teilgruppe des politischen Kommunikationsprozesses ist. Gerade das Funktionieren der politischen Büros an der Schnittstelle zur Beamtenschaft und zur Öffentlichkeit bestimmt über Erfolg und Effektivität von Politik allgemein sowie einzelner Vorhaben. Es wird erörtert, ob es eine Unterscheidung der Anforderungsprofile gibt und wenn ja, worin diese begründet sein könnten. Zentrales Thema der Masterarbeit ist, wie Soft Skills in Rekrutierungsprozessen von politischen Büros erfasst und berücksichtigt werden können.

In den vergangenen fünfzehn Jahren verdichtete sich die internationale theoretische Forschung zum Thema Vertrauenskultur und Vertrauensökonomie. Zentrale Faktoren menschlichen Zusammenlebens, wie die Fähigkeit empathisch und vertrauensvoll miteinander umzugehen, sich respektvoll und wertschätzend zu begegnen und eine grundsätzlich sinnzentrierte und gestalterische Arbeitsweise jenseits hierarchischer Strukturen als Wunschbild rückten zunehmend in den Mittelpunkt soziologischer Untersuchungen. Generell wurden diese Faktoren dabei als Grundlagen für ein kooperativeres Verhalten von Individuen und Teilsystemen der Gesellschaft und als Antriebsmotor für eine funktionierende Gesamtgesellschaft beschrieben. Nach Francis Fukujama „wird die Wohlfahrt und Wettbewerbsfähigkeit einer Nation von einem einzigen, durchdringenden kulturellen Merkmal bestimmt: dem Maß an Vertrauen in einer Gesellschaft.“¹

Folgt man den gängigen Begriffsbestimmungen, beeinflusst Vertrauen unser Verhalten und Agieren maßgeblich. Es befähigt uns dazu, unser Handeln zu planen, denn wenn man jemandem vertraut, glaubt man zu wissen, wie sich diese/dieser AktionspartnerIn verhält, bzw. man erwartet deren/dessen Wohlwollen. Fehlt Vertrauen als Antriebsfeder von Kommunikation, wird soziale Interaktion behindert. Es basiert auf den wesentlichen Elementen eines humanistischen Menschenbildes, in dem Wahrhaftigkeit und Wertschätzung, Respekt und Mitfühlen mit den Stärken und Schwächen von anderen im Mittelpunkt des Seins stehen. Zum anderen vermag Vertrauen gesellschaftliche

¹ Fukujama, s.a., nach Sprenger, 2007, S. 25.

Teilsysteme, wie zum Beispiel Schulwesen, Krankenfürsorge oder Kulturproduktion generell zu stabilisieren, bzw. kann Misstrauen im Umkehrschluss zur Destabilisierung beitragen.

Viele der gegenwärtigen wissenschaftlichen Arbeiten untersuchen, wovon Vertrauen abhängig ist und welche Auswirkungen ein gutes Vertrauensverhältnis zur jeweiligen Umwelt hat. Bei näherer Betrachtung treten diesbezüglich Faktoren zutage, die zusammenfassend als Soft Skills oder auch Sozialkompetenz beschrieben werden, während auf der anderen Seite Fachwissen, Methodenkompetenz, Erfahrung, strategische Talente angesiedelt werden. Manche Untersuchungen beschreiben diese weicheren Faktoren in der Wirtschaftssphäre und auf einem höheren Abstraktionsniveau. Weniger stark beleuchtet wird dabei allerdings das (real-)politische Umfeld der Büros von SpitzenpolitikerInnen.

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften sind hier wirklich gefragt? Im Unterschied zu VorstandsassistentInnen von GeneraldirektorInnen liegen für politische ReferentInnen keine expliziten Stellenprofile und Kompetenzauswahlverfahren vor. Gerade der Rekrutierungsprozess dieser Gruppe, die PolitikerInnen als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger eng umgibt, ist nach Ansicht des Autors von zentraler Bedeutung, folgt man der Annahme, dass hier Gatekeeper wichtige gesellschaftliche Fragen aufbereiten und damit beeinflussen.

Von praktischem Nutzen könnte schließlich auch die Frage sein, ob und wo bei BewerberInnen Defizite bestehen und wie diesen Personen in ihrer Entwicklung geholfen werden kann. So könnten anhand der vorliegenden theoretischen und empirischen Forschungsergebnisse auch Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vorgeschlagen werden, die MitarbeiterInnen politischer Büros besonders den Einstieg erleichtern können und die Qualität ihrer Arbeit zum Nutzen für beide Seiten entscheidend verbessern können.

Und schließlich soll durch die Darstellung eines Anforderungsprofils das Bild einer, wenn auch kleinen, Berufsgruppe gezeichnet werden.

1.2. Wesentliche Grundannahmen

Das Erkenntnisinteresse des Autors im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wird in weiterer Folge in nachstehende Forschungsfragen übertragen:

- Warum und wofür brauchen wir MitarbeiterInnen in politischen Büros, die mehr Vertrauen erzeugen?
- Welchen Leitlinien folgen Bestellungsverfahren für MitarbeiterInnen von Spitzenkräften der Wirtschaft und der Politik?
- Inwiefern unterscheiden sich die Anforderungsprofile in Wirtschaft und in Politik?
- Nach welchen Auswahlkriterien bewerten politische Büros ihre MitarbeiterInnen?

- Kann man anhand von Auswahlverfahren aus der Wirtschaft Auswahlverfahren für politische MitarbeiterInnen erarbeiten?

Als Forschungshypothesen werden folgende Annahmen zugrunde gelegt, die verifiziert werden sollen:

- Je besser die MitarbeiterInnen mit den gefragten Kompetenzen und Eigenschaften ausgestattet sind, desto vertrauensvoller und effizienter funktioniert die Arbeit.
- Politik benötigt MitarbeiterInnen, die Vertrauen erzeugen.
- Die angewendeten Personalrekrutierungsverfahren können unabhängig vom politischen Anwendungsbereich eingesetzt werden.

(Inwiefern kann man anhand von Auswahlverfahren der Wirtschaft Auswahlverfahren für politische MitarbeiterInnen erarbeiten?)

1.3. Methodik

Ausgehend von der theoretischen und praxisnahen Literatur zum Thema Vertrauen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wird vom Autor der Versuch unternommen, folgende Aspekte näher einzugrenzen:

- Grundlagen von und für Vertrauen generell;
- Voraussetzungen für mehr Vertrauen in Organisationen;
- Konkrete Anwendung von Empathie und Vertrauen.

Dabei wird argumentiert, dass eine Vertrauenskultur wichtig für das Funktionieren des politischen Systems, im Falle der vorliegenden Arbeit, für die personelle Ausstattung politischer Büros ist. Methodisch wird der Theorieteil anhand eines Empirieteils weiter verfolgt und einer Überprüfung unterzogen. Konkret sollen die in Kapitel 1.2. formulierten Forschungsfragen und Hypothesen verifiziert bzw. beantwortet werden und daraus Handlungsableitungen und Empfehlungen für Teilgruppen des politischen Kommunikationsprozesses erarbeitet werden (wie zum Beispiel ein Anforderungsprofil für politische ReferentInnen).

Theoretische Grundlagen

Die Kerninhalte der zugrundeliegenden Literatur sind im Wesentlichen, dass es in Gesellschaft und Wirtschaft generell zu wenig interpersonelles Vertrauen gibt, während dessen stärkere Ausbreitung für alle Beteiligten zu einer Win-Win-Situation führen würde. Es werden die Auswirkungen von vernachlässigten sozialen Kompetenzen, mangelnder Empathiefähigkeit und weiteren so genannten Soft Factors dargestellt und einem Grundgerüst von Faktoren eines stärkeren wechselseitigen Vertrauens gegenübergestellt. In der untersuchten Literatur² wird dabei eher auf gesamtgesellschaftliche, wirtschafts-

² Unter anderem wird dabei von folgender Literatur ausgegangen: Sprenger, 2007;

bezogene oder oft auch auf die psychologische Ebene eingegangen, weniger stark bearbeitet scheint hingegen der angewandte Politikbereich. Davon abgeleitet wurde der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit definiert.

