

Hans Georg Ruhe

23.1.2012

Festschrift Georg Grädler

Vertrauen ist konstitutiv...

...und Systemmisstrauen notwendig

Vertrauen ist eine Erwartung und eine Haltung. *Erwartet* wird, dass der andere sich so *verhält*, wie er es kommuniziert. Etymologisch gehört „Vertrauen“ zu der Wortgruppe um „treu“ und meint sprachgeschichtlich „stark“, „fest“ oder „dick“.

Wer vertraut, gibt einen Vorschuss und unterstellt die Berechenbarkeit des anderen. Er signalisiert gleichzeitig, dass er mit dieser Einsicht rechnet und sie als Bezugsgröße in sein Handeln einbezieht.

Vertrauen beinhaltet auch die Erwartung, und ist damit mehr als „Hoffnung“, dass man sich gemeinsam in einem vordefinierten Rahmen bewegt - sei dieser bestimmt durch Wertvorstellungen, Übereinkünfte oder Moralität.

Schon 1996 hat der Bremer Psychologe F. Petermann¹ Vertrauensdefinitionen zusammen getragen, die aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen stammen:

- Vertrauen resultiert aus bisheriger Erfahrung und der Hoffnung auf das Gute im Menschen.
- Vertrauen reduziert die Komplexität menschlichen Handelns, erweitert zugleich die Möglichkeiten des Erlebens und Handelns und gibt Sicherheit.
- Vertrauen hängt von frühkindlichen Erfahrungen, vor allem von der Qualität der Mutter-Kind-Beziehung ab. Unnötige Versagungen, Drohungen und persönliche Unzulässigkeiten verhindern Vertrauen.
- Vertrauen basiert auf der Erwartung einer Person oder einer Gruppe, sich auf ein mündlich oder schriftlich gegebenes – positives oder negatives - Versprechen einer anderen Person bzw. Gruppe verlassen können.
- Zwischenmenschliches Vertrauen bewirkt, dass man sich in einer riskanten Situation auf Informationen einer anderen Person über schwer abschätzbare Tatbestände und deren Konsequenzen verlässt.
- Vertrauen ist der Glaube, dass der andere für einen irgendwann das tut, was man für ihn getan hat.

¹ Petermann: Psychologie des Vertrauens; Göttingen ³1996

- Vertrauen zwischen zwei Menschen lässt sich an verbalen und motorischen Indikatoren feststellen; solche sind häufigere Hier-und-jetzt-Äußerungen, selbstexplorative Äußerungen, Bitte um bzw. Erteilen von Feedback, Bitte um Hilfe bei einem Problem, spontane unaufgeforderte Beteiligung und wechselseitiges Verstärken.
- Vertrauen zeigt sich in der Bereitschaft, über Themen zu sprechen, die potenziell Abwertung und Zurückweisung hervorrufen können, für den Klienten also ein Risiko darstellen.
- Vertrauen entwickelt sich in Partnerbeziehungen in drei Stufen: Vorhersagbarkeit, Zuverlässigkeit und Zuversicht.
- Vertrauen bezieht sich auf zukünftige Handlungen anderer, die der eigenen Kontrolle entzogen sind und daher Ungewissheit und Risiko bergen.

Insbesondere die von Petermann zitierte Definition des amerikanischen Sozialpsychologen Morton Deutsch² fasst die innere Haltung des Vertrauenden zusammen:

- Vertrauensvolles Handeln weist Verhaltensweisen auf, die a) die eigene Verwundbarkeit steigern b) gegenüber einer Person erfolgen, die nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt, und c) in einer Situation gewählt werden, in der der Schaden, den man möglicherweise erleidet, größer ist als der Nutzen, den man aus dem Verhalten ziehen kann.

Vertrauen ist nicht „da“, sondern wird erarbeitet und erfahren.

Vertrauen muss

- als Möglichkeit erkannt werden,
- als Haltung erwartet werden,
- als Erwartung bestätigt werden.

Vertrauen bedarf des

- Aufbaues,
- der Verstärkung,
- und der Festigung durch Übung oder Wiederholung.

Gegebenes Vertrauen löst in der Regel gegenseitiges Vertrauen aus, ist also ein Feedbacksignal.

