

Susanne Bartscher-Finzer und Albert Martin

Wem soll man nicht alles vertrauen! Den Kandidaten aller Wahlen, seiner (?) Bank, dem Arzt seines Vertrauens (!), dem Freund, dem Feind, dem Kollegen, dem Arbeitgeber, dem Autohändler und dem Versicherungsagenten. Dabei ist Vertrauen keine ethische Verpflichtung, sondern eine schlichte Notwendigkeit. Fehlt das Vertrauen, dann geht jede soziale Beziehung in die Brüche: dann verlieren Wahlen ihren Sinn, Geschäftsbeziehungen ihren Halt und Freundschaften ihren Grund. Vertrauen ist fatalerweise besonders dann notwendig, wenn Grund zum Misstrauen besteht. Hasserfüllte Feinde werden von ihrem zerstörerischen Tun nur ablassen, wenn sie ihr - aus der jeweiligen Sicht nur allzu berechtigtes - Misstrauen, das aus einer leidvollen Erfahrung stammen mag, beiseite legen und bereit sind, in den Handlungen des Gegenüber nicht nur Winkelzüge, sondern auch die Bereitschaft zur einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu sehen. Ähnliches gilt, wenn man von einer „vertrauten“ Person maßlos enttäuscht wurde. Man kann ihr nur verzeihen, wenn man erneut Vertrauen in sie setzen kann. Vertrauen ist aber nicht nur eine Grundvoraussetzung, sondern auch ein Schmiermittel für soziale Beziehungen. Wer vertraut, erbringt Leistungen, ohne immer gleich danach zu fragen, welchen Gewinn ihm daraus entsteht. Vertrauen erleichtert die Kommunikation, fördert die Bereitschaft einander zu helfen und vermittelt positive Gefühle. Vertrauen ist also offenbar nützlich, und es kann auch dem Vertrauensgeber nützen, nämlich dadurch, dass sein Vertrauen durch Vertrauen belohnt wird. Dennoch, Vertrauen ist ein prekäres Gut, denn es ist uneingeschränkt gut nur für den, dem es gegeben wird – für den, der es gibt, ist es primär riskant. Es ist deswegen kein Zufall, dass Menschen vor allem dann, wenn sie engeren Kontakt miteinander suchen, nicht damit zufrieden sind, wenn sie von ihrem Partner Geschenke, Aufmerksamkeit und angenehme Gefühle bekommen (die lassen sich ja beliebig und freigebig verteilen), sie wollen vielmehr Vertrauensbeweise – und erweisen sich damit paradoxerweise in höchstem Masse als misstrauisch.

Überhaupt erweist sich das Vertrauenshandeln als äußerst vertrackt. Das merkt man schon, wenn es nur darum geht, über das Vertrauen zu sprechen. Je mehr man sich auf Vertrauensdiskussionen einlässt, um so weniger klar scheint das zu sein, was man gemeinhin Vertrauen nennt. Die Alltagssprache verhält sich dabei recht gutmütig und produziert damit allerlei Ungereimtheiten bis hin zum Unsinn. Ein Beispiel: „«Diejenigen, die mit Nein stimmen, sind die, die dem Präsidium nicht vertrauen», rief Beckenbauer am späten Donnerstagabend den 1513 Mitgliedern auf der Außerordentlichen Jahreshauptversammlung des FC Bayern München warnend zu ...“ (Spiegel Online - 15. Februar 2002). Offenbar beschleichen nicht jeden Skrupel, der diejenigen warnt, die ihm vertrauen sollen. Aber auch anders herum: wie ist das zu verstehen, wenn sich jemand für das ihm entgegenge-

brachte Vertrauen bedankt? Macht das Sinn? Mit seinem Dank drückt er zumindest Verständnis dafür aus, dass man ihm misstraut. Offen bleibt nur, ob er meint, dass es Grund dafür gibt oder ob er den Vertrauenden für etwas beschränkt hält. Ähnlich paradox sind Aufforderungen wie „Du musst mir vertrauen!“ oder auch Maximen wie „Trau, schau wem!“.

Begriffe und empirische Zusammenhänge

Lassen sich diese und weitere Paradoxa durch einen eindeutigen Vertrauensbegriff aus der Welt schaffen? Nur begrenzt. Die Schwierigkeiten mit dem Vertrauen liegen nicht im Begrifflichen, sondern in seiner sozialen Natur. Wir wollen an dieser Stelle daher auch keine umfänglichen begrifflichen Erörterungen vornehmen. Diese sind ohnehin nur sinnvoll, wenn sie darauf abzielen, empirischen Phänomene treffend zu beschreiben. Ein Beispiel für begriffliche Kniffligkeiten mag für viele andere genügen. Es knüpft an der Frage an, ob Vertrauen immer mit einem subjektiv empfundenen Risiko einhergeht oder ob Vertrauen nicht vielmehr dadurch gekennzeichnet ist, dass der Vertrauende ein hohes Maß an Sicherheit empfindet? Man kann die Frage auch so stellen: gibt es nicht ein „naives“ und „bedingungsloses“ Vertrauen oder ist beim Vertrauen immer auch eine Abwägung des Vertrauensrisikos im Spiel? Sicherlich gilt beides. Manchmal „kalkuliert“ man schlichtweg das Risiko, enttäuscht zu werden (und den daraus entstehenden Schaden) gegen den Aufwand, der notwendig wäre, um endgültige Sicherheit über die Verhaltensabsichten des Partners zu erhalten. Andererseits gibt es auch das nicht-kalkulative Vertrauen, das von keinem Zweifel angekränkt ist. Manche Autoren bestreiten das zwar und sagen, in diesem Fall könne man nicht sinnvollerweise von Vertrauen sprechen, weil Vertrauen jede Relevanz verliere, wenn keine Gefährdung vorliege. Wenn sicher sei, wie sich der Partner verhält, wozu dann Vertrauen? Das darin liegende Paradox löst sich auf, wenn man den Unterschied zwischen objektiver Sicherheit und subjektiver Gewissheit beachtet. Für das menschliche Verhalten ist nur letzteres wichtig, weil sich ja niemand sicher sein kann, was objektiv sicher ist. Und wer wollte bestreiten, dass es Gefühle absoluter Sicherheit gibt? Man kann sich darüber uneins sein, ob man diese Gefühlszustände „Vertrauen“ nennen will, weil auch der übliche Sprachgebrauch bei der Verwendung des Vertrauensbegriffs immer das Bewusstsein einer Gefährdung voraussetzt. Aber letztlich führen derartige Diskussionen leicht zu Begriffsklaubereien. Man wird sich wohl darauf verständigen können, dass Vertrauen unterschiedlich motiviert sein kann. Wichtiger ist deshalb die Frage, unter welchen Umständen es denn zu einem „tiefen“ Vertrauen kommen kann und unter welchen Umständen das kalkulative Element in der Vertrauensgewährung überwiegt.