Erhebungsmethoden

Für den empirischen Teil der Arbeit kommen qualitative Interviews zum Einsatz. Diese sozialwissenschaftliche Methode führt zu nachvollziehbaren Ergebnissen, sodass sich der Autor dabei an folgenden ausgewählten Grundlagen qualitativer Untersuchungen in den Sozialwissenschaften orientiert: Einzelfallanalysen werden in den Forschungsprozess eingebaut, der Forschungsprozess ist grundsätzlich offen gestaltet, das Vorverständnis des Autors wird offengelegt, auch introspektives Material wird zur Analyse zugelassen, der Forschungsprozess wird als Interaktion betrachtet, es wird an konkrete praktische Problemstellungen angeknüpft, eine Verallgemeinerung der Ergebnisse wird argumentativ vom Autor begründet.

Operationalisierung

Als konkrete Methode dient das problemzentrierte Interview, das die Befragten möglichst frei zu Wort kommen lässt, jedoch bereits eine konkrete Fragestellung voranstellt. Dabei soll versucht werden, allen InterviewpartnerInnen in strukturierter Weise anhand eines erarbeiteten Leitfadens mit einer nahezu gleichen Fragestellung zu begegnen. Das Gespräch ist dabei immer auf eine bestimmte Problemstellung (explizit: Welche Eigenschaften benötigen MitarbeiterInnen politischer Büros?) zentriert, von der aus der Autor bestimmte Fragestellungen im Vorhinein festgehalten hat (siehe Leitfaden im Anhang).

Als wichtiges Merkmal der gewählten Interviewmethode gilt die Offenheit, nach der die Befragten möglichst ohne vorgegebene Antworten sowie frei von allenfalls vorgefassten Meinungen des Befragenden sprechen sollen. Dabei wird zusätzlich der Versuch einer Gesprächsführung in einem authentischen Umfeld unternommen. Der Charakter des offen gehaltenen Gesprächs ist von Bedeutung, um von den Befragten ihre „ganz subjektiven Perspektiven“³ zu erhalten und diese selbst „Zusammenhänge, größere kognitive Strukturen im Interview entwickeln“⁴ zu lassen. Wichtig ist der Aufbau einer Vertrauensbeziehung im Gespräch.

Erhebung und Auswertung der Daten

Zur Erhebung der Daten führt der Autor qualitative Experteninterviews mit fünf namentlich nicht genannten Personen. Diese Interviews stellen einerseits ein Hintergrundwissen für den empirischen Teil der Masterarbeit dar, ande-

Schweer, 2013; Ariely 2012; Malik, 2013; Sennet, 2012; Rifkin, 2012; Miyashiro, 2013; Covey, 2013; Gruen, 2013.

³ Mayring, 2002, S. 65f.

⁴ Mayring, 2002, S. 65f.

rerseits dient das darin gewonnene Wissen der Erarbeitung des beabsichtigten Stellenprofils. Die Auswahl der Befragten erfolgte anhand einer Kategorisierung in Personengruppen, die entweder als KommunikationspartnerInnen in politischen Büros agieren oder selbst ehemalige MitarbeiterInnen sind. Weiters wurden sie nach den Gesichtspunkten Informationsbereitschaft und langjährige Erfahrung im Umgang mit politischen Büros ausgewählt. Dies sind im Einzelnen: Institutionen im Bereich Kultur und Wissenschaft, Fachexpertinnen und -experten in den Bereichen Zeitgeschichte, Kulturförderung, Verwaltung und Krisenmanagement. Für die Erhebung wählt der Autor das Instrument qualitativer Interviews⁵, für die Auswertung jenes der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Transkripte der Interviews bilden keinen integralen Bestandteil der vorliegenden Masterarbeit. Streckenweise wird aus ihnen im weiteren Verlauf zitiert, ohne auf die anonymisierten Quellen weiter zu verweisen.

⁵ Die Interviews wurden alle am jeweiligen Arbeitsort der Interviewten geführt und dauerten zwischen einer und zwei Stunden.

