



M.C. Escher

3) Transparenz und Vertrauen

Der Begriff Transparenz wird häufig gebraucht, in der Regel positiv konnotiert - meistens ohne sich vertieft Gedanken über die Bedeutung und Auswirkung von starker oder schwacher Transparenz zu machen. Meiner Meinung nach lohnt sich eine gedankliche Auseinandersetzung mit dem Begriff, speziell auch für den Organisationsalltag. Diese kleine Reihe von Artikeln möchte einen Beitrag dazu leisten. (Artikel 1: [Transparenz und Hierarchie](#) / Artikel 2: [Transparenz & Entscheidungen](#))

Vertrauen, ein Buzzword dieser Tage, das gerne mit Transparenz kombiniert wird, denn Transparenz soll Vertrauen herstellen. Aber funktioniert dies auch? Vergegenwärtigen wir uns nochmals die Definition von Transparenz aus dem [ersten Artikel](#) zum Thema: Der Duden deutet den Begriff als das [...] Durchscheinen, die Durchsichtigkeit, die Durchlässigkeit oder auch als Durchschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit. In der Optik ist es, gemäss Duden, die Lichtdurchlässigkeit als Kehrwert der Opazität. [...]

Jeder dieser Bezeichnungen wohnt eine Relativität inne – ein Mehr oder Weniger. Somit ist mit Transparenz im allgemeinen Sprachgebrauch nicht der völlig unverstellte Blick auf das Objekt der Betrachtung gemeint, sondern immer eine graduelle Sichtbarkeit. Der Gebrauch des Begriffes Transparenz schliesst also eine vollständige Erfassung (im holistischen Sinne) des Betrachtungsobjektes aus. Der Forderung nach Transparenz liegt immer der *Wunsch* zugrunde, das Sichtfeld auszuweiten, die uneinsehbaren Nischen sichtbar zu machen.

Etwas transparent *machen*, setzt also den Willen voraus, das noch nicht Einsehbare sichtbar zu machen. Der Wunsch dahinter mag reiner Neugier entspringen, oder aber - und dies ist im Zusammenhang mit Vertrauen *schaffen* ausschlaggebend - er entspringt einem Gefühl des *Miss-Trauens*, man kann dies auch neutraler formulieren: des Noch-Nicht-Vertrauens.

Nimmt man als Prämisse, dass Vertrauen auf persönliche Erfahrung gründet, kann man von Vertrauen sprechen, wenn ein Interaktionspartner mehrfach, die der Interaktion zu Grunde

liegende Erwartungshaltung positiv adressiert hat und über diese, die Interaktion auslösende Erwartungshaltung, hinausging. Daneben gibt es noch ein Darüber-Hinausgehen welches nicht in Bezug auf die auslösende Interaktionssituation quantifizierbar oder fassbar sein muss. Es kann auch in Gemeinsamkeiten liegen, die die beteiligten Personen teilen und die eine Basis bilden auf der Vertrauen gedeiht. Der springende Punkt ist hierbei, dass bei der ersten Interaktions-Situation Vertrauen als Vorschuss gewährt wird. Es gibt keinen Beweis bzw. noch keine Erfahrung, dass die Interaktion/Situation im Sinne des Vertrauenden ausgehen wird. Auch die weiteren Interaktionen fordern jeweils einen Vorschuss, auch wenn die positiven Erfahrungen vorheriger Interaktionen, diesen Vorschuss als geringer erscheinen lassen, als er beim ersten Mal war. Wie gross er wirklich ist, wird dann klar, wenn das Vertrauen missbraucht wird.

Diese Gemeinsamkeiten (und das oben erwähnte „mehr“) bzw. was die interagierenden Personen damit assoziieren, setzen Grenzen, bestehend aus positiv besetzten Gefühlen, die deviante Handlungsmöglichkeiten reduzieren. Je öfter Interaktionen zwischen den Beteiligten stattfinden, desto stärker werden die emotionalen Schranken, die ein Vertrauen zersetzendes Handeln verhindern. All dies setzt eine persönliche Beziehung voraus. Das Wagnis, das beide Seiten jeweils eingehen, wenn sie sich auf ihr Gefühl (vertrauen zu können) verlassen, intensiviert sie gleichzeitig und stärkt somit Vertrauen.

Vertrauen basiert also auf Intuition und Emotion¹. Es zeichnet sich durch die Abwesenheit von Beweis aus. Es gedeiht über uneingeforderte, unausgesprochene positive Bestätigung von Erwartungen.