Arten des Vertrauens

Einige Hinweise zur Beantwortung dieser Frage findet man in den Versuchen, unterschiedliche Formen des Vertrauens zu unterscheiden. Lewicki/Bunker (1995) differenzieren zwischen kalkülorientiertem Vertrauen, wissensbasiertem und identifikationbezogenem Vertrauen.¹ Beim kalkülorientierten Vertrauen geht es darum, dass sich der Vertrauende darauf verlassen kann, dass sein Partner auch tut, was er sagt und zwar einfach deswegen, weil dieser Grund hat, negative Konsequenzen zu fürchten, wenn er nicht tut was er sagt. Kalkülorientiertes Vertrauen liegt also beispielsweise immer dann vor, wenn der Vertrauende starke Sanktionsmöglichkeiten hat, um das gewünschte Verhalten notfalls zu erzwingen oder unerwünschtes Verhalten zu bestrafen. Beim wissensbasierten Vertrauen geht es dagegen nicht um Sanktionsmöglichkeiten, sondern um die Vorhersehbarkeit des Verhaltens. Wenn man jemanden gut kennt, dann weiß man auch, wie er sich in bestimmten Situationen verhalten wird, d.h. man wird sich darauf verlassen können. Beim identifikationsbezogenen Vertrauen schließlich geht es nicht so sehr um die Vorhersage eines bestimmten Verhaltens als vielmehr darum, dass man die selben Wünsche wie der Partner hegt und die gleichen Absichten verfolgt. Das Vertrauen ergibt sich ganz von selber daraus, dass einem das Wohl des andern ebenso am Herzen liegt wie das eigene Wohl.

So unterschiedlich wie die beschriebenen Arten des Vertrauens, sind die Voraussetzungen, die sie bedingen. Damit kalkülorientiertes Vertrauen entstehen kann, muss es dem Vertrauenden möglich sein, das Verhalten des Partners zu überwachen, dem potentiellen Vertrauensbrecher muss ein hoher Schaden drohen und seine Risikobereitschaft darf keine extremen Ausmaße erreichen. Wissensbasiertes Vertrauen setzt voraus, dass man mit dem Partner Umgang hat, ihn in möglichst vielen Situationen beobachten kann und dass man auch ein gewisses Maß an Menschenkenntnis mitbringt. Identifikationsbezogenes Vertrauen setzt vor allem Empathie, also Einfühlungsvermögen, voraus. Sympathie genügt nicht, sie kann sogar schädlich sein. Bei der Identifikation geht es nämlich nicht primär darum, einander Gutes zu tun, sondern um die „gemeinsame Sache“. Der Partner möchte „verstanden“ und nicht „verwöhnt“ werden. Es kann daher sogar die Beziehung beschädigen, wenn man für den andern etwas tut (ihn z.B. ungerechtfertigt bevorzugt), weil man „nur sein Bestes will“, weil der identifikationsorientierte Partner eben genau das gar nicht will, sondern erwartet, dass man so handelt, wie er selbst handeln würde (sich also z.B. gerecht und nicht parteiisch verhalten würde).

Die Frage, ob Vertrauen eher etwas mit Sicherheit oder aber mit Risiko zu tun hat, haben wir damit streng genommen nicht beantwortet. Statt dessen haben wir Bedingungen aufgeführt, die dem

Vertrauen jeweils eine andere Akzentuierung geben. Damit wird aber auch die Frage selbst hinfällig. Ähnlich wäre mit vielen weiteren Fragen zu verfahren, die häufig verengt als Begriffserörterungen abgehandelt werden, wo es doch darum gehen muss ihren empirischen Kern zu identifizieren. Beispiele für derartige Fragen sind: Gibt es einseitiges Vertrauen? Kann eine Partei vertrauen, während die andere misstrauisch bleibt? Kann man einem Menschen gleichzeitig vertrauen und misstrauen? Gibt es mehr oder weniger Vertrauen oder gibt es nur entweder Vertrauen oder fehlendes Vertrauen? Zeigt sich Vertrauen nur in der Tat und ist Vertrauen nicht primär ein Gefühlsphänomen? Reicht es für „wirkliches“ Vertrauen aus, dass mir der Partner keinen Schaden zufügen will oder setzt Vertrauen Wohlwollen voraus? Beschränkt sich Vertrauen auf persönliche Beziehungen oder kann man auch Institutionen vertrauen? Auf all diese Fragen kann an dieser Stelle nicht im einzelnen eingegangen werden.² Statt dessen sei eine Definition des Vertrauens vorgestellt, die hinreichend allgemein ist, um als Arbeitsgrundlage für die Analyse von Vertrauensproblemen zu dienen.

Vertrauen als wechselseitig begründete generalisierte Erwartung

Vertrauen gründet auf einer Erwartung. Der Vertrauensgeber geht davon aus, dass sich der Vertrauensempfänger in einer bestimmten Art und Weise verhält, also z.B. eine bestimmte Aufgabe bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt. Das Vertrauen richtet sich aber nicht nur auf ein einzelnes ganz konkretes Geschehen, bedeutsamer ist – zumindest innerhalb von etwas längerfristigen Beziehungen – die Verlässlichkeit in unterschiedlichen Situationen und zu unterschiedlichen Zeiten. Von einer Person, der man vertraut, erwartet man also, dass sie sich in bestimmten Situationen immer so verhält, dass man sich darauf „verlassen“ kann. Grundlage des Vertrauens ist demnach eine „generalisierte“ Erwartung. Diese Erwartung kann andererseits auch wieder sehr bereichsspezifisch sein (etwa wenn man erwartet, dass ein Kollege in Entscheidungsgremien immer genauso abstimmt wie man selbst), muss es aber nicht. Auch Erwartungen, die sich auf weniger genau spezifizierte Größen richten sind „echte“ Erwartungen, die enttäuscht werden können. Erwartungen richten sich – um in unserem Beispiel zu bleiben – also nicht nur auf das konkrete Abstimmungsverhalten, sondern auch auf einen bestimmten Verhaltensstil, z.B. darauf, dass der Kollege die Durchsetzung von bestimmten politischen Positionen unterstützt oder darauf, dass er eine ähnliche politische Linie wie man selbst verfolgt. Dieses allgemeinere Vertrauen ist oft viel wichtiger als das Vertrauen in konkrete Handlungen, aber natürlich nicht ganz unabhängig hiervon.

