



## Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

### Vertrauensbruch

1. Begriff .....	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie .....	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen .....	7
7. Würdigung.....	8
8. Literatur .....	8
9. Autorin.....	8

#### 1. Begriff

Die Erklärung des Begriffes Vertrauensbruch setzt die Betrachtung von Vertrauen voraus. Aufgrund der Tatsache, dass Vertrauen ein durch die Umgangssprache geprägter Begriff ist, und ebenfalls zahlreiche wissenschaftliche Perspektiven über die Funktionen, Bedingungen und Taktiken des Vertrauens existieren, ist es schwierig, einen Konsens über den Begriff des Vertrauens zu finden.

Vertrauen allgemein bedeutet, „den Worten oder den Versprechungen einer Person Glauben zu schenken“ (Der große Brockhaus). Nach dieser Definition ist Vertrauen mit Glauben gleichzusetzen.

Albert Martin nennt vier Elemente, die den Vertrauensbegriff eingrenzen: „die zumindest grundsätzlich gegebene Gefährdung, die - vor diesem Hintergrund gegebene - Gewissheit, dass sich der Partner in einer bestimmten Art und Weise verhalten wird, die Erwartung, dass der Partner die notwendigen Fähigkeiten besitzt, das gewünschte Verhalten auch auszuführen und der Bezug zu den eigenen Wünschen und Bedürfnissen.“ (Martin 2003, S.121) Hier stellt sich die Frage, ob die zu Beginn aufgestellte Aussage, Vertrauen ist mit Glauben gleichzusetzen, weiter Bestand hat. „Der Glaube ist eine fraglose Gewissheit (Martin 2003, S.121).“ Dementsprechend wird eine mögliche Unsicherheit, die Gefährdung, ausgeschlossen. Besteht Vertrauen also nicht, wenn keine Gefährdung vorliegt? Die Antwort ergibt sich, wenn man den Unterschied zwischen objektiver Sicherheit und subjektiver Gewissheit beachtet (vgl. Bartscher-Finzer/Martin 2003, S. 2). Den Individuen ist es unmöglich, Gefühle objektiv sicher zu beurteilen, somit bleibt lediglich die subjektive Gewissheit übrig, die eine mögliche Unsicherheit nicht ausschließen lässt. In Folge dessen wird eine grundsätzliche Gefährdung bei jeglicher Art von Vertrauen vorliegen.



Wie bereits zu Beginn erläutert existieren zahlreiche wissenschaftliche Perspektiven über die Funktionen, Bedingungen und Taktiken des Vertrauens. Die sozialwissenschaftliche Betrachtung von Niklas Luhmann beispielsweise beinhaltet, dass Vertrauen die Komplexität menschlichen Handelns reduziert und zugleich die Möglichkeit des Erlebens und Handelns erweitert, sowie Sicherheit gibt (vgl. Luhmann 1978). Er expliziert die Annahmen auf die Weise, dass die Welt übermäßig komplex ist. Der Mensch hat die Chance, durch Vertrauen die Komplexität des sozialen Systems und somit die Anzahl an Alternativen zu verringern, und dadurch die Möglichkeiten des Erlebens und Handelns zu steigern. Durch das Vertrauen auf Erfahrungen und das Beobachten anderer, ist es dem Individuum möglich, Alternativen zu bevorzugen, oder von vornherein auszuschließen, und somit die Anzahl der in Frage kommenden Alternativen zu verringern.

Das zwischenmenschliche Vertrauen bildet sich in einem langwierigen Prozess. Ein Vertrauensbruch hingegen vollzieht sich in einer einzigen Handlung. Sobald das Vertrauen zwischen zwei Individuen durch ein Verhalten oder Handeln enttäuscht worden ist, kann ein Vertrauensbruch vorliegen. Hierbei ist die Art und das Ausmaß der Enttäuschung für das tatsächliche Bestehen eines Vertrauensbruches relevant. Die Stärke der Enttäuschung des Vertrauens ist wesentlich für die Ausprägungen des Vertrauensbruches. Weiter muss sich die Enttäuschung auf Schlüsselerwartungen, die verletzt worden sind, beziehen. Erwartungen sind als Schlüsselerwartungen zu definieren, wenn sie für die Beziehung eine entscheidende und persönliche Rolle spielen (vgl. Elangovan/Shapiro 1998).

