

# Misstrauen als Ressource

## Ein Impuls für Innovationsprozesse in KMU-Netzwerken

*Wer innovativ sein will, braucht Partner. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen heißt die goldene Regel daher Vernetzung. Als Patentrezept für Erfolg versprechende Partnerschaften gilt Vertrauen. Misstrauen dagegen ist negativ konnotiert und wird als kontraproduktiv bewertet. Dabei wird das Potenzial, das in Misstrauen steckt, oft verkannt. Denn Misstrauen erweist sich als äußerst produktiver Innovationstreiber. Vorausgesetzt, es wird als berechtigter und wertvoller Bestandteil innovativer Prozesse anerkannt und systematisch kommuniziert! Ein Plädoyer für eine Enttabuisierung einer missachteten Ressource.*

### Kooperation als Notwendigkeit

Der Heilsbringer unserer postindustriellen Ökonomie heißt «Innovation». Und der Prozess, in dem Neues entsteht, ist kein einsames Geschäft, sondern meist eine kollektive Leistung, die darin besteht, dass verschiedene Akteure ihre jeweiligen Expertisen und Fähigkeiten bündeln. Alleingänge sind in Zeiten von Globalisierung, komplexen Aufgabestellungen und Arbeitsteilung passé. In besonderem Maße gilt dies für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft bilden. Da insbesondere die kleinen Firmen angesichts ihrer begrenzten Ressourcen Innovationsvorhaben nicht aus eigener Kraft stemmen können, hat der Staat Förderprogramme aufgelegt, mit denen die Vernetzung und die bislang eher zurückhaltende Kooperationsneigung deutscher KMU forciert werden sollen.

Entstanden ist so eine Reihe von regionalen Branchennetzwerken mit Akteuren aus Industrie und Forschung, zu deren erklärtem Ziel die Stärkung der Innovationskraft der Partnerunternehmen (z.B. durch die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen) gehört. Ob dieses politische Instrument effizient ist, bleibt abzuwarten. Die neuen Netzwerke gehören zu den weißen Flecken auf der Forschungslandkarte. Neben deren Strukturmerkmalen, die der Vernetzung ihr besonderes Gepräge geben, hängt der Erfolg ganz entscheidend von der Gestaltung der Netzwerkbeziehungen ab.

### Misstrauen in KMU-Netzwerken

Das A und O von Netzwerken ist Vertrauen. So lautet zumindest das gängige Credo in Theorie und Praxis. Vertrauen gilt

als Garant für flache Hierarchien, als Ersatz für formale Regelungen und damit als transaktionskostendehimierend. Kurzum: Es gilt als die Ressource für Innovation und Produktivität schlechthin. Entsprechend ist Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus für Netzwerkinteraktionen in der Forschung ein immer wieder thematisierter Gegenstand. Der Rolle von Misstrauen wird indes kaum Beachtung geschenkt. Das ist verwunderlich, liegen die Risiken von (strategischen) Allianzen, wie sie in Netzwerken im Idealfall geschmiedet werden, doch auf der Hand. Insbesondere bei kleinen Unternehmen kann die Angst um das Alleinstellungsmerkmal die nötige Wissensintegration verhindern.

### «Misstrauen gehört zu den Netzwerken genauso wie Vertrauen.»

Generell ist die Netzwerkpraxis krisenanfällig. Eine zentrale Misstrauensquelle stellen deren Verfahren dar. Anders als Unternehmen sind Netzwerke relativ hierarchiefreie Gebilde. Das Fehlen verbindlicher Zuständigkeiten und häufig auch formaler Regelungen bewirkt bei den Netzwerkpartnern jedoch Skepsis und damit eine eingeschränkte Kooperationsbereitschaft. Im Extremfall entsteht Misstrauen gegenüber dem Netzwerksystem als solchem, etwa wenn opportunistisches Verhalten nicht sanktioniert wird.

Ein gewaltiger Stimulus für Misstrauen gerade in den politisch initiierten Netzwerken ist zweitens der Gegensatz von Ein-

zel- und Kollektivinteressen. Enorme Verunsicherung resultiert vor allem daraus, dass die KMU-Netzwerke im Prinzip offen zugänglich sind – auch für den unliebsamen Wettbewerber. Diesbezüglich sind jedoch unter den Akteuren erhebliche Vermeidungsstrategien am Werk. Sowohl die Zusammenarbeit mit als auch die bloße Anwesenheit von einem direkten Konkurrenten im Netzwerk gelten bei der überwiegenden Mehrheit als Tabu.