Die Existenz einer generalisierten Erwartung ist allerdings nicht hinreichend, um von Vertrauen zu sprechen. Zwar hört man oft von seinen Mitmenschen, dieser oder jener habe sie „enttäuscht“ und damit ihr Vertrauen verloren. Oft ahnen die Betroffenen aber gar nichts von ihrem Unglück und

wären, befragte man sie, überrascht, weil sie entweder nichts von der Erwartung wussten, die an sie gerichtet war oder aber, wenn sie sie denn gekannt haben, ihr gar nicht beigepflichtet haben. Wenn also eine Person beispielsweise (vielleicht sogar ganz sicher und fest) erwartet, dass ihr Vorgesetzter sie bei der nächsten Gelegenheit für eine Gehaltsverbesserung vorschlägt, dann hat sie noch keinen überzeugenden Grund, von einem Vertrauensbruch zu sprechen, wenn der Vorgesetzte diese Erwartung tatsächlich enttäuscht – es sei denn, der Vorgesetzte habe ihr gegenüber eine Zusage gemacht. Vertrauen gründet nicht auf einseitigen Erwartungen, sondern auf einem Versprechen. Dieses muss natürlich nicht in schriftlicher Form vorliegen und es muss nicht einmal ausgesprochen worden sein, es genügt auch, wenn das Versprechen nur implizit abgegeben wurde, also z.B. durch stillschweigende Duldung oder durch gemeinsame Handlungen, die das Einvernehmen des Partners mit der Erwartung zum Ausdruck bringen. Allerdings gilt auch diesbezüglich noch einmal eine Einschränkung. Es reicht nicht aus, dass einer der Partner seine Auffassung über die Natur des Versprechens plausibel findet und sie – für sich – hinreichend begründen kann, entscheidend ist vielmehr, ob er davon ausgehen kann, dass auch der andere Partner seine Auffassung teilt. Nicht wenn A meint, B habe seine Erwartungen bestätigt, erst wenn darüber hinaus klar ist, dass B weiß, dass A meint, B habe seine Erwartungen bestätigt, wird ein echtes Vertrauensverhältnis begründet. Dabei kommt es wie gesagt, nicht darauf an, dass man hierüber einen umfangreichen Diskurs führt, normalerweise ergibt sich eine gültige Einschätzung bereits aus den Besonderheiten der Handlungssituation oder eben – häufiger – aus den gemeinsamen Erfahrungen. Es kann also festgehalten werden: Vertrauen ist eine *wechselseitig begründete* generalisierte Erwartung, egal worauf diese Erwartung beruht.

Soziale Balance als Voraussetzung von Vertrauen

Woraus resultiert überhaupt das Vertrauensproblem? Die Antwort ist so naheliegend, dass man sie eigentlich nie reflektiert: aus der chronischen Instabilität sozialer Beziehungen. Wenn man sich mit dem Vertrauen beschäftigen will, sollte man sich daher zunächst mit der Frage beschäftigen, woraus diese Instabilität resultiert oder anders herum gefragt, was einer sozialen Beziehung Halt geben kann. Die Sozial- und Verhaltenswissenschaften nähern sich dieser Frage aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Wir wollen auf drei sehr fundamentale Ansatzpunkte hinweisen. *Materialistische Ansätze* heben auf das Eigeninteresse ab. So behauptet die Austauschtheorie, die als ein Musterexemplar materialistischer Ansätze gelten kann, dass auch eine soziale Beziehung letztlich nichts anderes als ein normales Gut sei, und man sich daher nicht verwundern müsse, dass Menschen damit einen kaufmännischen Umgang pflegen. Daher werden sich Menschen, die in eine Beziehung mehr investieren müssen als sie zurückbekommen können, aus der Beziehung zurückziehen und

sich andere Partner suchen. Im Gegensatz zu materialistischen Theorien betonen *humanistische Theorien* das Streben nach „höheren“ Zielen, nach Zwecken, die das eigentlich Menschliche ausmachen. Menschen streben also nicht nur nach Hab und Gut, sondern auch danach, ihrem Tun Sinn und Bedeutung zu geben. Menschen brauchen, um Orientierung und Halt zu finden, daher nicht nur eine materielle Absicherung, sondern auch eine Aufgabe, der sie sich mit Hingebung widmen können. Sowohl die materialistischen als auch die humanistischen Ansätze befassen sich primär mit dem Verhalten des einzelnen Menschen. Der Bezug, den sie zum sozialen Leben herstellen, ist allenfalls indirekter Natur. Demgegenüber machen viele *sozialpsychologisch ausgerichtete Verhaltensforscher* geltend, dass der Mensch ganz wesentlich ein soziales Wesen ist. Nach dieser Ansicht ist es noch einigermaßen trivial, dass Menschen in ihrem Handeln "auch" von sozialen Einflüssen gelenkt werden. Die Wirkungsmächtigkeit des Sozialen ist – so die Auffassung dieser Forscher – viel umfassender, denn es greift den Menschen nicht nur rein äußerlich (z.B. durch Strafdrohungen bei sozial unerwünschtem Verhalten) an, sondern bestimmt in einem ganz grundlegenden Sinne durch "soziale Konditionierung" auch seine innere Natur, sein Selbstverständnis und seine Persönlichkeit.³ Jeder dieser Ansätze hat recht und unrecht. Menschen sind nicht nur materialistisch, sie sind aber auch nicht nur von Idealen und dem Wunsch durchdrungen, ihren Handlungen einen Sinn zu geben. Menschen sind ganz maßgeblich durch Kultur und Sozialisation geprägt, sie sind aber auch durchaus von einer starken Eigenlogik beseelt. Sie haben sowohl egoistische als auch sozial geprägte Bedürfnisse und sie suchen darüber hinaus Sinn in ihrem Tun. Was folgt daraus für die Stabilität von Beziehungen? Ganz unmittelbar kann man daraus folgern, dass eine Beziehung um so stabiler ist, je eher sie der geschilderten Bedürfnisstruktur von Menschen gerecht wird oder anders ausgedrückt, es ist die Befriedigung der drei genannten Grundbedürfnisse, die einer sozialen Beziehung Halt verleiht. Eine Beziehung ist stabil, wenn sie dazu beiträgt, dass die jeweiligen Ich-Bedürfnisse befriedigt werden. Sie ist stabil, wenn sie den Partnern eine soziale Verankerung bietet, ihnen also ein Gefühl der Wertschätzung vermittelt und ihnen die Möglichkeit gewährt, Einfluss auf die Ausgestaltung der Beziehung zu nehmen. Und auch dem dritten Element, der Sinnfindung, kommt eine erhebliche Bindungskraft zu. Konkrete Gestalt findet das Streben nach Sinn und Bedeutung in der gemeinsamen Aufgabe. Die gemeinsame Aufgabe ist gewissermaßen die Substanz, aus der sich eine Beziehung nährt, sie ist das Element, das die Partner ganz unmittelbar miteinander verbindet. Zusammengefasst: eine Beziehung wird ganz wesentlich von drei Fixpunkten bestimmt: der Befriedigung der Ich-Bedürfnisse der Partner, der Entwicklung der Gemeinschaft und einer sinnerfüllenden Aufgabe.

