



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Olaf Geramanis

# **Vertrauen und Vertrautheit in Organisationen**

Beziehung gestalten zwischen  
Stabilität und Wagnis

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramanis



Olaf Germanis: Vertrauen und Vertrautheit in Organisationen

# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Germanis

Olaf Germanis

# Vertrauen und Vertrautheit in Organisationen

Beziehung gestalten zwischen Stabilität und Wagnis

VANDENHOECK & RUPRECHT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2024 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: 1508823266/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantech, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage** | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

ISSN 2625-607X

ISBN 978-3-647-40041-9

# Inhalt

<b>Zu dieser Buchreihe</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Vertrauen zwischen Struktur und Prozess</b> .....	<b>14</b>
1.1 Das handlungstheoretische Mikro-Makro-Modell .....	16
1.2 Praxisbezug: Das Mikro-Makro-Modell .....	24
1.3 Das Vertrauensmodell im Überblick .....	26
<b>2 Handeln unter Fremdheit – Fremdheits-Kontroll-Kurve</b> .....	<b>29</b>
2.1 Fremdheit .....	29
2.2 Entscheidungsmöglichkeit: Kontrolle .....	31
2.3 Gegenteil von Kontrolle: Ignoranz .....	39
2.4 Praxisbezug: Zusammenarbeit unter Fremdheit .....	41
<b>3 Handeln unter Bekanntheit – Bekanntheits-Zutrauens-Kurve</b> .....	<b>43</b>
3.1 Bekanntheit .....	44
3.2 Entscheidungsmöglichkeit: Zutrauen .....	45
3.3 Gegenteil von Zutrauen: Zweifeln .....	50
3.4 Praxisbezug: Zusammenarbeit unter Bekanntheit .....	53
<b>4 Handeln unter Vertrautheit – Vertrauthheits-Vertrauens-Kurve</b> .....	<b>55</b>
4.1 Vertrautheit .....	56
4.2 Beziehungsarbeit als sozialer Tausch .....	58
4.3 Soziales Kapital .....	62
4.4 Soziale Kontrolle .....	69
4.5 Entscheidungsmöglichkeit: Vertrauen .....	73

4.6	Gegenteil von Vertrauen: Misstrauen .....	77
4.7	Sanktion und Reue .....	80
4.8	Vertrauen, Würdigkeit, Mutwille .....	83
5	Schluss .....	88
5.1	Das komplette Modell .....	88
5.2	So geht Vertrauensorganisation .....	91
	Literatur .....	95

## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater:innen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher:innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leser:innen, die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt



dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und Schulen übergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene anregt wird.

Wir laden Sie als Leser:innen dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

# Einleitung

---

»Vieles hätte ich verstanden, wenn man es mir nicht erklärt hätte.« (Lec 1957, S. 47)

---

In den alltäglichen Vorstellungen hat Vertrauen viele Facetten, äußerst bekannt ist der Lenin zugeschriebene Satz: »Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.« Ebenso gilt, dass man sich Vertrauen erarbeiten oder verdienen muss, zugleich kann es einem von anderen Menschen geschenkt oder geliehen werden. Vertrauen kann man wieder verlieren, es kann verspielt oder einem entzogen werden. Man kann sich des Vertrauens würdig oder auch unwürdig erweisen. Man kann sich dazu entschließen, jemandem zu vertrauen oder man kann sich einander sehr vertraut fühlen. Und bei all dem gilt es zu beachten, dass Vertrauen eine riskante Entscheidung ist, bei der immer etwas auf dem Spiel steht, das verloren gehen kann.

Es ist kein leichtes Unterfangen, zu einem so komplexen und zugleich vertrauten Thema wie Vertrauen etwas sagen zu wollen. Vertrauen ist nicht mehr und nicht weniger als der Grund und Ursprung unseres Zusammenlebens: Zusammenarbeit, Beziehung, Partnerschaft, Freundschaft, Liebe – all das wäre ohne Vertrauen undenkbar. Wenn kooperatives Handeln so offensichtlich Vorteile bringt, wäre es doch widersinnig, nicht zu kooperieren. Und weil das so einleuchtend scheint, ist die Suche nach Vertrauen eher von dem Glauben geleitet, dass Menschen wirklich einander vertrauen *wollen*, als analytisch nach dem Für und Wider zu suchen.

Zu Beginn möchte ich zwei Begebenheiten schildern, die für mich den Zugang zum Thema Vertrauen beschreiben: Meine erste wissenschaftliche Begegnung mit Vertrauen hatte ich im Studium 1992, als

wir James Coleman gelesen haben. Für ihn ist Vertrauen eine rationale Strategie: Ich gehe das Risiko, meinem Gegenüber zu vertrauen, dann ein, wenn ich dessen Interessen richtig einzuschätzen weiß. Die Formel, die Coleman dazu entwickelt, lautet: *Vertrauen wird dann gegeben, wenn das Verhältnis zwischen der Wahrscheinlichkeit der Vertrauenswürdigkeit und -unwürdigkeit größer ist als der Quotient aus zu erwartendem Verlust und zu erwartendem Gewinn* (vgl. Coleman 1991, S. 126). Meine Haltung zu dieser Formel war »ambivalent«. Nachdem ich die Formel »decodiert« hatte, fand ich die Idee, die Entscheidung meinem Gegenüber zu vertrauen oder nicht, einfach an eine mathematische Gleichung zu delegieren, großartig. Zugleich fehlte mir etwas Wesentliches, weil bei einem derart rationalen Vorgehen, die soziale und emotionale Dimension des Vertrauens völlig unterbelichtet bleibt.

Die zweite Begegnung fand vor nicht allzu langer Zeit in einer Bank statt. Wir wollten ein neues Konto eröffnen und bei Kaffee und Gebäck fing die Bankberaterin ausgiebig an, über sich zu erzählen: Zunächst teilte sie uns ihren beruflichen Werdegang mit, um dann mit dem Satz »... und jetzt erzähle ich Ihnen noch etwas Privates von mir« von ihren Kindern, ihrem Haus in Frankreich und ihrem Garten zu berichten, in dem sie gerne zur Erholung arbeitete. Am Ende der Erzählung waren wir etwas irritiert und fragten uns, ob wir nun unseerseits einer vollkommen fremden Frau unsere Lebensgeschichte und unsere Hobbys erzählen sollten.

Vertrauen ist eine Situation doppelter Kontingenz

Im vorliegenden Buch geht es um die Frage, unter welchen Bedingungen eine Person willens und bereit ist, das Risiko einzugehen einer anderen Person zu vertrauen, obwohl – und das ist das zentrale Moment des Vertrauens – die andere Person stets Möglichkeit und Anreiz zum Vertrauensbruch hat. Es geht um »personales Beziehungsvertrauen« und die Unsicherheiten und Unwägbarkeiten, die sich daraus ergeben. In einer solchen Situation sind die beteiligten Personen mit dem konfrontiert, was Luhmann als »doppelt kontingent« bezeichnet: