

## Vertrauen und Konflikt als Antagonisten kooperativer Prozessierung von Unsicherheit

Christoph Clases

((1)) Der Anspruch an die Haltung von Wissenschaft ist, so will es die Akademie nicht erst seit seiner cartesischen Verallgemeinerung zum archimedischen Punkt aller Kognition, geprägt durch den Zweifel. Sie ist somit aufgerufen, einen *Konflikt* zu inszenieren und – den Horizont der Wahrheitsfindung im Blick – diesen zu perpetuieren. Es ist der Konflikt, der sich um das Vortreiben eines Auseinanderfallens bewegt. Des Auseinanderfallens von Phänomen und Deutung, von Beobachtung und Retrognostik, von Entwicklung und Prädiktion. Die *Entscheidung hin zu* einer bestimmten, notwendig falliblen Aussage sistiert, temporär begrenzt, einen gnostischen Konflikt, indem andere Optionen des Verstehens, der Erklärung, der Vorhersage deselegiert werden. Die Entscheidung transformiert diesen Konflikt – *heureka!* – in neue Problemstellungen. Philosophie und Wissenschaft produzieren ‚closure‘ (Nozick 1981), indem Erkenntnisse in „Denkkollektiven“ als gesichert deklariert und in „Denkzwänge“ transformiert werden (Fleck 1999). Spätestens hier erscheint Systemvertrauen (Luhmann 1989) auf dem Plan.

((2)) Horizonte des Denkens und Handelns, welche *nicht* durch einen wissenschaftlichen Diskurs präformiert sind, suchen sich oftmals ein viel pragmatischeres Kriterium von Wahrheit: *Entscheidend* ist oftmals die Fähigkeit zum nächsten Schritt; und die Herausforderung, diesen so zu wählen, dass morgen noch weiter geschritten werden kann. Für die soziale Anschlussfähigkeit der Schritte ist immer auch die *Zuversicht* in die ‚Gangbarkeit‘ von Lösungen vonnöten. Entscheidungen stellen, als Mechanismen der Herstellung von Konvergenz, Rationalisierungen des Vergangenen und Prophezeiungen des Zukünftigen, selbst immer wieder latente Divergenzen her: Es entstehen neue Optionen und Unsicherheiten inklusive entsprechend neuer (Entscheidungs-)Konflikte. Vertrauen produziert so, im Zuge der Absorption von Unsicherheit, neue Risiken (Luhmann 1988, 1989).

((3)) Der Beitrag von Torsten Strulik nimmt exakt hier seinen Ausgangspunkt und beleuchtet überzeugend die Vielfalt der problemerzeugenden Effekte von Vertrauen (3). Mein Kommentar sucht Anschluss, indem er den Text selektiv als Anstoss für sich zum Teil auch von diesem entfernende Gedanken versteht.

((4)) Vertrauen, als risikoreiche Vorleistung, ist für soziale Akteure *funktional* insofern, als dass es Komplexität reduziert, Transaktionskosten reduziert (Verzicht auf Kontrolle) oder aber auch Konflikte durch Dissonanzreduktion vermeidet (s.u.). Riskant ist Vertrauen immer und notwendig, denn es impliziert Verletzlichkeit des ‚Trustors‘. Für diese/n ist es „a bet about the future contingent actions of others“ (Sztompka 1999). Oder aber eine Wette auf die oftmals ebenfalls kontingenten Konsequenzen eben dieser kontingenten Handlungen. Vertrauen kann Unsicherheiten absor-

bieren; es tut dies jedoch um den Preis des „latent gehaltenen Phänomens, dass jede Problemlösung im Sinne der Erschließung von Entscheidungsmöglichkeiten zugleich Folgeunsicherheit und damit neue Probleme hervorbringt“ (3). Der Autor legt den Akzent trefflich auf den Umstand, dass wir im öffentlichen Vertrauensdiskurs einer Überdehnung des Vertrauenskonzepts selbst begegnen. Dies gilt für das Füllhorn der Ratgeberliteratur (z.B. Sprenger 2002) ebenso wie für die mantrahaften Beschwörungen der Notwendigkeit von Vertrauen für das Funktionieren auch ökonomischer Beziehungen. Neuerdings übertrumpft man sich in Schätzungen, wie hoch denn nun der quantitative Anteil sei, mit dem Psychologie die viel beschworene, unsichtbare Hand des Marktes steure. Die 50%-Marke (Vertrauensanteil) wird zum Teil locker übersprungen, wobei sich Akteure aus Politik und Wirtschaft gleichermaßen hervor tun. Nicht zu schweigen von den allabendlichen Meteorologen der Grosswetterlage an den globalen Finanzplätzen, welche sich dabei wortwörtlich und im *pluralis majestatis* als ‚Seher‘ darstellen. Der Autor erlebte schauernd über gar soviel Vertrauen in Vertrauen (Neuberger 2006). Hier feiert nicht nur Voodoo in modernem Kleid fröhlich Urständ, auch werden von unterschiedlichen Akteuren die durch das eigene Handeln (mit-)erzeugten Risiken im allgemeinen Vertrauensdunst zum Verschwinden gebracht.

((5)) Warum wird der Begriff des Vertrauens also aktuell so dermassen überhöht? Warum hat er quasi-hegemonialen Charakter im medialen Diskurs? Zum Vertrauensdiskurs gehört notwendig die von Torsten Strulik herausgearbeitete Dimension der Erzeugung latenter Risiken. Skandalös muten die Glaubenssätze des öffentlichen Vertrauensdiskurses an, wenn Konflikte, welche den beklagten Vertrauenskrisen zugrunde liegen, nicht mehr hinlänglich thematisch werden. Das ent-täuschte Vertrauen angesichts der zu Tage getretenen Schäden ist weder zu reparieren, noch schlicht mit neuem Vertrauen zu prozessieren. Auch die von Luhmann (1989, S. 102) hervorgehobenen „Einschüsse von Mißtrauen“ (18) als ‚institutionalisierter Zweifel‘ (17) führen hier nicht mehr weit genug. Dies daher, weil der Vertrauensdiskurs inzwischen nicht nur reflexive, sondern auch *rekursive* Züge trägt. Diese zeigen sich in der rekursiven Wiedereinführung der Vertrauensfrage gegenüber den Agenturen des Misstrauens selbst (Rating-Agenturen, Akkreditierungsinstanzen, etc.). Die Principal-Agent-Problematik (Pratt & Zeckhauser 1985) fächert sich kaleidoskopisch auf, vervielfältigt sich und lässt eine imaginierte ‚Öffentlichkeit‘ in die Rolle des Principals schlüpfen, der z.B. für etablierte Expertensysteme der Wissenschaft (als Agenten von Forschung und Fortschritt) eine „continued licence to practice“ (Royal Society Report 2000, S. 5) fordert. Es erscheint evident, dass wir uns bei der Engführung des Vertrauensdiskurses auf den Weg eines endlosen Regresses bewegen.

((6)) Es gilt also den in westlichen Gesellschaften aktuell geführten hegemonialen Vertrauensdiskurs zu ‚knacken‘. Und zwar von einer Innen- wie Aussenperspektive. Der Zugang aus dem Inneren des Diskurses führt zur Befragung der problem- und risikoezeugenden Mechanismen des Vertrauens in seinen vielfältigen Verzweigungen (28f., 34f., 39f.). Zugespielt wird die Analyse noch durch den Hinweis auf die

vertrauensbasierten Steigerungsformen von Wissen, durch welche Nicht-Wissen produktiv gemacht werden kann (24). Albert Einstein wird der Gedanke zugeschrieben, wonach sich ein Problem nicht mit den gleichen Denkmitteln lösen läßt, die zu seiner Entstehung beigetragen haben. Probleme, die durch Vertrauen entstehen, können nicht wiederum mit Vertrauen gelöst werden. Wo brechen wir aus dem geschlossenen Vertrauensdiskurs in anschlussfähiger Weise aus? Beginnen möchte ich mit der Reflexion über Zusammenhänge zwischen Konflikt und Vertrauen; gefolgt von Überlegungen zu den Begriffen Verantwortung und Kooperation.