Alle drei Aspekte haben sowohl in deskriptiven als auch in normativen Ansätzen starke Beachtung gefunden. Die Triade „Ich-Wir-Aufgabe“ bildet beispielsweise das Fundament der sogenannten

Themenzentrierten Interaktion. Dieses Konzept stellt insbesondere auf den Balancegedanken ab. Danach müssen Gruppen lernen, einen Ausgleich zwischen den z.T. widersprüchlichen Anforderungen aus Aufgabe, Ich- und Wir-Bedürfnissen zu finden.⁴ Ähnlich stellen Theorien zur Teamentwicklung heraus, dass Gruppen nur dann zu einer höheren Teamreife gelangen können, wenn es ihnen gelingt, mit den materialistischen, sozialen und transzendentalen Bedürfnissen ihrer Mitglieder in befriedigender Weise umzugehen.⁵

Grunddimensionen	Ich-Dimension	Aufgaben-Dimension	Wir-Dimension
Bedeutung	Die Ich-Dimension betrifft die „egozentrischen“ Bedürfnisse der Partner	Die Aufgaben-Dimension ergibt sich aus dem Thema der Beziehung/Interaktion	Die Wir-Dimension betrifft die wechselseitige Abstimmung und das gemeinsame Handeln
Beispiel: Verkaufsgespräch über einen neuen Computer	Interesse an sachkundiger Beratung und Möglichkeit, auf den Preis Einfluss zu nehmen	Klärung technischer Details, Vorzügen und Nachteilen unterschiedlicher Computer	Interesse an einem beiderseitig befriedigenden Verkaufsabschluss
Beispiel Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und einem Assistenten	Interesse an tatkräftiger Unterstützung und Loyalität einerseits, Wunsch nach Förderung andererseits	Aufbau eines neuen erfolgversprechenden Geschäftsbereiches	Klare Rollenverteilung untereinander und im Auftreten gegenüber anderen Organisationsmitgliedern

Abb. 1: Grunddimensionen einer Interaktion/Beziehung

In Abbildung 1 sind diese Überlegungen zusammengefasst. Angeführt sind zwei Beispiele für ganz unterschiedliche soziale Situationen. Trotz ihrer Verschiedenartigkeit verlangen sie letztlich die gleichen Interaktionsleistungen. Die Interaktionspartner müssen die Fähigkeit aufbringen, die Fähigkeit die Balance zwischen den drei sozialen Grunddimensionen (Ich-Wir-Aufgabe) zu halten. Um diese Balance zu halten werden zwar zweckmäßigerweise unterschiedliche Handlungsmittel zum Einsatz gebracht, die Anforderungen - das Herstellen der Balance zwischen den drei sozialen Grunddimensionen - sind aber die gleichen. Gewinnt eine der Interaktionsdimensionen das Übergewicht, ist ein Misslingen der Interaktion die notwendige Folge. Dies lässt sich anhand von alltäglichen Beobachtungen leicht nachvollziehen. Im Beispiel des Verkaufsgesprächs verlieren die Gesprächspartner sehr schnell das Interesse an einem weiteren Gespräch wenn sie bemerken, dass der andere nur seine eigenen Ziele verfolgt, wenn also der Käufer gar nicht an einem Kauf interessiert ist, sondern den Verkäufer nur als Experten, also seine Beratungsleistung, ausnutzt oder wenn - aus der anderen Perspektive - deutlich wird, dass der Verkäufer den Käufer nicht ernst nimmt, sondern ihm die Ware nur aufschwätzen will. Schwierig wird die Situation auch, wenn es den Ge

sprächspartnern nicht gelingt, ein gemeinsames Referenzthema (eine gemeinsame "Aufgabe") zu finden, wenn also z.B. die eine Seite immer nur auf die preislichen, die anderen immer nur auf die technischen Themen eingeht. Ähnliches gilt für das zweite Beispiel, wenngleich es sich auf eine etwas komplexere Situation bezieht. Hierbei geht es nämlich nicht um eine einmalige - und durch soziale Regeln weitgehend vorbestimmte Interaktion - sondern um die Gestaltung einer Beziehung. Gleichwohl bestimmt auch hier die Erfüllung der drei sozialen Grunddimensionen über den Erfolg des Zusammenwirkens. Die Arbeitsbeziehung wird also nur dann erfolgreich sein, wenn die jeweiligen Ich-Bedürfnisse der Partner befriedigt werden. Die in dem Beispiel beschriebene, neuartige Aufgabe mag einen bisher souveränen Vorgesetzten an seine Leistungsgrenzen führen. Ein Assistent, der diese Situation genießt oder gar ausnutzt, beschwört damit die Gefahr herauf, tief verwurzelte Bedürfnisse des Vorgesetzten (z.B. nach Überlegenheit und Selbstachtung) zu frustrieren, wodurch einer zukünftigen Zusammenarbeit der Boden entzogen würde. Entschließt sich der Assistent dagegen zu einem besonderen Engagement und behandelt er die Fehler und Misserfolge des Vorgesetzten mit Diskretion, dann würde umgekehrt die Missachtung der Erwartungen des Assistenten nach Anerkennung und Förderung durch den Vorgesetzten das Verhältnis grundlegend stören. Überhaupt werden Kollisionen der Ich-Bedürfnisse besonders dann sichtbar, wenn eine Beziehung vor neue Aufgaben gestellt wird, eingeschliffene Verhaltensweisen also infragegestellt werden. Auch die Aufgabendimension selbst muss gewissermaßen neu "justiert" werden. Neue Aufgaben können die Energien der Beteiligten derart belasten, dass die Ich- und die Wir-Dimension leicht aus dem Blick geraten. Die Aufgabe erhält dann ein ungehörliches Übergewicht, was den Akteuren in den "lichten Momenten" deutlich wird in denen sie sich fragen, warum sie sich denn überhaupt dem ganzen Stress aussetzen und damit ihr eigenes Wohlbefinden beeinträchtigen und auch ihre sozialen Beziehungen aufs höchste gefährden. Probleme entstehen aber nicht nur durch eine Verschiebung der Gewichte der sozialen Grunddimensionen zugunsten der Aufgabe, sondern auch durch eine Neubestimmung von Aufgaben. Soll der Assistent in unserem Beispiel beispielsweise künftig selbständig Entscheidungen treffen, dann impliziert dies auch ein neues Rollenverständnis der Partner und damit eine Veränderung der Wir-Dimension. Gewährt der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter formale Entscheidungsfreiheit und greift dann doch im Alltag wieder in dessen Entscheidungsbereiche ein, dann wird auch dadurch die soziale Balance wieder gefährdet.