## 2. Beispiele

„Die Renten, der Euro, die BSE-Kontrollen, die Kernreaktoren, die Atommülltransporte – alles ist sicher, so verkünden sie, die Politiker (Laucken 2001, S.13).“ Uwe Laucken beschreibt in seinem Buch „Zwischenmenschliches Vertrauen“ zahlreiche Situationen, in denen Vertrauen tagtäglich gebrochen wird. Ob Politiker, Journalisten oder aber auch Freunde, Arbeitskollegen, Partner und Familienmitglieder, alle enttäuschen täglich das Vertrauen anderer oder werden enttäuscht.

Ein aktuelles Beispiel hat am 4. Dezember 2004 für Schlagzeilen in den Medien gesorgt. „Die Spionageaffäre in der Formel 1 weitet sich aus. Nachdem die Staatsanwaltschaft in Italien Anklage gegen Toyota-Mitarbeiter erhoben hatte, ermittelt nun die Behörde in Köln. Ein früherer Ferrari-Ingenieur gab bereits zu, seinem Ex-Arbeitgeber Software gestohlen und diese nach einem Wechsel zu Toyota 2003 für die Entwicklung des neuen Wagens eingesetzt zu haben (www.abendblatt.de, dpa, 4.Dezember 2004).“ Millionen von Arbeitnehmern werden betriebsinterne Geheimnisse anvertraut. Das Weitergeben unternehmensrelevanter Informationen an Externe stellt ein Beispiel für den Vertrauensbruch in Bezug auf das Personalwesen dar. Jedoch kann das Vertrauen nicht nur von Individuen, sondern auch von Organisationen gebrochen werden. Hierzu lässt sich beispielhaft die Misere der Deutschen Telekom anführen. Der Gang an die Börse mit der Telekom-Tochter T-Online hat das Vertrauen der Anleger vorausgesetzt. Die seit der Emission im April 2000 ausgegeben T-Online Papiere haben gegenüber dem Ausgabekurs von 27 Euro Zweidrittel an Wert verloren. Erstmals nach fünf Jahren hat die Tochtergesellschaft einen Gewinn verzeichnet, der die Anleger positiv stimmen müsste. Jedoch ereignet sich in der Börsengeschichte ein bislang einzigartiges Ereignis. Fünf Jahre nach Ausgabe der Aktien erwägt die Deutsche Telekom einen kompletten Rückkauf der Tochterfirma T-Online (www.boersenreport.de, 08.03.2005). Die Barabfindung in Höhe von 8,99 Euro wurde selbst vom Vorstand als unter Firmenwert bezeichnet. Der gesamte Rückkauf, sowie die Höhe der Barabfindung stellt gegenüber einzelnen Altaktionären einen Vertrauensbruch dar.



### 3. Eine ausgewählte Studie

Die Studie „Betrayal in Relationships“ (1994) von Warren H. Jones und Marsha Parsons Burdette hat die Zielsetzung, festzustellen, welche Ereignisse und Handlungen als ein Vertrauensbruch definiert bzw. empfunden werden, welche Arten von Beziehungen betroffen sind, sowie inwieweit das Fortführen der Beziehung durch das enttäuschte Vertrauen beeinflusst wird.

Jones und Burdette haben ihre Vorgehensweise in drei Phasen gegliedert. Zunächst wurden die Probanden mit Hilfe eines Fragebogens mündlich und schriftlich hinsichtlich relevanter Erfahrungen mit Vertrauensbrüchen befragt sowie aufgefordert, Essays über Erfahrungen in Bezug auf Vertrauensbrüche zu verfassen. Darauffolgend haben Jones und Burdette einen „Interpersonal Betrayal Scale“ (IBS) entwickelt, um eine generelle Einstellung der Individuen hinsichtlich des Vertrauensbruches zu erfahren (vgl. Abbildung 1). Der IBS gibt Aufschluss über die häufigsten Arten von Vertrauensbrüchen, die für nahezu jede Beziehung relevant sein sollen. Schließlich sind Interviews geführt worden, die sich auf das soziale Netzwerk (Freunde, Familie, Bekannte, Arbeitskollegen und Nachbarn) beziehen.

---

Read each item and respond to it using the scale below:

1 = I have never done this

2 = I have done this once

3 = I have done this a few times

4 = I have done this several times

5 = I have done this many times

\_\_\_1. Snubbing a friend when with a group you want to impress.

\_\_\_2. Breaking a promise without a good reason.

\_\_\_3. Agreeing with people you really disagree with so that they will accept you.

...

---

Abb. 1: Auszug aus Interpersonal Betrayal Scale (Quelle: Jones, W./ Burdette, M.P. 1998)

Die Studie zeigt, dass der Vertrauensbruch ein relativ normales Ereignis in zwischenmenschlichen Beziehungen ist. Die auf das soziale Netzwerk bezogene Befragung hat ergeben, dass knapp 50 Prozent der Mitglieder des sozialen Netzwerkes den Befragten bereits in mindestens einer Vertrauensfrage enttäuscht haben. Ein Ergebnis der gesamten Befragung beinhaltet, dass 90 Prozent aller Probanden bereits einen Vertrauensbruch begangen und erlitten haben. Ein außerordentlich relevanter Aspekt ist der, dass ein Vertrauensbruch nicht notwendigerweise einen Beendigungsgrund für eine Beziehung darstellt. Diese oft



ignorierte Feststellung gilt vor allem, aber nicht ausschließlich, in unfreiwilligen Beziehungen, wie beispielsweise die Eltern-Kind-Beziehungen. Diese Erkenntnis lässt sich aus den Interviews über das soziale Netzwerk und aus den Essays über die Erfahrungen mit Vertrauensbrüchen ziehen. Ebenfalls hat die Studie bewiesen, dass hinsichtlich der Neigung, Vertrauen zu missbrauchen, Unterschiede im Verhalten der Geschlechter existieren. Ein prägnantes Beispiel ist der Vertrauensbruch am Arbeitsplatz. Männer neigen häufiger als Frauen dazu, das Vertrauen der Arbeitskollegen zu enttäuschen. Die Studie belegt, dass 10 Prozent der männlichen Befragten bereits einen Vertrauensbruch am Arbeitsplatz begangen haben, hingegen keine weibliche Befragte. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es sich bei diesen Ergebnissen um Selbstberichte handelt. Die aktuelle Häufigkeit von Vertrauensbrüchen am Arbeitsplatz ist aller Wahrscheinlichkeit nach jedoch bei beiden Geschlechtern ausgeprägter.

Als Antwort auf die zu Beginn gestellte Frage, welche Ereignisse und Handlungen als ein Vertrauensbruch definiert bzw. empfunden werden, sind besonders häufig eine außereheliche Affäre, Lügen, Ignoranz und mangelnde Unterstützung genannt worden. Nahezu alle zwischenmenschlichen Beziehungen sind von Vertrauensbrüchen betroffen. Prägnante Häufigkeiten des Vertrauensbruches sind jedoch insbesondere in Bereichen wie Partnerschaft, Freundschaft, Arbeitsumfeld und Familie aufgetreten.

Hinsichtlich der Studie geben Jones und Burdette zu bedenken, dass Probanden unter Umständen nicht in der Lage sind, Vertrauensbrüche, wie Gefühle, Gedanken und Erfahrungen, zu beschreiben. Sie wirken diesem Risiko jedoch teilweise durch wechselnde Befragungsmethoden von offenen und geschlossenen Fragen entgegen.

#### **4. Zusammenhänge**

Die empirische Studie von Jones und Burdette hat Fragestellungen behandelt, wie: Welche Handlungen werden als Vertrauensbruch definiert, welche Beziehungen sind betroffen und inwieweit ist die Beziehung durch den Vertrauensbruch beeinflusst. Neben diesen Gesichtspunkten findet ein weiterer wichtiger Aspekt, nämlich der der eigentlichen Entstehung des Vertrauensbruches, in verschiedenen Studien (vgl. u.a. Elangovan/ Shapiro 1998) Beachtung.