Funktionierende Gesellschaften sind ohne Vertrauen nicht denkbar. Dies ist umso notwendiger, je komplexer die Systeme und deren Facetten immer weniger begriffen werden (können): Man muss sich verlassen können auf die Handelnden, weil Wissen oder Erfahrung nur geteilt zur Verfügung stehen, aber von allen genutzt werden müssen.

Zugespitzt darf man sagen: Je komplexer es wird, desto vertrauensvoller muss es zugehen. Zukunft ohne Vertrauen ist

² Thomas: Vertrauen im interkulturellen Kontext aus Sicht der Psychologie;
www.psychologie.uni-regensburg.de/Thomas/aktuell/Vertrauen_im_interk_Kontext.PDF
 (5.1.2012)

nicht denkbar, weil die Komplexität aller Vorgänge in Zeiten der sich rasant entwickelnden Kommunikationsmöglichkeiten dramatisch zunimmt bzw. beschleunigt.

In der Mitarbeitervertretungsordnung³ der katholischen Kirche und in diversen Verlautbarungen zum sogenannten Dritten Weg taucht immer wieder die Formel von der „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ auf. Sie wird als konstitutiv für die Kooperation von Organen der Mitarbeiterschaft und des Dienstgebers betrachtet. Dieses Grundanliegen wird operationalisiert in dem Erfordernis, Verhandlungen mit dem Ziel einer Verständigung zu führen (vgl. z.B. § 29 der Rahmen-MAVO). Verständigung ist nur möglich, wenn es Zutrauen in die Verhandlungsfähigkeit und Zielorientierung des Gegenübers gibt.

Der Dritte Weg ist konsensualistisch angelegt. Er verzichtet weitgehend auf einseitige Durchsetzungsmechanismen und vertraut dem Potential der handelnden Personen bzw. Parteien. Einsicht in das Notwendige wird unterstellt als vernünftige Maxime, um die Interessen von Mitarbeitenden und die Interessen der jeweiligen Institution unter einen Hut zu bringen.

Auch der Dritte Weg kennt den Interessengegensatz von Arbeit und Kapital. War dieser Interessensgegensatz früher verschleiert oder wurde er aus paternalistischen Gründen nicht wahrgenommen, so tritt er heute deutlicher und kantiger zu Tage. Ursächlich hat die finanzielle Krise des sozialen Sektors auch die verfasste Kirche erreicht. Schuld ist die weitgehende Ökonomisierung aller Lebensverhältnisse.

Die Kirche hat bislang keine Antwort auf diesen Umfassenheitsanspruch der Finanzen bzw. des Kapitals gefunden. Vielmehr gefallen sich manche Finanzstrategen darin, privatwirtschaftliche Ansätze nahtlos umzusetzen. Sie übersehen, dass Formen auch die Funktionen verändern (werden). Wer Finanzstrategie durchsetzt ohne Inhalte zu denken, der beschädigt die Organisation.

³ Vgl. Ruhe/Bartels: Praxishandbuch für die Mitarbeitervertretung; Köln 32011

Dennoch: Dienstgeber stehen zunächst für die Kapitalseite. Sie haben die Interessen der Institution zu sichern, notfalls auch gegen die Interessen einzelner Mitarbeitender. Mitarbeitervertretungen und Mitarbeitervertreter hingegen haben die Interessen einzelner, maximal der Mitarbeiterschaft, zu vertreten. Beide, Dienstgeber und Mitarbeiterschaft reduzieren die Betrachtung auftauchender Probleme durch die Betrachtung ihrer jeweiligen Referenzeinheit (Organisation bzw. Mitarbeiter). Erst in der gegenseitigen Ergänzung dieser Sichtweisen entsteht eine umfassende Betrachtung und gültige Bewertung, entsteht Dienstgemeinschaft. Im Konzept der Dienstgemeinschaft löst sich der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit nicht auf, wird aber bearbeitbar, wenn und weil Vertrauen besteht.

In der Systemtheorie wird „Vertrauen“ als Mechanismus „zur Reduktion sozialer Komplexität“ begriffen. Niklas Luhmann⁴ spricht in diesem Kontext von einer „riskanten Vorleistung“ und macht darauf aufmerksam, dass wesentlich für Vertrauen die Intuition ist, also das gefühlte Wissen. Gesellschaften sind per se komplex und die Reduktion dieser Komplexität führt zu einem besseren Verständnis und einem verständigtem Handeln. Sich vertrauensvoll zu verhalten bedarf in der Tat des Risikos und auch der Überzeugung, dass es sich auf das gemeinsame Ziel hin lohnt, riskant zu sein.

Der Mitarbeitervertreter vertraut darauf, dass der Dienstgebervertreter auch die Interessen des Einzelnen im Blick hat; der Dienstgebervertreter vertraut darauf, dass der Mitarbeitervertreter nicht nur eng für einzelne, sondern auch weit für die Organisation denkt. Jeder handelt also aus seiner Perspektive heraus. Wird Vertrauen gewährt, ist damit die Unterstellung verbunden, dass bekannte oder definierte Grenzen nicht überschritten werden. Luhmann sagt in diesem Kontext: „Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst sichtbar gemacht hat.“

⁴ Luhmann: Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität; Stuttgart 2000

Misstrauen ist die Stiefschwester von Vertrauen. Es greift immer dann, wenn tatsächlich oder vermeintlich Grenzen bzw. Übereinkünfte nicht eingehalten wurden. Es löst Kontrollen bzw. Kontrollmechanismen aus. Insofern werden reduzierte Komplexitäten durch die Zuführung bzw. Abforderung von Information wieder aufaddiert, schwerer handhabbar gemacht, konflikthanfälliger gestaltet und missverständlicher.

Der Systemtheoretiker Luhmann spricht von einem „funktionalen Äquivalent“ zu Vertrauen. Es bedient auch die Intuition und ermöglicht Entscheidungen ohne tiefere Kenntnisse von Fakten oder Umständen. Tendenziell entzieht Misstrauen aber Gestaltungsenergie, da es nicht nach vorn weist, kein Zukunftskonzept ist, sondern defensiv sichert, was verloren zu gehen scheint.

Fußballerisch gesprochen: Vertrauen stürmt, Misstrauen verteidigt.

Der Dritte Weg braucht beides: Vertrauen und Misstrauen. Vertrauen ist im Konzept des Dritten Weges auf Personen gerichtet, Misstrauen auf die Organisation. Ich spreche von notwendigem „Systemmisstrauen“: Vertreter von Mitarbeiterinteressen müssen dem System misstrauen, da dessen Kräfte sich gegen einzelne richten kann (z.B. aus betriebsbedingten Gründen). Dienstgebervertreter wiederum müssen dem System misstrauen, da sich gesammelten Einzelinteressen der Mitarbeiterschaft durchaus gegen die Organisation wenden können (indem zum Beispiel dessen Finanzgrundlagen gefährdet werden, da auf dem Markt bestimmte Erlöse nicht zu erzielen sind).

Systemmisstrauen hat eine nützliche Funktion. Diese Funktion nutzt umso mehr, als sie gekoppelt wird mit Vertrauen in die handelnden Personen. Erst im Zusammenspiel beider Geschwister entfaltet sich die gestalterische Kraft der Dienstgemeinschaft.

Systemmisstrauen mündet in Kontrolle der Handelnden (insbesondere der Dienstgebervertreter durch die Mitarbeitervertretungen). Sind diese Kontrollparameter transparent, gegebenenfalls sogar abgesprochen, hält sich die Aufaddierung der Reduktion in Grenzen.

Am Rande: Die jahrelangen Kämpfe um die Beteiligung in wirtschaftlichen Angelegenheiten kirchlicher Einrichtungen

sind eine Spielart, wie durch Aufaddierung von Problemlagen der Komplexreduzierung aus dem Weg gegangen wurde – offenbar mit dem Ziel, Unübersichtlichkeiten zu schaffen. Das Systemmisstrauen wurde überlagert von allgemeinem Misstrauen. Der dadurch über Jahre entstandene Schaden, zum Teil noch immer entstehend, wäre begrenzt (gewesen), in dem man durch entsprechende Übereinkünfte und Begrenzungen persönliches Vertrauen entwickelt hätte. Erst jetzt zeigt sich in manchen Handlungsfeldern eine Veränderung ab – freilich unter dem Diktat der finanziellen Notwendigkeiten (vgl. etwas Beschlüsse in den Regionalkommissionen des Deutschen Caritasverbandes).

Dienstgebervertreter und Mitarbeitervertretungen tun gut daran, Vertrauensbildungen und Systemmisstrauen zu pflegen.

In der Zentral-Koda wurde nach langer Phase des Misstrauens, der Blockade oder Obstruktion vor einigen Jahren der umgekehrte Weg beschritten. Vertrauen sollte aufgebaut werden, ohne das Systemmisstrauen zu vernachlässigen. In einem Workshop wurden gemeinsame Interessen definiert und die Strategien der Verhinderungen anerkannt als Destruktion des gemeinsamen Interesses.

In einem gemeinsamen Papier der Dienstgeber- und Mitarbeitervertreter wurde der „Verhaltenskodex“ jenseits von Geschäftsordnung und anderen formalisierten Notwendigkeiten verabredet und angenommen.

Dieser Kodex liest sich über weite Strecken wie ein Basispapier über vertrauensvolle Zusammenarbeit:

„Allgemeine Grundsätze

Die Mitglieder der Zentral-KODA unterstützen und fördern engagiert und im Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten die Arbeit und die Interessen der Zentral-KODA.

Die Zusammensetzung der Zentral-KODA aus Vertretern der Dienstgeber- und Vertretern der Dienstnehmerseite bewirkt das Vorhandensein unterschiedlicher, teilweise konträrer Interessen. Ungeachtet dessen wahren die Mitglieder das Ansehen der Zentral-KODA und das Ansehen der jeweils anderen Seite. Sie tragen dafür Sorge, dass sich weder die Dienstgeber- noch die Dienstnehmerseite noch ein einzelnes Mitglied der Zentral-KODA durch Umgehung oder Nichtbeachtung der in diesem Kodex niedergelegten Verhaltensmuster einen Vorteil verschafft und unterlassen alles, was der Zentral-KODA, der Dienstgeber- oder der Dienstnehmerseite der Zentral-KODA oder einem einzelnen Mitglied Schaden zufügen könnte.

Den Mitgliedern ist die Notwendigkeit der Bereitschaft zu Kompromisslösungen innerhalb annehmbarer Fristen bewusst. Sie verpflichten sich, sofern es ihnen im Einzelfall vertretbar erscheint, auf Kompromisslösungen hinzuwirken.

Persönlicher Umgang miteinander

Die Mitglieder pflegen einen offenen, fairen und verlässlichen Umgang miteinander. Sie verzichten auf persönliche Angriffe und Diffamierungen, streben sachliche und sachbezogene Diskussionen an und sind bestrebt, sachgemäße Entscheidungen zu ermöglichen und zu fassen. Gezieltes und bewusstes Untätigbleiben zur Verhinderung von Entscheidungen wird grundsätzlich abgelehnt. Konflikte werden in zeitlich und inhaltlich angemessener, lösungsorientierter Form ausgetragen.

Dienstnehmer- und Dienstgeberseite tragen gemeinsam Verantwortung für die Dienstgemeinschaft. Ihnen ist aber auch die Tatsache bewusst,

- dass jedes Mitglied der Dienstgeberseite eine Verpflichtung gegenüber dem ihn entsendenden (Erz-)Bistum hat und in die Kommission für Personalwesen des Verbandes der Diözesen Deutschlands eingebunden ist bzw. eine Verpflichtung gegenüber der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes hat und
- dass jedes Mitglied der Dienstnehmerseite eine Verpflichtung gegenüber der Mitarbeiterseite der in seinem Bistum bzw. seiner Region bestehenden Kommission bzw. gegenüber der Dienstnehmerseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes hat.

Gegenseitige Information und Gesprächsbereitschaft

Den Mitgliedern ist bewusst, dass ein offener Informationsaustausch sowohl zwischen der Dienstgeber- und der Dienstnehmerseite als auch innerhalb der beiden Seiten der Arbeit der Zentral-KODA förderlich ist und die Erfüllung der Aufgaben der Zentral-KODA erleichtert. Sie sind daher bestrebt, sich gegenseitig die Informationen zu-kommen zu lassen, die Voraussetzung für eine sachgemäße Diskussion und ggf. Entscheidung sind, und damit eine Transparenz der Entscheidungsfindung zu gewährleisten.