Die Vertrauensdisposition in sozialen Beziehungen

Welche Bedeutung haben diese Überlegungen nun aber für das Vertrauen in einer sozialen Beziehung? Zunächst liefern sie nicht mehr aber auch nicht weniger als einen Ordnungsrahmen für die Benennung von wichtigen Variablen, die zwischenmenschlichen Beziehungen ein Fundament ge-

ben. Sie zeigen damit gleichzeitig, an welchen Aspekten der Beziehung sich die Partner orientieren können und werden, um die Qualität der Beziehung einzuschätzen. Menschen begeben sich nicht blind in eine Beziehung. Sie haben ein hohes Interesse an ertragreichen und befriedigenden Beziehungen und nehmen daher auch eine entsprechende Beurteilung der Beziehung vor. Und aus einer derartigen Beurteilung resultiert dann auch das Vertrauen, das sie innerhalb der Beziehung entwickeln. Nur wer zum Ergebnis kommt, dass eine Beziehung stabil, d.h. in der Balance ist, der hat auch Anlass zum Vertrauen. Die drei Fixpunkte sozialer Beziehungen eignen sich daher auch in besonderem Masse als Beurteilungskriterien für die Qualität einer Beziehung. Und einen Schritt weiter gedacht: wenn Menschen die Bindung der Ich-Interessen und die Verbundenheit des Partners mit der Aufgabe und der Beziehung als wesentliche Grundlagen des Vertrauens verstehen, dann werden sie auch alle „vorgelagerten“ Größen, also Faktoren, die die drei Fixpunkte einer sozialen Beziehung beeinflussen, als Kriterien verwenden, um zu beurteilen, ob man dem Partner vertrauen kann. Bei der Beurteilung der Motive des Partners (also bei der Beurteilung der Ich-Bedürfnisse des Partners) wird man daher nicht nur beobachten, wie sich dieser da und dort verhalten hat, man wird sich auch über dessen grundsätzliche Interessenlage Gedanken machen. Das erscheint einfach deswegen angebracht, weil Personen, die innerhalb einer Beziehung ihre Interessen verfolgen können, den Erwartungen des Partners entgegenkommen werden, während Personen, deren Interessen sich in der Beziehung nicht wiederfinden, weniger Probleme damit haben, die Beziehung zu gefährden – ein Grund, sein Vertrauen gegenüber diesen Personen zu begrenzen.

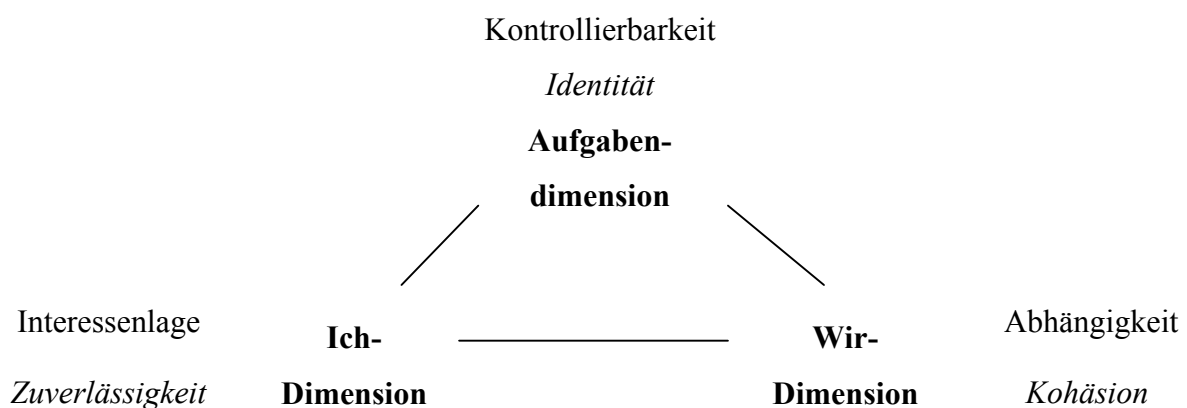


Abb. 2: Vertrauensdeterminanten innerhalb einer sozialen Beziehung

In Abbildung 2 sind den drei Fixpunkten sozialer Beziehungen Faktoren zugeordnet, die in diesem Sinne Vertrauen schaffen. Genannt ist jeweils ein „instrumenteller“ Faktor (Normaldruck) und ein „expressiver“ Faktor (Kursivdruck). Die instrumentellen Faktoren sichern die Beziehung gewisser

maßen von außen her ab, expressive Faktoren bringen dagegen den inneren Antrieb der Beteiligten zum Ausdruck. Die Unterscheidung von instrumentellen und expressiven Determinanten ist deswegen von Belang, weil sie auf unterschiedliche Formen des Vertrauens verweisen und diese unterschiedlichen Formen auch in verschiedenen Kontexten Bedeutung erlangen. In eher flüchtigen, formalen und wenig Belastungen ausgesetzten Situationen reicht instrumentelles Vertrauen häufig aus, in dauerhaften, persönlichen und intensiven Beziehungen gewinnen dagegen die expressiven Elemente entscheidende Bedeutung. Die in Abbildung 2 angeführte Interessenlage hat primär einen instrumentellen Charakter. Wer davon ausgehen kann, dass sein Partner ein hohes eigenständiges Interesse an der Beziehung hat, weil er einen hohen Nutzen daraus zieht, der kann auch darauf vertrauen, dass er ein Interesse an der Fortsetzung und Festigung der Beziehung hat und er kann sich daher auch darauf verlassen, dass der Partner keine Verhaltensweisen ergreift, die die Beziehung grundsätzlich beschädigen werden. Ein Vorgesetzter, der über Arbeit, Gehalt und Vorankommen seiner Mitarbeiter entscheiden kann, kann einfach damit rechnen, dass diese sich bemühen werden, ordentliche Arbeit zu leisten – eben weil sie ihr Vorankommen nicht gefährden wollen. Der Vorgesetzte, der seinen Mitarbeitern aus diesen Gründen „vertraut“, tut dies deswegen, weil er sich auf die „instrumentellen“ Interessen seiner Mitarbeiter verlässt. Die Mitarbeiter können aber auch aus anderen als instrumentellen Gründen die gewünschten Arbeitsleistungen erbringen, z.B. deswegen, weil sie schlichtweg verlässlich sind, sich also so verhalten, wie man es legitimerweise von einem Mitarbeiter erwarten kann. Verlässlichkeit ist eine Charaktereigenschaft. Personen, die diese Charaktereigenschaft besitzen, verfolgen mit ihrem verlässlichen Verhalten keine spezifischen Zwecke, sie bringen damit schlichtweg ihre Person „zum Ausdruck“. Charaktereigenschaften sind „expressiver“ Natur. Man kann dem Partner also nicht nur vertrauen, wenn man davon ausgehen kann, dass dieser die Beziehung als wichtiges Mittel zur Erreichung seiner persönlichen Ziele betrachtet, sondern auch dann, wenn zu erwarten ist, dass er sich aufgrund seiner Persönlichkeit als vertrauenswürdig erweisen wird. Die Verlässlichkeit ist dabei nur eine Persönlichkeitseigenschaft, die vertrauensrelevant ist. Andere Eigenschaften sind Ehrlichkeit und Geradlinigkeit. Zusammengefasst: bei der Beurteilung, ob der Partner Vertrauen verdient, werden sowohl dessen instrumentelle als auch dessen expressive Motivationen berücksichtigt. Ähnlich lassen sich auch für die Wir-Dimension und für die Aufgaben-Dimension instrumentelle und expressive Vertrauensgründe unterscheiden.

Als instrumentelle Variable in der Wir-Dimension nennt Abbildung 2 die Abhängigkeit. Stabil sind insbesondere die Beziehungen, in denen beide Partner gleichermaßen voneinander abhängig sind. Die wechselseitige Abhängigkeit gibt den beiden Partnern doppelte Sicherheit. Sie wissen, dass sich der andere loyal verhalten wird (er ist ja abhängig) und sie wissen, dass der Partner davon

ausgeht, dass man sich selbst ebenfalls loyal verhalten wird (denn man selbst ist ja auch abhängig und wird daher die Beziehung nicht gefährden wollen). Damit entfallen aber auch mögliche Befürchtungen darüber, dass der Partner aus Misstrauen vom Pfad des Vertrauens abweichen wird – und kann daher desto gewisser vertrauen. Als expressive Variable ist die Kohäsion genannt. „Kohäsion“ ist ein Sammelbegriff, er umfasst wechselseitige Zuneigung und Wohlwollen und ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Aus einer hohen Kohäsion ergibt sich fast natürlich auch ein hohes Vertrauen, denn wen man als Teil einer (echten) Gemeinschaft wahrnimmt, dem vertraut man wie sich selbst.

Auch die gemeinsame Aufgabe hat eine expressive und eine instrumentelle Seite. Die expressive Seite der Aufgabe gründet im Selbstverständnis der Partner. In dem Ausmaß, in dem die gemeinsame Aufgabe Ausdruck des jeweils eigenen Selbstbildes ist, gibt es auch Anlass, dem Partner zu vertrauen. Die Betonung liegt hierbei auf dem Wort „gemeinsam“. Eine Fußballmannschaft, in der jeder Spieler zwar mit Begeisterung spielt, hierbei aber primär auf seinen eigenen Ruhm bedacht ist, ist nicht in selbiger Masse von Vertrauen durchseelt wie ein Team von Trapezkünstlern, in dem die Akrobaten bei waghalsigen Übungen unter der Zirkuszelt zusammenwirken und in dem die *gemeinsame* Bewältigung der gefährlichen Situationen den *Kern der Aufgabe* ausmacht. Die Gemeinsamkeit wird also von der Aufgabe als solcher gefordert, sie ergibt sich nicht aus dem (schwankenden) Willen der Beteiligten, dem Partner gerecht werden zu wollen oder ihn positiv zu stimmen. Als instrumentelle Variable ist in Abbildung 2 schließlich noch die Kontrollmöglichkeit aufgeführt. Wenn man überprüfen kann, ob der Partner seinen Aufgabenteil auch korrekt ausführt, dann kann man sich auch eher darauf verlassen, dass er dies tun wird, als wenn seine Tätigkeiten im Dunkeln bleiben.

Bei all dem ist zu beachten, dass bei der Beurteilung der Beziehungsqualität sehr stark die subjektiven Alltagstheorien der Beteiligten zum Zuge kommen. So mag, wie erwähnt, die Zuverlässigkeit ganz generell als wichtiger Vertrauensposten gelten, manche Personen sind diesbezüglich aber relativ großzügig und legen auf Zuverlässigkeit weniger Wert als beispielsweise auf Vertrautheit. Sie entwickeln also gegenüber einem Partner ein stabiles Grundvertrauen, selbst wenn sich dieser immer wieder als wenig verlässlich erweist und zwar einfach deswegen, „weil man ihn ja kennt“, und „weiß“, dass er es doch – trotz seiner Schwäche – gut meint. Dieses Problem der Subjektivität stellt sich – wie schon beschrieben – auch bezüglich der Triade „Ich-Aufgabe-Wir“. Orientieren sich Menschen wirklich an diesen drei Kategorien und nicht an ganz anderen Gesichtspunkten? Möglicherweise spielen auch weitere Aspekte bei der Beurteilung einer Beziehung eine Rolle. Doch ganz unabhängig von evtl. sehr individuellen Beurteilungsmustern, an den drei aufgeführten Kategorien

kommt letztlich niemand vorbei, denn in ihnen stecken Grundvoraussetzungen für die Stabilität einer Beziehung. Und deswegen kann man wohl davon ausgehen, dass Menschen damit auch etliche Erfahrungen haben. Sie lernen – mehr oder weniger reflektiert – dass eine Beziehung nicht funktioniert, wenn eine ihrer Grundvoraussetzungen nicht erfüllt wird und sie werden daher auch darauf achten, ob die Gefahr besteht, dass eben dies eintritt. Insofern ist die Subjektivität in der Beurteilung von Beziehungen auch begrenzt. Welche Faktoren eine Beziehung zusammenhalten, gehört gewissermaßen zum kollektiven Wissensbestand. Dies gilt zumindest für einen bestimmten Kernbereich, mit hoher Wahrscheinlichkeit also für die Variablen, die in Abbildung 1 wiedergegeben sind.