- 
- ( 1 ) freiwillige Handlung
  - ( 2 ) Schlüsselerwartungen
  - ( 3 ) Kenntnis beider Parteien über die Erwartungen
  - ( 4 ) Handlung/Verhalten
  - ( 5 ) Schaden
- 

Abb. 2: Schlüsselmerkmale – Vertrauensbruch

(Quelle: in Anlehnung an Elangovan/ Shapiro 1998 )



Die in Abbildung 2 dargestellten Schlüsselmerkmale dient der Identifikation von Vertrauensbrüchen. Der Aspekt der freiwilligen Handlung ist eine der Grundvoraussetzungen des Vertrauensbruches. Handelt ein Individuum in einer bestimmten Weise ohne eigenen Willen, kann man es nicht für das enttäuschte Vertrauen verantwortlich machen. Ferner muss sich der Vertrauensbruch auf Schlüsselerwartungen beziehen. Richtet sich der Vertrauensbruch auf für die Beziehung unbedeutende Erwartungen, ist er nicht signifikant und wird mit großer Wahrscheinlichkeit ignoriert. Zusätzlich müssen beide Parteien Kenntnis über die gegenseitigen Erwartungen haben. Ein Konsens über die Relevanz der Erwartungen, somit über die Festlegung der Schlüsselerwartungen, ist jedoch nicht notwendig. Dementsprechend kann beispielsweise der Vertrauensgeber eine unbestimmte Erwartung als Schlüsselerwartung definieren, der Vertrauensnehmer hingegen nicht. Dem Vertrauensbruch muss eine Handlung bzw. ein Verhalten vorausgehen, welches dann wiederum die Schlüsselerwartungen des anderen verletzt und ihm einen Schaden zufügt (vgl. Elangovan/Shapiro 1998). Die bisherigen Erkenntnisse werfen die Frage auf, warum Individuen Vertrauen enttäuschen, also wie und warum es zu einem Vertrauensbruch kommt.

## 5. Erklärungsansätze

Der von Elangovan und Shapiro verfasste Aufsatz „Betrayal of Trust in Organisations“ (1998) beschäftigt sich mit dem Vertrauensbruch als Entscheidungsprozess. Die in Anlehnung an das Modell von Elangovan und Shapiro dargestellte Abbildung 3 hat den Anspruch, zu analysieren, warum Individuen Vertrauen enttäuschen. Vertrauensbruch ist das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses. Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass die Verfolgung des Eigeninteresses ein dominanter Erklärungsansatz für das Begehen eines Vertrauensbruchs ist (vgl. Elangovan/ Shapiro 1998, S.552). Aufgrund dieser Tatsache gehen Elangovan und Shapiro davon aus, dass der Vertrauensbruch das Ergebnis einer situationsabhängigen Kalkulation von Vor- und Nachteilen bezogen auf das Eigeninteresse ist. Die Auswahl der attraktivsten Alternative basiert grundsätzlich auf zwei Schlüsselfragen: (1) Kommt es nach einer Bewertung der allgemeinen Situation in Frage, das Vertrauen zu brechen? und (2) Wird der Vertrauensbruch durch eine für den Vertrauensnehmer relevante Sanktion bestraft? (vgl. Elangovan/Shapiro 1998, S. 553). Somit bildet sich die Entscheidung, das Vertrauen zu brechen, oder es zu bewahren, aus einer Funktion der situationsbezogenen Gegebenheiten, aus der Motivation zum Vertrauensbruch sowie aus der Beurteilung der zu erwartenden Sanktion. Krisen, unerfüllte Bedürfnisse und Charaktereigenschaften können das Individuum dazu veranlassen, einen Vertrauensbruch in Erwägung zu ziehen. In Folge dessen bewertet ein Individuum die momentane Gesamtsituation, den sogenannten „Status quo“, anhand von drei Kriterien: Die Einschätzung erfolgt anhand von materiellen und sozialen Gewinnen, der Beziehung und ethischer Prinzipien (vgl. Elangovan und Shapiro 1998, S.553-558). Hierbei ist davon auszugehen, dass je schlechter die Bewertung der momentanen Gesamtsituation, desto stärker ist die Motivation, einen Vertrauensbruch zu begehen. Die Entscheidung zum tatsächlichen Vertrauensbruch ist schließlich noch von einer weiteren Determinante, der Bewertung der zu erwartenden Strafe, abhängig. Stuft ein Individuum die Status-quo-Situation als schlecht ein, die Motivation einen Vertrauensbruch zu begehen hoch. Beurteilt er weiterhin die zu erwartende Strafe als akzeptabel, wird es das Vertrauen einer anderen Person enttäuschen (vgl. Abbildung 3).

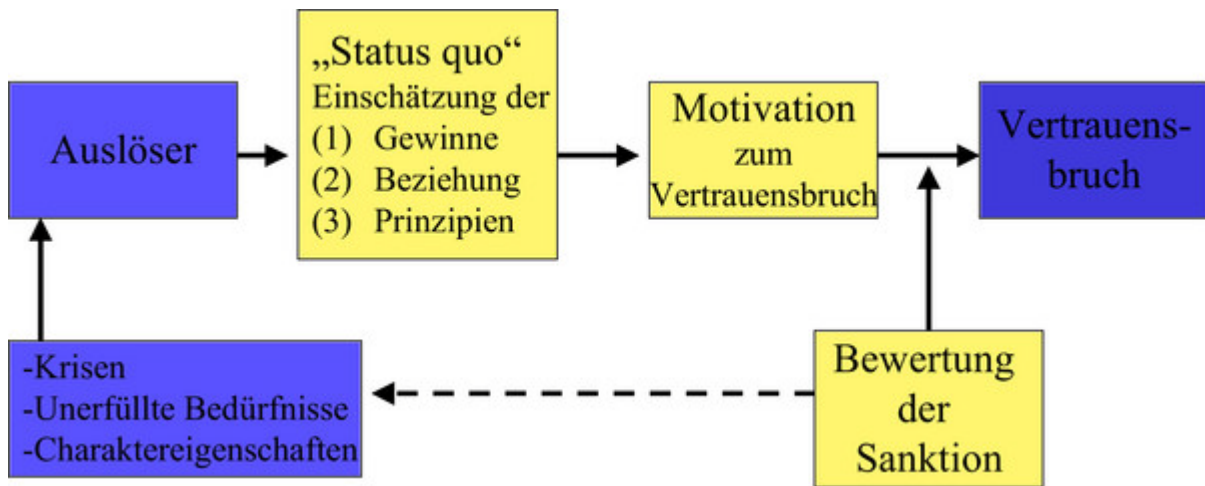


Abb. 3: Modell des Entscheidungsprozesses zum Vertrauensbruch  
 (Quelle: in Anlehnung an Elangovan/ Shapiro, 1998 – A Process Model of Opportunistic Betrayal)

Ist ein Vertrauensbruch begangen worden, stellt sich die Frage, ob die Beziehung fortgeführt wird oder nicht. In Abbildung 4 sind unterschiedliche Faktoren aufgeführt, die Einfluss auf die Entscheidung haben.

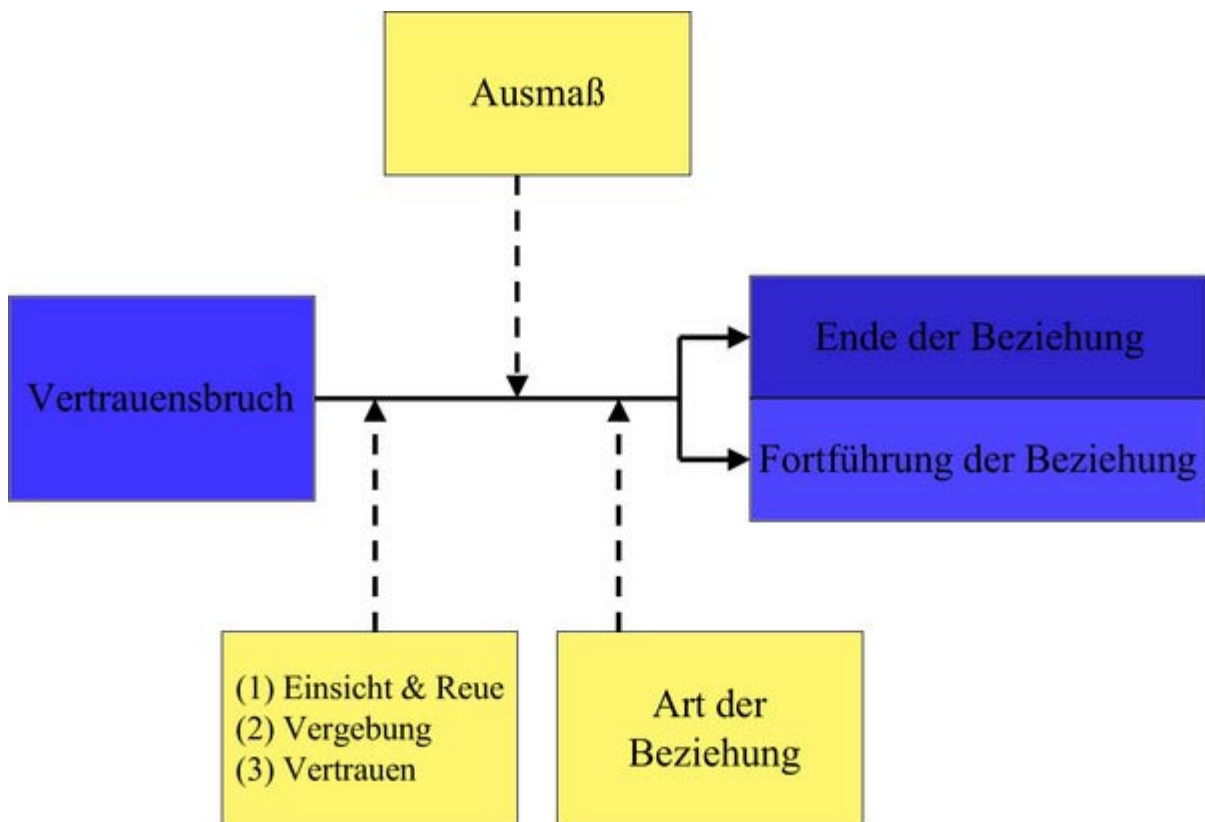


Abb. 4: Modell Vertrauensbruch – Ende oder Fortführung einer Beziehung  
 (Quelle: eigene Darstellung)



Zunächst ist die Art und das Ausmaß der verletzten Erwartungen ein relevanter Faktor. Wie bereits bei den Zusammenhängen erläutert, müssen Schlüsselerwartungen verletzt worden sein. Dies kann aufgrund der Heterogenität der Schlüsselerwartungen sowie der subjektiven Wahrnehmung von Individuen in unterschiedlichstem Maße geschehen. Sind Schlüsselerwartungen enttäuscht, kann es notwendig sein, dass derjenige, der das Vertrauen gebrochen hat, Reue und Einsicht zeigen muss. Unverzichtbar ist jedoch, dass der Vertrauensbruch vergeben wird und weiterhin oder erneut Vertrauen besteht. Das Fortführen einer Beziehung nach einem Vertrauensbruch ist von einer Vielzahl von bereits genannten und darüber hinausgehenden Determinanten abhängig, die Einfluss auf die Beziehung haben. Einige Beispiele, die prägnante Einflussfaktoren beinhalten, lassen sich anführen: das Ansehen in der Gesellschaft zu verlieren, wenn Eltern ihr Kind aus der Familie ausschließen; die Auslöser des Vertrauensbruches als Fehler seiner selbst zu sehen oder die Gewohnheit der zwischenmenschlichen Beziehung mit einem Individuum, die über dem Vertrauensbruch steht. Beispiele aus der Arbeitswelt lassen sich zahlreich finden, wie etwa das Nichteinhalten eines Versprechens oder das Beklauen eines Mitarbeiters.

Schließlich ist noch die Art der Beziehung ein wesentlicher Gesichtspunkt. Wie bereits erwähnt führen insbesondere Vertrauensbrüche in unfreiwilligen Beziehungen häufig nicht zu einer Beendigung der Beziehung. Unfreiwillige Beziehungen bestehen immer dann, wenn eine soziale, psychologische oder ökonomische Abhängigkeit besteht. Ein Beispiel hierfür ist die bereits genannte Eltern-Kind-Beziehung. Eltern schließen Kinder aufgrund eines Vertrauensbruchs nicht aus ihrer Familie aus, um das gesellschaftliche Ansehen zu bewahren. Unfreiwillige Beziehungen bestehen jedoch nicht nur in familiären Beziehungen. Auch in Wirtschaftssituationen lassen sich soziale, psychologische oder ökonomische Abhängigkeiten, die auf unfreiwilligen Beziehungen basieren, aufzeigen. Beispielfähig hierfür lässt sich eine soziale, psychologische und ökonomische Abhängigkeit bei einem Arbeitnehmer angeben, der in einer angesehenen Firma einen für ihn einträglichen Beruf ausübt, den er nicht aufgeben möchte. Dementsprechend könnte der Arbeitnehmer beispielsweise verschlechternde Vertragsänderungen zustimmen, die in einem vorherigen Gespräch ausgeschlossen worden sind.