Die Mitglieder erklären sich grundsätzlich gesprächs- und verhandlungsbereit; sie streben möglichst frühzeitige seitige Positionierungen an, um der jeweils anderen Seite adäquate Reaktionen zu ermöglichen.

Verschwiegenheit / Datenschutz

Die Mitglieder sind zur Verschwiegenheit in Bezug auf alle internen vertraulichen Angelegenheiten der Zentral-KODA, insbesondere in Bezug auf (vertrauliche) Äußerungen einzelner Mitglieder verpflichtet. Als vertraulich sind neben Abstimmungsergebnissen insbesondere Informationen 1 Äußerungen zu behandeln, deren vertrauliche Behandlung ausdrücklich oder konkludent durch mindestens ein Mitglied erbeten wurde.

Protokolle über Sitzungen der Zentral-KODA oder ihrer Ausschüsse sowie sonstiger, die Zentral-KODA betreffender Schriftverkehr sind vor unbefugter Kenntnisnahme durch Dritte zu schützen. Die Weitergabe ungenehmigter Protokolle an Dritte ist unzulässig; die Weitergabe genehmigter Protokolle ist dann zulässig, wenn von einem gerechtfertigtem Interesse des Dritten ausgegangen werden kann und keine offensichtlichen gegenteiligen Interessen der Zentral-KODA, ihrer Seiten oder ihrer Mitglieder entgegenstehen. Die inhaltliche Weitergabe von Informationen über Sitzungen des Plenums oder der Ausschüsse oder über sonstigen Schriftverkehr an Dritte ist ebenfalls dann zulässig, wenn keine offensichtlichen gegenteiligen Interessen der Zentral-KODA, ihrer Seiten oder ihrer Mitglieder entgegenstehen.

Öffentlichkeitsarbeit

Stellungnahmen der Zentral-KODA erfolgen ausschließlich im Einvernehmen beider Seiten. Sie werden durch den Vorsitzenden und den stellvertretenden Vorsitzenden nach außen kommuniziert.

Stellungnahmen sind zulässig, sofern sie sachlichen Charakter haben und nicht die jeweils andere Seite oder Mitglieder der jeweils anderen Seiten diffamieren. Sie sind deutlich als seitige Äußerungen zu kennzeichnen.⁵

Vertrauen ist für den Dritten Weg konstitutiv. Das gesunde Systemmisstrauen ist als Zwillingsschwester Mittel zur Realisierung der „Dienstgemeinschaft“. Wenn Vertrauen Komplexität der Vorgänge reduziert und Systemmisstrauen dies auf seine Weise ebenfalls tut, dann zeigt sich darin die Zukunftsfähigkeit des kirchlichen Streikkonzeptes. Nur in der vertrauensvollen Beachtung von Grenzen und Übereinkünfte liegt die Chance, Entwicklungen voran zu treiben, die sowohl den

⁵ Verhaltenskodex der Zentral-Koda - Erfurt 2010

Interessen der einzelnen Mitarbeitenden dient, als auch das Gesamtinteresse der Organisation bedient. Vertrauen ermöglicht auch die Konzentration auf das Wesentliche, weil die kleinliche und zwanghafte Bearbeitung von Einzelvorgängen entfällt.

Insofern ist der Dritte Weg fortschrittlicher als die im 19. und 20. Jahrhundert befangenen Streikkonzepte des Zweiten Weges.

Hans Georg Ruhe ist Leiter der Hauptabteilung Personal/Verwaltung im Bischöflichen Generalvikariat Hildesheim. Er war jahrelang sowohl Mitarbeiter- als auch als Dienstgebervertreter Mitglied der Zentral-Koda. Gemeinsam mit Georg Grädler saß er dem Gremium vor.

Ruhe war vor seiner Tätigkeit im Personalbereich Medienreferent, Bildungsreferent, Organisationsberater und Fundraiser. Gemeinsam mit W. Bartels ist er Autor des „Praxishandbuch für Mitarbeitervertretungen“.