((7)) Intrapyschische Konflikte sind dadurch gekennzeichnet, dass einem Akteur zwei oder mehr miteinander nicht vereinbare Denkweisen und/oder Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Um kognitive Dissonanzen (Festinger 1957) zu vermeiden, verhalten sich Menschen in ihren „Bezügen auf Vergangenheit und Zukunft“ selektiv (20), was zu einer mehr oder minder einseitigen Wahrnehmung von Wirklichkeit führt. Jede Perspektive impliziert eine situierte, d.h. gewordene, über Deutungsmuster vermittelte und zugleich antizipationsbezogene Selektion von Interpretationsmöglichkeiten. Vertrauen, so der Gedanke an dieser Stelle, ist nun *eine* Option, um derartige kognitive Dissonanzen im Hinblick auf die Antizipation zukünftiger Ereignisse zum Verschwinden zu bringen. Wären eine konservativere Anlagestrategie, ein höherer Eigenkapitalanteil, o.ä. nicht doch besser (gewesen)? Ein Vertrauen in die Regenerationsfähigkeit und Plastizität des globalen Finanzsystems, respektive steuerfinanzierte Sicherungsnetze für durch verantwortungslose Investmentbanker entstandene Schäden, *kann* diese Dissonanz schließen. Kognitive Dissonanzen sind intrapsychische Konflikte, welche aber durchaus auch als kognitiv-emotionale ‚Marker‘ agieren und produktive Reflexionsprozesse auslösen *können*. Bringe ich meine kognitive Dissonanzen vertrauensbasiert zum Verschwinden, so entlaste ich mich von drängenden Konflikten, welche unliebsame Fragen produzieren. Zum Beispiel, wenn privatwirtschaftliche Risiken immer wieder externalisiert werden. Wie lange haben wie viele Menschen und Institutionen – egal ob Klein- oder Großaktionäre – in der Kette der letzten Finanzblasen darauf vertraut, nicht die Letzten in der Reihe hochrisikoreicher Transaktionen zu sein? Die Praktiken, die zur Sistierung der Bereitschaft zur Kreditvergabe unter Banken führten, haben zwar vermutlich keinen klar identifizierbaren Anfangspunkt, aber ein klar identifizierbares Muster: Die Leerstelle hinsichtlich der Thematisierung fehlender Dissonanz im Denken ausgewiesener Finanzexperten. Treiben wir diesen Gedanken weiter, so seien mit einem Analogieschluss Denkmöglichkeiten angedeutet, die mit einem Begriff wie dem der *transorganisationalen Dissonanzreduktion* eröffnet werden. Damit meine ich, wie im Falle der jüngst erlebten Finanzkrisen, die fast schon kollektive Verweigerung gegenüber bzw. Tabuisierung von vertrauenserodierenden Denkweisen, welche harte Konfliktlinien zwischen Optionen des Morgen salient machen würden. Letzteres ist kaum zu beobachten. Und so schien, um es mit dem jungen Beckett zu sagen, die Sonne des Vertrauens, da sie keine andere Wahl hatte, auf nichts Neues.

((8)) Nach Heinz von Foerster sind *wir* es, die über

Unentscheidbares zu entscheiden haben. „*Einfach, weil über entscheidbare Fragen schon immer durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, entschieden wird. (...) Antworten auf entscheidbare Fragen sind von Notwendigkeiten diktiert, während Antworten auf unentscheidbare Fragen durch die Freiheit unserer Wahl bestimmt werden. Aber für die Freiheit der Wahl müssen wir die Verantwortung tragen*“ (v. Foerster 1993, S. 153f.). Freiheit und Verantwortung für unsere Entscheidungen sind somit auf das Engste miteinander verknüpft. Dies nicht zuletzt auch angesichts der von Torsten Strulik angesprochenen technologischen Dynamiken (24), deren gesellschaftliche Implikationen inzwischen in der Regel erst im nachhinein diskutiert, aber schon längst nicht mehr in einem Prozess geordneter Technologiefolgeabschätzung antizipiert werden können. Selektionen eines globalisierten Wissenschaftssystems für oder gegen bestimmte Risiken generierende Versuchsanordnungen lassen sich weder von medial inszenierter Empörung noch von Ethikkommissionen vorwegnehmen. Sie vollziehen sich ganz konkret in den Laboratorien. Wer sonst, wenn nicht die für ihre immer neuen (und produktiven) Experimentalanordnungen verantwortlichen Akteure können die ökonomische, pharmazeutische, energietechnische, etc. Entwicklung wieder an den Diskurs einer praktischen Vernunft anschliessen. Erfolgt dies nicht – in einer in einem ersten Schritt erst einmal deutlich wahrnehmbaren und später selbstverständlich-alltäglichen Art und Weise – so haben diese Akteure unser Vertrauen schlechterdings nicht verdient. Da hilft auch keine ‚public communication of science‘, die für Vertrauen wirbt, indem sie Laien nahe bringt, was Laien vertragen. Spätestens mit Luhmann (1989) wissen wir, dass Vertrauen nicht kommunikel ist. Daher ernten Misstrauen jene, welche für Vertrauen werben (Frevert 2009).