2. VERTRAUEN UND SOZIALE KOMPETENZEN IN GESELLSCHAFT, WIRTSCHAFT UND POLITIK

2.1. Vertrauen in der Gesellschaft

2.1.1. Definition und Bedeutung von Vertrauen. Zum allgemeinen Stand der Vertrauensforschung

Philosophisch betrachtet, unterscheidet uns Vertrauen als soziale Lebewesen von einsamen und lediglich auf sich selbst bezogenen. Egoismus, wie er von Bertrand Russel in seinem Buch „Die Philosophie des Abendlandes“ beschrieben wurde, ist in diesem Fall für den Einzelnen und auch die Gemeinschaft stets eine Einbahnstraße, während erst ein kooperatives Verhalten, ein Miteinander, gesellschaftliche Weiterentwicklung ermöglicht. Russel drückt die Dialektik zwischen einem „zügellosten Ich“⁶ und einer sozialen Zusammenarbeit – im übertragenen Sinne ist dies der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit – folgendermaßen aus:

„Ist aber egoistische Leidenschaft erst einmal entfesselt, so lässt sie sich nur schwer wieder zur Unterordnung unter die Anforderungen der Gesellschaft zwingen. Dem Christentum ist es bis zu einem gewissen Grade gelungen, das Ich zu bändigen, aber wirtschaftliche, politische und intellektuelle Ursachen reizten zur Auflehnung gegen die Kirchen, und durch die romantische Bewegung griff diese Auflehnung auch auf die Moral über. Indem sie ein neues, zügelloses Ich unterstützte, machte sie soziale Zusammenarbeit unmöglich [...]. Zuerst glaubte der Egoismus von anderen so etwas wie väterliche Zärtlichkeit erwarten zu dürfen, als aber die Egoisten voller Enttäuschung feststellen mussten, dass die anderen ihr eigenes Ich hatten, wandelte sich das enttäuschte Zärtlichkeitsbedürfnis in Hass und Gewalttätigkeit. Der Mensch ist kein einsames Lebewesen; und solange es ein soziales Leben gibt, kann die unbebingte Realisierung des eigenen Ich nicht das höchste ethische Prinzip sein.“⁷

Folgt man der Ansicht des eingangs zitierten Francis Fukuyama, dass unsere Gesellschaft vor allem von einem wesentlichen kulturellen Merkmal bestimmt ist, nämlich „dem Maß an Vertrauen in einer Gesellschaft“⁸, so führt dies zu der einfachen, aber zentralen Grundannahme: Je höher das Ausmaß von vorhandenem Vertrauen in einer Gesellschaft, desto mehr Wohlstand und Prosperität – je weniger Vertrauen, desto weniger Wohlstand und Prosperität. Je ausgeprägter die Kooperationsfähigkeit vorhanden ist, desto mehr Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bestehen in einer Gesellschaft. In

⁶ Russel, 1992, S. 692.

⁷ Russel, 1992, S. 692.

⁸ Fukuyama, s.a., nach Sprenger, 2007, S. 25.

diesem Sinne vermag Kooperation individuelle Mängel von Einzelnen auszugleichen. Werte wie Offenheit, Toleranz, Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft sind ebenso zentrale Merkmale fortschrittlicher Gesellschaftsformen.

Gilt dies für die Gesamtgesellschaft, so könnte dies – bei aller gebotenen Vorsicht vor einer unzulässigen Verallgemeinerung – auch für deren Teilbereiche, wie zum Beispiel die Politik, gesellschaftliche Teilgruppen und die Wirtschaft gelten. Aus diesem Grund lohnt es sich, einzelne Subsysteme, wie jenes der Politik – und noch konkreter der politischen Büros zu untersuchen. Gerade politische Büros stellen, wie noch gezeigt werden soll, eine Schnittstelle zwischen Bedürfnissen und Forderungen von BürgerInnen und Interessensgruppen eines Landes und den Handlungsmöglichkeiten der Politik dar.

Wie ist nun der Begriff Vertrauen in diesem Zusammenhang zu verstehen? Vertrauen ist eine individuelle Überzeugung von der Richtigkeit, Integrität oder auch der Wahrheit von Aussagen, Einstellungen oder Handlungen eines anderen. Einander zu vertrauen, setzt zunächst ein Mindestmaß an Risikobereitschaft voraus; der eigene Vorteil wird dem anderen zu dessen Vorteil angeboten und zwar zunächst ohne Forderung nach Gegenleistung. „Verletzlichkeit ist der sicherste Ort“⁹ scheint zunächst zwar eine paradoxe Aussage zu sein, birgt aber, so der einschlägige Tenor vieler AutorInnen, eindeutig mehr Vorals Nachteile. Denn jeder erste Schritt auf einen anderen zu birgt die Möglichkeit in sich zu scheitern, einen eigenen Vorteil aufzugeben.