Die bisherige Argumentation ist recht „einseitig“. Sie betrachtet die Einschätzung einer Beziehung aus dem Blickwinkel eines der Partner und nicht aus einer gemeinsamen Perspektive. Ist es möglich, dass nur einer der Partner Vertrauen in die Beziehung entwickelt, während der andere indifferent, unschlüssig oder sogar misstrauisch bleibt? Bei der Beantwortung dieser Frage kommt erneut die Unterscheidung in expressives und instrumentelles Vertrauen zum Zuge. Soweit eine Beziehung nur einen rein instrumentellen Charakter hat, ist ein einseitiges Vertrauen durchaus denkbar. Wenn ich beispielsweise weiß, dass mein Partner aus unserer Beziehung eine hohe Bedürfnisbefriedigung zieht, ich seine Aktivitäten leicht kontrollieren kann und wenn der Partner außerdem noch in hohem Masse von mir abhängig ist, dann habe ich starke Gründe für die Annahme, dass er meine Erwartungen nicht enttäuschen wird, ich ihm also in diesem Sinne vertrauen kann. Dabei spielt es keine Rolle, ob mein Partner meine eigenen Absichten und Handlungen durchschaut und ob ich selbst ein größeres Interesse an der Beziehung besitze. Eine derartig asymmetrische Situation ist im Hinblick auf die expressive Seite einer Beziehung allerdings nicht wirklich – zumindest nicht dauerhaft – denkbar. Eine hohe emotionale Bindung hat nur Bestand, wenn sie geteilt wird, man wird nur dann seine Zuverlässigkeit bewahren, wenn auch auf den Partner Verlass ist und man wird nur dann an der Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung festhalten, wenn auch der Partner seinen Teil beiträgt. Expressiv fundierte Vertrauensbeziehungen haben also ihren "Preis", sie sind dafür aber auch wesentlich belastbarer als instrumentell fundierte Vertrauensbeziehungen.

Anwendungen

Die angeführten Überlegungen können nutzbringend sowohl für die Analyse als auch für die Verbesserung des Vertrauens in defizitären Beziehungen verwendet werden. Sie helfen auch dabei, Fehldiagnosen zu vermeiden. Der häufig zu hörende Vorwurf, der Partner habe das in ihn gesetzte

Vertrauen gebrochen, ist beispielsweise selten stichhaltig und die durch diesen Vorwurf ausgelösten Vertrauensdebatten daher auch nicht hilfreich. Meistens entpuppt sich der Vertrauensbruch „lediglich“ als Erwartungsenttäuschung oder auch einfach als Missgeschick, das jedem einmal unterlaufen kann und nicht wirklich geeignet ist, eine bewährte Beziehung zu gefährden. Ist allerdings das Vertrauen tatsächlich gebrochen worden, dann lässt es sich nur sehr schwer wieder herstellen. Das Wissen um diesen Tatbestand verführt dazu, den Vorwurf des Vertrauensbruchs als Kampfmittel einzusetzen. In der Politik beispielsweise wird der Gegner nicht selten bezichtigt, das Vertrauen des Wählers zu missbrauchen. Das wäre in der Tat kaum zu verzeihen und daher in höchstem Masse reputationsschädigend. Allerdings ist dieser Vorwurf zweischneidig und daher nur mit Vorsicht zu verwenden. Denn der Wähler weiß normalerweise, was ein wirklicher Vertrauensbruch ist. Wird der Vorwurf bedenkenlos bei jeder geringsten Gelegenheit erhoben, dann leidet die Glaubwürdigkeit der politischen Argumentation und damit auch das Vertrauen des Wählers in die Politiker insgesamt.

Im Zentrum des vorgestellten Modells steht die Einsicht, dass Vertrauensstörungen gleichermaßen in allen Bereichen der Beziehungstriade ihre Ursache haben können. Tatsächlich wird die Bedeutung der Ich-Dimension in konkreten Konfliktfällen allerdings leicht unterschätzt. Das ist verständlich, weil sich bei der Diskussion von Beziehungsproblemen die Defizite der Wir-Dimension naturgemäß in den Vordergrund spielen. Ein anderer und vielleicht der bedeutendere Grund für die Unterschätzung der Ich-Dimension liegt aber darin, dass es psychisch wesentlich belastender ist, Ich-als-Wir-Probleme zu thematisieren. Ich-Probleme in einer Beziehung gründen in den Ansprüchen an den Partner (z.B. rückhaltlos ehrlich zu sein), die dieser nicht erfüllt. Hierüber zu kommunizieren ist schwierig. Denn wie kann man jemandem beispielsweise deutlich machen, dass er den Vorstellungen, die man von einer vertrauenswürdigen Person hat, nicht entspricht? Derartige Diskussionen nehmen rasch destruktive Formen an. Andererseits sind sie unentbehrlich. Je enger jedenfalls das Leben des Partners mit dem eigenen Leben verwoben ist, desto unvermeidlicher wird man auch mit dessen Lebenskrisen konfrontiert und aufgefordert, sie gemeinsam zu meistern. Dazu braucht es notwendig nicht nur wechselseitige Akzeptanz, sondern auch ein tiefes Verständnis der anderen Person. Entsprechend bedeutsam ist die Auseinandersetzung mit den wechselseitigen Vorstellungen, die aber häufig vermieden wird. Die Romanliteratur ist nicht zufällig überfüllt mit Beispielen der vertrauenszersetzenden Wirkung unausgesprochener, unterdrückter und zurückgewiesener Erwartungen.

Um aktuelle Vertrauensstörungen zu überwinden, empfiehlt es sich aber nur selten, die Ich-Bedürfnisse zum Zentrum der Auseinandersetzung zu machen. Müheloser und auch erfolgverspre-