Aus Sicht der Organisation stellen sich nun die Fragen: Fördert Transparenz Vertrauen? Sollte man Transparenz zur Vertrauensbildung einsetzen? Grundsätzlich kann man diese Fragen mit einem klaren **Jein** beantworten. Byung-Chul Han sagt im [Interview vom 15.12.2012 in der Süddeutschen Zeitung](#):

„Ich glaube nicht, dass sich die Wähler früher dafür interessiert hätten, ob Adenauer seine Frau betrügt oder zu viel Geld für einen Vortrag verlangt. Die Menschen hatten Respekt vor ihrem Kanzler. Was er in seinem Privatleben gemacht hat, fiel nicht ins Gewicht. Es gab ein Verständnis für Rollen und Rituale. Wer man wirklich ist, hat damals nicht interessiert. Heute gilt ein Politiker nur als authentisch, wenn er sein Privatgefühl zeigt. Wir leben im Terror der Intimität und Enthüllung.“

Hier bezieht sich Han auf eine *personale* Transparenz, er kritisiert indirekt den alten Aktivisten-Slogan "Das Private ist politisch!" Wie in den Zeilen weiter oben zum Begriff der Transparenz geschrieben, liegt der *Forderung* nach Transparenz ein *Miss-Trauen* zugrunde. Darin liegt ein Paradoxon: dieses Misstrauen wird durch transparenzschaffende Aktionen eher verstärkt, da keine solche Aktion, alle Nischen und Ecken eines zu beobachtenden Objektes oder Menschen komplett ausleuchten kann. Jegliche Antwort kann weiter hinterfragt werden und wie wir in

¹ der in Luzern lehrende Philosoph Prof. Martin Hartmann schreibt zwar in seinem Buch "Praxis des Vertrauens" (Hartmann 2011, 151ff), dass Vertrauen keine Emotion ist, aber Vertrauen hat eine intrinsische emotionale Komponente, die mal mehr mal weniger prägend ist.

den Medien sehen, geschieht dies auch. Im Bereich von personaler Transparenz sollte also aus unserem Ja ein Nein werden. Forderungen nach Transparenz auf persönlicher Ebene schaffen kein Vertrauen, weil sie dort einen Beweis fordern, wo die Abwesenheit von Beweis eben gerade konstituierendes Element des Begriffes (Vertrauen) ist.

Wenn wir von personaler Transparenz sprechen können, gibt es wahrscheinlich auch eine systemische Transparenz. D. h. die Nachvollziehbarkeit von Vorgängen innerhalb eines Systemkontextes in dem sich eine Person bewegt. In welchem Verhältnis steht diese Transparenz nun zu Vertrauen? Hier kann Transparenz in den Prozessen über die Zeit hinweg Vertrauen schaffen - allerdings beruht dieses Vertrauen, dann nicht mehr auf einer Emotion sondern auf der rationalen Bewertung der Prozesse. Damit fällt der Vorschuss bestehend aus der Abwesenheit von Beweis weg. Diese wird durch die rationale Bewertung und damit der Antizipierbarkeit ersetzt. Hier passt dann der Begriff des *sich-verlassen-auf* besser. Man verlässt sich auf die Prozesse, die man selber beurteilen kann. Schwierig wird es dann wenn die Prozesslandschaft eine Komplexität erreicht hat, die es für die Menschen darin praktisch unmöglich macht, die für sie relevanten Prozesse zu identifizieren und zu bewerten. Dann wird auf systemischer, prozessualer Ebene Vertrauen trotz Transparenz als emotionale Komponente wieder wichtig. Diesmal allerdings in einem anderen Zusammenhang. Dieser Aspekt der systemischen Transparenz in Bezug zu Vertrauen wird ausführlicher im nächsten Artikel behandelt. "Transparenz & Komplexität" wird uns wieder mit dem Begriff Vertrauen konfrontieren.

Aber was lässt sich bereits jetzt als Fazit aus den Zeilen zu Transparenz und Vertrauen für die **Organisationsentwicklung** herausdestillieren? Der Gefahr, auf eine bewusste oder auch unbewusste Art, persönliche Transparenz von Mitarbeitern einzufordern, muss bereits im Design des Transformationsprozesses begegnet werden. Soll wirklich Vertrauen wachsen können, dann müssen auch die Organisation und ihre Mitglieder den obengenannten Vorschuss leisten. Eine - auch unausgesprochene - *Forderung* an Mitarbeiter sich auf persönlicher Ebene *transparent zu machen* wird Vertrauen zersetzen. Vertrauen wächst organisch oder es verkümmert. Systemische Transparenz hingegen (so viel vorneweg) soll gefordert werden - mehr dazu im nächsten Artikel! Stay tuned!

Ich freue mich auf anregende Kommentare oder vertiefend, auf ein persönliches Gespräch.

Copyright: www.conceptalyse.ch Urs Luescher 25.11.2019

Transparenz & Hierarchie erschien am 23.10.2019 / *Transparenz & Entscheidung* 06.11.2019 / *Transparenz & Vertrauen* 15.11.2019 sowie *Transparenz & Komplexität* ca. Mitte Dezember. Alle Artikel finden Sie auf meiner [Linkedin Seite](#).

Dieser und weitere Artikel finden sich als .pdf auf: <http://www.conceptalyse.ch/artikel.php>