„Zu vertrauen kann also in der Konsequenz auch bedeuten, sich selbst zu schaden.“¹⁰

Allerdings gilt, so die gängigen Aussagen in der Literatur im deutschsprachigen und US-amerikanischen Raum, das Prinzip Hoffnung:

„Die positiven Erfahrungen, die mit dem Vertrauen verbunden sind, sind allerdings um ein Vielfaches größer als der potenzielle Schaden im Falle eines Vertrauensmissbrauchs – wenn man bedenkt, wie viele Chancen uns mit einer stets auf das Negative ausgerichteten Grundhaltung entgehen.“¹¹

Vertrauen ist also das Gegenteil menschlichen Handelns, welches auf etwas Negatives ausgerichtet ist, das man bereits erwartet. Mit dem altruistischen Motiv einer Win-Win-Situation anstelle einer Defizitorientierung bildet es eine Grundlage für kooperatives Verhalten aller Seiten. Vertrauen an der Schnittstelle politischer Büros ist deshalb eine vertiefte Untersuchung wert, weil es mit vielen Themen der Politik und somit des Gemeinwesens verbunden ist: Vereinbarung, Wechselseitigkeit, Zusammenarbeit, Führung, Commitment.¹² Und es ist, folgt man den Thesen des deutschen Managementberaters Reinhard K. Sprenger „neben Macht und Geld eine der drei großen Steuerungsfor-

⁹ Miyashiro, 2013, S. 72.

¹⁰ Schweer, 2013, S. 8.

¹¹ Schweer, 2013, S. 8.

¹² Vgl. Sprenger, 2007, S. 11.

men in Unternehmen“¹³ und damit möglicherweise nach Ansicht des Autors auch in der Gesellschaft. Sprenger konstatiert auch eine „riesige Differenz zwischen Vertrauensbedarf und -rhetorik einerseits und dem tatsächlichen Handeln andererseits.“¹⁴

Ein neuartiges Interesse an Vertrauen in den letzten Jahren ortet auch eine Autorin, die sich in einer Fallstudie mit Vertrauen als neue (alte) Ressource in Unternehmen auseinandersetzt und dessen Funktion näher hinterfragt:

„Allem Anschein nach hat die Arbeitswelt Vertrauen als ‚soziale Ressource‘ [...] (wieder-)entdeckt. Vertrauen, so scheint es, ist zu einem potenten Gegengift der strukturellen Umwälzungen geworden, welche die Gesellschaft und besonders die Wirtschaft mit Plagen wie ‚Lean Production‘, ‚Rationalisierung‘, ‚Turbokapitalismus‘, ‚Entrepreneurship‘, ‚Ich-AG‘, usw. heimsuchen. Wirkt Vertrauen als Heilmittel für brüchig gewordene Organisationsformen, da herkömmliche Steuerungsformen betrieblicher Koordination wie etwa Macht und Anordnung nicht mehr greifen?“¹⁵

Noch einmal einen Schritt zurück zur Ausgangsfrage, was Vertrauen eigentlich ausmacht und ob es überhaupt eine allgemein gültige und nicht zu umfassende Definition gibt. Nach Ansicht des Autors wird Vertrauen wie folgt am besten umschrieben:

- Vertrauen ist ein emotionaler Vorschuss in eine erwartbare erwünschte Reaktion oder Handlung eines Gegenübers,
- bei der das Risiko eingegangen wird, zurückgewiesen zu werden.
- Gleichzeitig stellt Vertrauen eine erwartete Win-Win-Situation in Aussicht.

Zum Mythos, dass Vertrauen als Soft Factor, als schwammiger Begriff aus der Psychologie weniger wichtig ist als Fach- und Methodenkompetenzen, sei folgende Überlegung angestellt: Ohne Vertrauen würden wir am modernen Leben scheitern. Wie könnten wir im öffentlichen Verkehr überleben, wenn nicht durch Grundsätze des Vertrauens, uns in Gebäuden oder in Skigondeln, die von Architekten und Technikern entworfen wurden aufhalten, ohne dem Können jener zu vertrauen, wie sich einem chirurgischen Eingriff unterziehen oder seine Kinder in die Nachmittagsbetreuung entlassen?¹⁶ Der Soziologe Niklas Luhmann war mit seinem Buch „Vertrauen“ lange Jahre der einzige Wissenschaftler, der sich diesem Thema widmete. Er schrieb bereits in den 1960er Jahren dazu:

„Der Mensch hat zwar in vielen Situationen die Wahl, ob er in bestimmten Hinsichten Vertrauen schenken will oder nicht. Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Ängste, lähmendes Entsetzen befelen ihn.“¹⁷

¹³ Sprenger, 2007, S. 11.

¹⁴ Sprenger, 2007, S. 10.

¹⁵ Bohn, 2007, S. 1.

¹⁶ Vgl. Schweer, 2013, S. 6f.

¹⁷ Luhmann, 2009, S.1, nach Schweer, 2013, S. 7.

Der Geringschätzung als Soft Factor setzt der US-Wissenschaftler und Managementberater Stephen M. R. Covey mit seinem stark rezipierten Buch „Schnelligkeit durch Vertrauen“ eine fundierte Untersuchung entgegen. Ein Blick auf seine Darstellung von Mythos und Wahrheit des Begriffs Vertrauen vermag etwas näher auf die einzelnen Bestandteile des Begriffes zu verweisen und gibt bereits auch einen Ausblick auf jene Inhalte, die im Weiteren behandelt werden:

Mythos	Wahrheit
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen ist weich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen ist hart und messbar. Auswirkungen auf Schnelligkeit und Kosten.
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen ist langsam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nichts ist schneller als Vertrauen.
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen hat man oder man hat es nicht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen kann man aufbauen und zerstören.
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen kann man weder lehren noch lernen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Man kann Vertrauen effektiv lehren und lernen – zum strategischen Vorteil.
<ul style="list-style-type: none"> • Es ist zu riskant, anderen zu vertrauen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anderen Menschen nicht zu vertrauen, ist wesentlich riskanter.

Tab. 1: *Mythos und Wahrheit von Vertrauen nach Stephen M. R. Covey*¹⁸

Covey stellt fest, dass Vertrauen kein weicher, schwer zu messender Soft Factor ist, sondern sehr wohl messbar ist und unmittelbare Auswirkungen auf Kosten und Effektivität hat. Als Mythos bezeichnet er, dass Vertrauen langsam sei, im Gegenteil führe es zu schnellerer und zielgerichteter Kommunikation. Weiters geht er davon aus, dass Vertrauen zugrunde gelegt und aufgebaut werden sowie im negativen Fall auch zerstört werden könne, in jedem Fall aber eine veränderliche Konstante und keinen Zustand eines Entweder-Oder darstelle. Und schließlich stellt er die Behauptung auf, dass es riskanter sei, anderen Menschen nicht zu vertrauen, als ihnen zu vertrauen, weil mögliche negative Folgewirkungen die möglichen Vorteile überwiegen würden.¹⁹

Viele AutorInnen, die sich mit dem Thema der Notwendigkeit einer neuen Vertrauenskultur auseinandersetzen, kommen zu demselben Ergebnis: Misstrauen führt generell zu einer Reduktion von Kommunikation, zu innerlichem Rückzug aus jeglicher Teamarbeit wie auch von der eigenen Arbeit. Was bedeutet dies nun für die Arbeitswelt? „Wer misstraut, ist weniger bereit, sich für die Firma und den Job einzusetzen, und auch weniger bereit, in der Firma wie auch im Job zu bleiben.“²⁰ Vertrauen, schließen viele AutorInnen²¹,

¹⁸ Vgl. Covey, 2013, S. 40.

¹⁹ Vgl. Covey, 2013, S. 40f.

²⁰ Sprenger, 2007, S. 23.

²¹ Vgl. Covey, 2013; Gruen, 2014; Miyashiro, 2013.

kann nie Bedingung sein, ist aber immer Geschenk, eine Vorleistung auf eine erwartete positive Reaktion oder Handlung.

Die Arbeitswelt habe sich auch grundlegend verändert, weil traditionelle Netzwerke der Kommunikation nicht mehr im selben Ausmaß aufrechterhalten werden und somit personelle Kontakte nicht mehr über einen langen Zeitraum bestehen. Vor 50 Jahren noch brachten typische Karriereverläufe mit sich, dass persönliche Kontakte über einen sehr langen Zeitraum erhalten werden konnten, in der modernen Arbeitswelt finden sich ArbeitnehmerInnen in immer kürzeren Abständen mit neuen Arbeitswelten und Personennetzwerken konfrontiert. Durch den technologischen und digitalen Schub des 21. Jahrhunderts bleiben sich immer mehr Menschen im Kommunikationsprozess praktisch unbekannt, reduzieren sich Beziehungen auf ausgetauschte E-Mails und andere indirekte Formen des Informationsaustausches. Man bleibt einander letztlich fremd, obwohl man ständig miteinander zu tun hat. Das Wissen über den anderen, dessen Motive und Absichten, Umstände des Handelns bleiben in immer stärkerem Ausmaß unbekannt, auch weil Dienstverhältnisse deutlich kürzer werden und die Arbeitswelt zunehmend zersplittert ist.²² Zum Faktor Vertrauen in der Arbeitswelt äußerte sich der Trendforscher Franz Kühmayer:

„Wenn ich ein innovatives Team führen soll, brauche ich eine Arbeitsform, die das fördert. Nur sechs Prozent der Mitarbeiter haben gute Ideen am Schreibtisch, 14 Prozent in der Dusche. Die Frage ist, wie schaffen es Führungskräfte, Ergebnisse von den mobilen Mitarbeitern einzufordern und ihnen gleichzeitig zu vertrauen? Vertrauen ist der Treibstoff für die Zukunft der Arbeit.“²³

Die Frage stellt sich somit, ob die Bindung an Arbeitgeber durch die Kurzfristigkeit der Arbeitsverhältnisse abnimmt und ob Loyalität generell durch die Veränderungen der Arbeitsprozesse zurückgeht. Folgt man Kühmayer, so ist die Bindung nicht mehr so lange, kann aber dennoch intensiv sein. „Gerade in Firmen, die sich auf die neue Arbeitswelt einstellen. Es ist kein Versprechen fürs Leben, sondern für eine bestimmte Zeit.“²⁴

Das wechselseitige Vertrauen im Sinne einer Grundlage für gesellschaftspolitische Weiterentwicklung kann sich immer schwerer aus der Vertrautheit gewachsener Beziehungen entwickeln. Diese Umweltbedingungen bringen bei immer mehr Menschen Vertrauensdefizite hervor. Allgemein wird bereits von einer Vertrauenssteuer gesprochen, die Gesellschaften mit großem intrinsischem Vertrauen nicht zahlen müssen.²⁵ Der Philosoph und Managementberater Reinhard K. Sprenger spitzt es zu, indem er in Richtung Wirtschaft meint – und dies lässt sich wahrscheinlich auf einen breiteren gesellschaftlichen Kontext übertragen:

²² Vgl. Sprenger, 2007, S. 28.

²³ Kühmayer, 2013, S. 13.

²⁴ Kühmayer, 2013, S. 13.

²⁵ Vgl. Fukuyama, s.a., nach Covey, 2013, S. 33.

„Wir stehen also vor einer historisch vorbildlosen Situation: Der Bedarf an Vertrauen steigt rapide, während die traditionellen Quellen versiegen. Und je größer das Unternehmen ist, desto höher ist der Vertrauensbedarf, desto schwieriger ist er zu decken. Dadurch erleben wir eine Neu- und Höherbewertung des Vertrauens als Organisationsprinzip.“²⁶

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das Ausmaß von und der Umgang mit Vertrauen, das einzelne Beziehungen von Menschen oder Organisationen betrifft, als Vertrauensökonomie bezeichnet werden kann.

Misstrauen

Obwohl Misstrauen auch ein durchaus verständliches und auch berechtigtes Mittel zum Selbstschutz sein kann, ist es doch eher ein Hemmschuh in der Kommunikation und behindert gestalterische Prozesse. Und: Nichts kann nachhaltig zerstörerischer sein als Misstrauen, folgt man den Berichten der AutorInnen, die sich wissenschaftlich mit dem Thema auseinandersetzen. Vertrauensdefizite können dann entstehen, wenn Menschen nicht bereit sind, das Risiko auf sich zu nehmen, vom Gegenüber enttäuscht zu werden. Eine wissenschaftliche Studie aus dem Jahr 2001²⁷ über die Befindlichkeit eines bestimmten Industriesektors in Deutschland äußerte sich explizit zu dem Thema eines Vertrauensdefizits:

„Es findet sich im gesamten Antwortset keine einzige Aussage, die auf eine vertrauensvolle Beziehung zum Topmanagement hinweisen würde. Die Studie spricht von einer ‚aufsehenerregenden‘ Entfremdung vom oberen Management. Zitate: ‚Was führen die da oben im Schilde?‘ ‚Ich glaube denen nicht, dass sie das Wohl der Firma im Sinn haben. Sie machen Karriere auf Kosten der Firma.‘ Die Studie kommt zu dem Schluss, dass keineswegs alle negativen Gefühle mit einer allgemeinen Rückzugstendenz beantwortet werden. Misstrauen ist in seinen Konsequenzen für das Unternehmen deutlich von anderen negativen Emotionen wie Ärger, Sorge und Enttäuschung zu unterscheiden. Alltägliche Ärgernisse werden zwar der Firma angelastet, aber sie berühren nicht das Leistungsverhalten innerhalb der eigenen Aufgaben.“²⁸

Und weiters beschreibt Schweer die unmittelbaren Folgen von nachhaltigem Misstrauen in einem Unternehmen:

„Misstrauen hingegen führt sowohl zum innerlichen Rückzug aus der Firma wie auch von der eigenen Arbeit. Wer misstraut, ist weniger bereit, sich für die Firma und den Job einzusetzen, und auch weniger bereit, in der Firma wie auch im Job zu bleiben.“²⁹

²⁶ Sprenger, 2007, S. 23. Die Untersuchung Befindlichkeit in der Chemischen Industrie wurde von der IG-Farben Deutschland in Auftrag gegeben.

²⁷ Vgl. Sprenger, 2007, S. 23.

²⁸ Sprenger, 2007, S. 23.

²⁹ Sprenger, 2007, S. 23.

Die wesentlichen Vorteile auf Organisationen bezogen – und als solche gelten im weiteren Verlauf wohl auch politische Büros als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit – werden von Sprenger wie folgt benannt:³⁰

Was bewirkt Vertrauen in Organisationen?

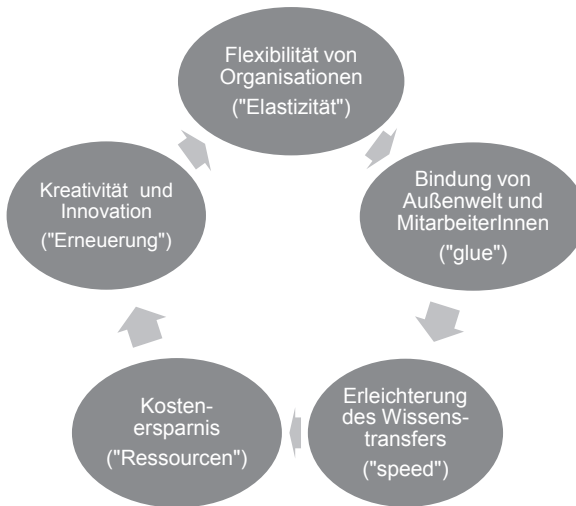


Abb. 1: Vertrauen in Organisationen³¹

Vertrauen ermöglicht demnach ein effektiveres Management von Wissen, es macht dadurch Organisationen in ihrer Arbeitsweise flexibler und erlaubt zielgerichtete Reorganisationen. Darüber hinaus bringt es den Vorteil der Mitarbeiterbindung mit sich, beschleunigt den Wissenstransfer und hilft, Kosten zu sparen. Schließlich führt es zu einem erhöhten Ausmaß an Kreativität und Innovation im Schumpeterschen Sinn.

Im Verlauf der vorliegenden Arbeit soll die Praxis des eingangs Beschriebenen näher untersucht werden. Es wird die Frage nach Vertrauen in Organisationen, den Voraussetzungen dafür und den Folgen von geringem Vertrauen näher beleuchtet. Doch zuvor werden im folgenden Kapitel noch zwei wesentliche Grundlagen behandelt: Empathiefähigkeit und Sinnzentrierung.

³⁰ Vgl. Sprenger, 2007, S. 5.

³¹ Eigene Darstellung.