Als heikel erweist sich drittens die Heterogenität der Netzwerkakteure. Diese ist für den aus tendenziell homogenen Organisationsstrukturen stammenden Typ des «Eigentümerunternehmers» relatives Neuland und wiegt umso schwerer, als für dessen Entscheidungen in der Regel personelle Kriterien tragend sind und ungewohnte Partnerkonstellationen möglicherweise als bedrohlich erlebt werden. Die unterschiedlichen Akteursgruppen (z.B. Unternehmen versus Forschung), Interessen und Ressourcen sowie die damit verbundenen divergierenden Mentalitäten, Rationalitäten und Handlungsmöglichkeiten geben in den Netzwerken jedenfalls Anlass für die Bildung von Subgruppen und Abgrenzungsstrategien.

In Gestalt dieser drei Widersprüche, die für die KMU-Netzwerke konstitutiv sind, manifestiert sich folglich eine ganze Serie neuralgischer Punkte, die aus der Forschung bekannte Misstrauenstypen hervorbringt:

Auf der Ebene des Netzwerksystems:

- institutionelles Misstrauen (aufgrund intransparenter Verfahren) (Knight/Chervany 2001)
- kalkulatorisches Misstrauen (aufgrund einer negativen Kosten-Nutzen-Rechnung) (Lewicki/Tomlinson 2003)

Auf der interpersonalen Ebene:

- identifikationsbasiertes Misstrauen (aufgrund unvereinbarer Werte und Ziele) (Lewicki/Tomlinson 2003)
- kalkulatorisches Misstrauen (z.B. aufgrund von Ressourcenschwäche bzw. befürchteter Dominanz) (ebd.)
- kategoriales Misstrauen (z.B. Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen) (Kramer 1999)

## «Die Kombination aus hohem Vertrauen und hohem Misstrauen ist das optimale Mischungsverhältnis für Innovation.»

Die Typologie zeigt: Die für KMU-Netzwerke typischen Misstrauen auslösenden Momente sind bereits in der Struktur dieser Netzwerke angelegt. Da aber gerade diese Diskrepanzen (z.B. Konkurrenz versus Kooperation) die innovative Kraft von Netzwerken ausmachen, ist deren konstruktive Handhabung dringend geboten.

### Erfolgsfaktoren für den Umgang mit Vertrauen und Misstrauen

#### erkenne:

- Vertrauen und Misstrauen sind eigenständige Phänomene, die parallel existieren.
- Weder Vertrauen noch Misstrauen sind per se produktiv oder destruktiv.

#### beachte:

- Vertrauen im Übermaß führt u.U. zur Versumpfung (z.B. Fixierung auf etablierte Partner und Wege, kein Hinterfragen)
- Misstrauen im Innovationskontext ist potenziell produktiv: als kreative Unruhe, als «Spürnase» für blinde Flecken etc.
- Aber: Misstrauen zu verschweigen kann Kooperationen, Projekte etc. verhindern.
- Nur wer sein Misstrauen kommuniziert, macht es bearbeitbar, sonst: «Misstrauensspirale».
- Misstrauen zu äußern ist legitim und kann zur Wertschöpfung in Innovationsprozessen beitragen.
- Die Institutionalisierung von Misstrauen (z.B. Code of Conduct, Kontrollen) schafft Vertrauen.

#### merke:

- Ein dynamisches Spannungsverhältnis aus Vertrauen und Misstrauen optimiert Innovationsprozesse!

### Misstrauen als produktive Irritation

Studien zum Thema Misstrauen sind bis auf wenige Ausnahmen (vgl. u.a. Schweer 1999) rar gesät. Erst in den letzten Jahren regt sich diesbezüglich seitens der Forschung ein zaghaftes Interesse. Die neue Aufmerksamkeit hat mit dem allmählichen theoretischen Umdenken der Vertrauensforschung zu tun. Konzeptionell galt Misstrauen lange Zeit als eine Art eifersüchtiger Widersacher von Vertrauen. Die beiden Einstellun-

gen wurden als entgegengesetzte Pole einer eindimensionalen Skala gedacht. Damit war der Part von Misstrauen als konterkariierende Kraft festgeschrieben. Die These, dass Vertrauen und Misstrauen ein Nullsummenspiel ergeben, wird inzwischen zunehmend angefochten und gilt als empirisch widerlegt. Stattdessen werden Vertrauen und Misstrauen als unterschiedliche, voneinander unabhängige Phänomene und damit als potenziell gleichzeitig vorhandene Einstellungsdimensionen behandelt. Misstrauen ist demzufolge kein Ausschlusskriterium von Vertrauen und umgekehrt kann Vertrauen mit Misstrauen einhergehen. Vertrauen und Misstrauen sind, so bereits Luhmann (1968), als funktionale Äquivalente zu denken, die in Ausgewogenheit den Optimalfall ergeben – und die in Arbeitskontexten auch miteinander existieren sollten, und zwar in möglichst hoher Potenz! Denn die Kombination aus hohem Vertrauen und hohem Misstrauen gilt in der neueren Organisationsforschung als optimales Mischungsverhältnis (vgl. Lewicki et al. 1998). Aus dieser Perspektive ist Letzteres nicht länger das «enfant terrible» von Beziehungen, sondern gern gesehener Produzent einer konstruktiven Spannung.