## **6. Praktische Folgerungen**

Schließlich stellt sich die Frage, ob „Nicht-Vertrauen“ ein Weg ist, um einem Vertrauensbruch entgegenzuwirken. Diese Frage lässt sich klar mit „Nein“ beantworten. Vertrauen ist erforderlich, um die übermäßige Komplexität zu reduzieren, und um seinen Handlungsspielraum zu erweitern (vgl. Luhmann 1973). Zusätzlich lässt sich argumentieren, dass bei fehlendem Vertrauen eine potentielle Beziehung nicht in Anspruch genommen und etwas Wertvolles nicht erreicht wird. Muss man zur Kenntnis nehmen, dass ohne jegliches Vertrauen eine Zusammenarbeit unmöglich ist. Ein Beispiel ist, die Führungskraft, die den Mitarbeitern nicht vertraut und ihnen dementsprechend keine relevanten Aufgaben übergibt. Wodurch es zu einer Überlastung der Führungskraft kommt, und die gestellten Aufgaben nicht mehr zufriedenstellend erfüllen werden.

Das Modell des Vertrauensbruches als Entscheidungsprozess liefert indirekt Handlungsempfehlungen, um einen Vertrauensbruch zu vermeiden. Der Prozess der Entscheidung wird durchleuchtet und gibt somit Ansatzpunkte die beachtet werden können, um einem Vertrauensbruch entgegen zu wirken. Krisen und unerfüllte Bedürfnisse können ein Individuum dazu veranlassen, einen Vertrauensbruch in Erwägung zu ziehen. Um diese zu vermeiden bzw. zu befriedigen müssen bei ersten Anzeichen von Unstimmigkeiten Konversationen zur Klärung genutzt werden. Außerdem können durch eine gepflegte Beziehung der „Status quo“ positiver beurteilt werden und Motivationen zum Vertrauensbruch reduziert werden.



## 7. Würdigung

Die bisherigen Untersuchungen spiegeln die Relevanz des Vertrauens und die damit verbundene Gefahr des Vertrauensbruches wieder. Der Vertrauensbruch ist ein alltägliches Phänomen. Das enttäuschte Vertrauen ist eine potentielle Gefahr, sobald man sich in einer zwischenmenschlichen Beziehung befindet. Der Vertrauensbruch kann sich jederzeit ereignen. Dennoch ist es notwendig, das Risiko des Vertrauensbruches einzugehen, um als Individuum zu leben, die Komplexität der sozialen Beziehungen zu reduzieren, und Zusammenarbeit in jeglicher Form zu ermöglichen. Wie bereits angeführt, bestehen Möglichkeiten, der Gefahr des Vertrauensbruches entgegenzuwirken, auszuschließen ist dieser jedoch nie.

Abschließend ist nochmals zu erwähnen, dass ein Vertrauensbruch nicht notwendigerweise zu einer Beendigung der Beziehung führt, sondern teilweise sogar zu einer Verbesserung der Beziehung führen kann. Dies ist dann möglich, wenn durch das enttäuschte Vertrauen die Beziehung neu definiert wird. Die Individuen revidieren ihre Werte und Normen bezüglich der zwischenmenschlichen Beziehung und befinden sich im Idealfall auf einer besseren gemeinsamen Basis.

## 8. Literatur

Bartscher-Finzer, S./Martin, A. 2003, Vertrauen - Grundlage belastungsfähiger Beziehungen, Universitas Online, Stuttgart.

Elangovan, A.R./ Shapiro Debra L. 1998, Betrayal of Trust in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, S. 547 – 566.

Jones, W./ Burdette, M.P. 1994, Betrayal in Relationships, in Perspectives on close Relationships, S. 243 – 262, Boston.

Lauken, U. 2001, Zwischenmenschliches Vertrauen, Oldenburg.

Luhmann, N. 1973, Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.

Martin, A. 2003, Vertrauen, in Martin, A. (Hrsg.) Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, S.115 – 137, Stuttgart.

Wahrig, G. u.a. 1982 (Hrsg) Der große Brockhaus, Stuttgart.

Börsenreport, URL:<http://www.boersenreport.de/boersentermine.asp?msg=004589800000000560000000000>, 08.03.2005.

Hamburger Abendblatt, URL:<http://www.abendblatt.de/daten2004/12/04/372499.html?prx=1>, 04.12.2004, dpa.

## 9. Autorin

Sandra Jacobsen