chender ist es oft, vor allem die Aufgabenseite zu stärken. Dies entlastet von der mühevollen Selbsterforschung und bewahrt vor unfruchtbaren Schuldzuweisungen. Wenn es gelingt, Aufgaben zu definieren, die am Selbstverständnis der Partner anknüpfen und die es erlauben, Gemeinsamkeiten zu erkunden, dann sollte es auch möglich sein, selbst in verfahrenen Beziehungen Vertrauen wieder aufzubauen. Durch ein neugegründetes Aufgabenverhältnis gelingt es dann häufig auch wieder, den defizitären Ich-Bedürfnissen zu ihrem Recht zu verhelfen. Die gemeinsame Aufgabenbewältigung stimuliert Erfolgserlebnisse und macht den Nutzen der Zusammenarbeit unmittelbar erfahrbar. Dies gilt auch für den politischen Bereich. So trug der gemeinsame Aufbau der europäischen Institutionen sicherlich mit dazu bei, dass sich trotz der Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs, ein Vertrauensverhältnis zwischen den westeuropäischen Staaten herausbilden konnte. Auch in scheinbar ausweglosen Situationen liegt hier ein Ansatzpunkt. So ließe sich z.B. auch der Palästina-Konflikt entschärfen, wenn es gelänge, gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen. Nur scheinbar paradox wäre es beispielsweise, wenn die Kontrahenten die Verantwortung übernehmen, die in ihrem jeweiligen Gebiet angesiedelten kulturellen Stätten der Gegenseite zu sichern und zu pflegen. Die Errichtung und nachhaltige Förderung *gemeinsamer* Einrichtungen des Kulturaustauschs böte hierzu die logische Ergänzung. Hilfreich wäre auch eine gemeinsame politische Vision, die allerdings mit konkreten Aktionen zu unterfüttern wäre. Angesichts der Probleme in der Region bietet es sich nachgerade an, ein in gemeinsamer Verantwortung durchzuführendes Programm zum Ausbau des Bildungswesens und zur Wohlförderung aller in Palästina lebenden Menschen in die Wege zu leiten.

Aber nicht nur die Ich- und die Aufgabendimension von Beziehungen, sondern auch die Wir-Dimension weist häufig Defizite auf. Reichliches Anschauungsmaterial hierfür liefert leider das Schüler-Lehrer-Verhältnis. Anstelle des Miteinander findet man vielerorts ein "kühles Gegenüber", das sich in wenig erfreulichen Austauschverhandlungen erschöpft: gute Noten und wenig Stress hier gegen gute Leistungen und gutes Betragen dort. Von einem Gemeinschaftsgeist, in dem sich Lehrer und Schüler für die gemeinsame Sache verbinden, ist wenig zu spüren. Man braucht sich daher auch nicht zu wundern, wenn es an der Bereitschaft fehlt, sich auf die Vorstellungen und Verhaltenszumutungen des jeweils anderen einzulassen.

Insbesondere bezüglich der Wir-Dimension zeigt sich allerdings auch eine prekäre Seite des Vertrauens. Denn eine hohe soziale Kohäsion ist nicht vorbehaltlos zu begrüßen. Sie präsentiert sich nämlich auch nicht selten in sinnentleerter Form und beruht auf hohler Kameraderie, in der dumpfer Vertrauenszwang jede Form eines „aufgeklärten“ Vertrauens erstickt. Dies lässt sich verhindern, wenn eben nicht nur die Wir-Dimension, sondern auch die Ich-Dimension der Beziehung gestärkt

wird, wenn also die Partner stark genug sind, um ihre jeweils individuellen Interessen nachdrücklich zu vertreten.

Dunkle Seiten des Vertrauens offenbaren sich aber nicht nur, wenn das Vertrauen Ergebnis einer ausufernden Wir-Dimension, ist, sondern auch bei einer ungebändigten Aufgabendimension. Ebenso wie eine schwache Aufgabenbindung zu Überdruß und Gleichgültigkeit führt, kann eine zu starke Aufgabenbindung Überidentifikation und sogar Gesinnungstyrannie bewirken. Auch hier wirkt eine starke Ich-Dimension als Korrektiv. Aber auch eine falsch dosierte "Ich-Ladung" sorgt für Probleme. Überstarke Ich-Bezüge lassen allenfalls ein oberflächliches Vertrauen zu und eine zu geringe Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse veranlassen die Partner, sich in ihrer Kommunikation und in ihrem Engagement auf das Notwendigste zu beschränken. Eine entsprechende Ausgestaltung der Wir- und der Aufgabendimension können allerdings einer hierdurch bedingten falschen "Justierung" des Vertrauensgefüges entgegenwirken.

Was folgt aus diesen Überlegungen? In einem Satz zusammengefasst: Wie viele andere soziale Phänomene ist auch Vertrauen ein Balanceakt. Damit Vertrauen einer sozialen Beziehung Halt geben kann, müssen die Bedürfnisse der Partner in gleichem Umfang Geltung erhalten, wie die Bedürfnisse der Gemeinschaft. Gleichzeitig ist dafür zu sorgen, dass die Bedürfnisse der Partner und auch die Ziele der Gemeinschaft in Bewegung bleiben und im Idealfall sich selbst transzendieren. Als Kräfte und Gegenkräfte stabilisieren sich dann die hieraus entstehenden Bestrebungen gegenseitig und geben einer Beziehung ein tragfähiges Fundament. Dass das Vertrauen nicht nur von Ungleichgewichten bedroht wird, sondern dass es ebenso wie ein Zuwenig auch ein Zuviel an Vertrauen geben kann, haben wir mit unseren Ausführungen leider nur andeuten können. Hierzu wäre noch einiges zu sagen.

Leseempfehlungen der Autoren: Laucken, U.: Zwischenmenschliches Vertrauen, Oldenburg 2001 – Kramer, R.M.: Organizational Paranoia, in: Staw, B.M./Sutton, R.I. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, 23, 2001, S. 1-42 – Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.): Vertrauen, Frankfurt/New York 2001

Autorenhinweise

Prof. Dr. Susanne Bartscher-Finzer, geb. 1964, Studium der Betriebswirtschaftslehre und der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim. Sie lehrt an der Fachhochschule Kaiserslautern, Standort Zweibrücken das Fach „Personalwirtschaft und Organisation“. Ihre For

schungsarbeiten liegen vor allem in der Organisations- und Personalentwicklung sowie in der Gruppenforschung. Kontakt: bartscher@bw.fh-kl.de.

Prof. Dr. Albert Martin, geb. 1949, Studium der Betriebswirtschaftslehre, Sozialpsychologie und Wissenschaftslehre. Er lehrt an der Universität Lüneburg das Fach „Personal und Führung“. Seine Forschungsarbeiten liegen vor allem im Bereich der deskriptiven Entscheidungsforschung, der Personalpolitik und Personalentwicklung. Kontakt: martin@uni-lueneburg.de.

¹ Lewicki, R.J./Bunker, B.B. 1995: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, in: Kramer, R.M./Tyler, T.R. (Hrsg.): Trust in Organizations, Thousand Oaks u.a., S. 114-139

² Vgl. Martin, A. 2003: Vertrauen, in: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart (im Druck)

³ Vgl. z.B. Kelly, G.A.: The Psychology of Personal Constructs, New York 1955

⁴ Cohn, R. 1975: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Stuttgart

⁵ Vgl. Martin, A. 2000: Teams und ihre Entwicklung, in: Universitas, 55, S. 895-910