((9)) Wir bewegen uns nun auf dem Terrain der praktischen Vernunft, auf dem wir unser Handeln unter ethischen Gesichtspunkten beurteilen, um oftmals dilemmatische Entscheidungen zu treffen. *Hier sind wir allein*, d.h. hier ist die Verantwortung an Entscheidungen nicht mehr teilbar. Es ist der Entscheid des/der Einzelnen, welche Einsätze sie/er im kollektiven Spiel um wirtschaftliche, ökologische, soziale, kulturelle, etc. Ziele tätigen will. Hier treffen sich in der Finanzkrise auch die kleinen und die grossen ‚Zocker‘. Wo sie sich allerdings nicht treffen, das ist in – und das trägt vermutlich sowohl zur aktuellen gesellschaftlichen Vertrauenskrise wie auch den damit einhergehenden latent anomischen Tendenzen bei – ihren Optionen zur Antizipation bzw. Beeinflussung von Entwicklungen. Hier unterscheiden sich kleine und grosse ‚Zocker‘. Für die einen kann oftmals nur „institutionelles Vertrauen“ (Rousseau et al. 1998) in Anschlag gebracht werden, während andere durchaus auch den Einfluss haben, auf „calculus based trust“ (Lewicki & Bunker 1996) zurückgreifen und auf Basis von Informationsvorteilen strategisch-taktisch agieren zu können. So bleibt es kaum nachvollziehbar, ob und inwiefern Rating-Agenturen für notwendige, wenn auch schmerzhaft Botschaften sorgen, welche die Marktakteure für neue Gefahren sensibilisieren und/oder inwiefern gezielte Verlautbarungen zu sich verändernden Ratings genutzt werden, ‚den Markt‘ vor sich hertreiben. Die Botschaft des

Rufes nach einer europäischen Ratingagentur offenbart zumindest das Kalkül.

((10)) Was bleibt? Kooperation ist eine Option, spricht die Stimme der Zuversicht. Denn Kooperation benötigt eine zumindest hinreichende Kongruenz von Zielen, welche nicht allein, sondern nur gemeinsam zu erreichen sind (auch unter Beachtung von Zielkonflikten), die Möglichkeit die Art und Weise der angestrebten Zielerreichung (auch streitig) zu debattieren, (trans-)organisationale Dissonanzen zu thematisieren sowie die immer auch konfliktbehaftete Einigung über den Zugriff auf in der Regel knappe, gemeinsame Ressourcen. Kooperation basiert nicht auf Vertrauen, sondern kann dieses – aufgrund von zum Teil mühevollen Erfahrungen (Wehner, Clases & Bachmann 2000, Clases, Bachmann & Wehner 2003) – hervorbringen. In Kooperationen kann deutlich werden, ob und inwiefern die klassischen Ingredienzien interpersonalen Vertrauens wie Offenheit, Integrität, Wohlwollen und Kompetenz eingelöst werden. Was bleibt, ist die Warnung vor einem unbalancierten Blick auf Vertrauen. Um den Verführungen einer einseitigen Vertrauenskonzeption zu widerstehen, benötigen wir den ausgetragenen Konflikt. Vertrauen und Konflikt repräsentieren Agonist und Antagonist des Prozessierens gesellschaftlicher Unsicherheitszonen; und dies in Kooperationen, welche die Einzelnen nicht aus der Verantwortung nehmen.

### Literatur

Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying trust in virtual organizations. *International Studies of Management and Organization*, 33 (2), 7-21.

Fleck, L. (1999). Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv (4. Ausg.). Frankfurt/ M.: Suhrkamp.

von Foerster, H. (1993). Lethologie (zuerst 1990). In P. Weibel (Hrsg.), *Kybernetik* (Reihe: Perspektiven der Technokultur). (S. 126-60). Berlin: Merve.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Frevert, U. (2009). Wer um Vertrauen wirbt, weckt Misstrauen. *Merkur. Deutsche Zeitschrift für Europäisches Denken*, 63 (1), 21-28.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. (S. 114-39). Thousand Oaks: Sage.

Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust. In D. Gambetta (Hrsg.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*. (S. 94-107). Oxford: Basil Blackwell.

Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke. (Erstpublikation: 1968)

Neuberger, O. (2006). Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen*. (S. 11-55). München: Hampp.

Nozick, R. (1981). *Philosophical explanations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1985). *Principals and agents. The structure of business*. Boston et al.: Harvard Business School Press.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Royal Society (2000). A code of practice for scientific advisory committees. The Royal Society's Response to the Office of Science and Technology. Statement 14/00.

Sprenger, R. K. (2002). *Vertrauen führt*. Frankfurt/ M.: Campus.

Sztompka, P. (1999). *Trust. A sociological theory*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Wehner, T., Clases, C. & Bachmann, R. (2000). Co-Operation at work: A process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations. *Ergonomics*, 43 (7), 983-997.

### Adresse

Prof. Dr. Christoph Clases, AOC Unternehmensberatung, Loorenstrasse 93, CH-8053 Zürich. Email: clases@aoc-consulting.com  
und: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, Riggenbachstr. 16, CH-4600 Olten. Email: christoph.clases@fhnw.ch