Entsprechend werden immer häufiger die positiven Effekte von Misstrauen hervorgehoben: als präventive Wachsamkeit; als Signal dafür, wann der Interaktion Grenzen zu setzen sind (z.B. in Form von Verträgen und Regeln), und als Schutzmechanismus vor übertriebener Gruppenkohäsion, der verhindert, dass sich Konformität auf Kosten von unabhängigem kritischem Denken durchsetzt (vgl. Lewicki/Tomlinson 2003). Im Grunde baut der Netzwerkgedanke auf diese Logik. Ist doch eines seiner wesentlichen Prinzipien, ein möglichst heterogenes Terrain von Akteuren auszubilden. Und: Heterogenität produziert automatisch Misstrauen. «Fremde» Herangehensweisen und Denkmuster provozieren zwangsläufig Skepsis und eine hinterfragende Haltung; gleichzeitig wird man durch die im Netz präsenten Außenseiterperspektiven und abweichenden Meinungen mit den eigenen blinden Flecken konfrontiert. Oftmals vermag die dadurch entstehende kreative Unruhe, Alternativen aufzuzeigen oder entscheidende Impulse zu geben, um Erneuerungs- und Wandlungsprozesse einzuleiten. So verstanden ist Misstrauen eine produktive Irritation, die – man weiß es längst – oft die Vorstufe für Fortschritt und Erkenntnisgewinn bildet. Wird Misstrauen als legitimer und konstruktiver Bestandteil eines Prozesses erachtet und der Kommunikation zugeführt, erweist es sich folglich als überaus funktional. Die positive Wirkung entfaltet sich aber nur dann, wenn das Misstrauen entindividualisiert und damit enttabuisiert wird, d.h. nicht als persönliche Befindlichkeit einzelner Störenfriede, sondern als «normale» Komponente der Kommunikation betrachtet wird, die nicht nur ihre Berechtigung hat, sondern darüber hinaus als wertschöpfender Beitrag anerkannt ist.

### **Konstruktives Misstrauensmanagement**

Angesichts der (potenziell) kontraproduktiven Auswirkungen der angeführten Misstrauensquellen mag die Rede von Misstrauen als Produktivkraft geradezu widersinnig klingen. Und in der Tat. Im äußersten Fall steigern sich die negativen Emotionen ins Unermessliche. An eine Zusammenarbeit ist dann nicht mehr zu denken. Der «Misstrauensspirale» kann nur entgehen, wer etwaige Bedenken und Zweifel beizeiten kommuniziert. So kann verhindert werden, dass ursprünglich «gesundes» Misstrauen dysfunktional wird. Ein Beispiel für die positive Wendung von Misstrauen liefert eines der von uns untersuchten KMU-Netzwerke. Hier führte die Artikulation des bei einem Großteil der Netzwerkmitglieder massiv vorhandenen Misstrauens zu einer grundlegenden und erfolgreichen Neuausrichtung des Netzwerkes.

«Misstrauen optimiert Kooperationen, wenn es als legitimer und konstruktiver Bestandteil eines Prozesses anerkannt und systematisch kommuniziert wird.»

### **Die Kommunikation des Misstrauens bewirkt:**

Die Steuerung des Misstrauens. Durch die gemeinsame Reflexion kristallisierten sich die Ursachen des anfänglich diffusen Misstrauens heraus. Dessen Thematisierung war eminent wichtig, um die Generalisierung des Misstrauens – d.h. eine Infragestellung des Netzwerkes insgesamt – zu verhindern und das Vertrauen der Mitglieder in das Netzwerk wiederzugewinnen. Ein wichtiger Indikator für den gelungenen Vertrauensaufbau sind die ausgebliebenen Austritte aus dem Netzwerk.

Die Erneuerung des Netzwerkes: Was als Moment der Krise begann, entwickelte sich als eine Kraft zur Veränderung. Durch die Thematisierung der latenten Unzufriedenheiten wurde ein Prozess initiiert, der zur mehrheitlich gewünschten Erneuerung des Netzwerkes führte, nämlich zu der eingeforderten unternehmerischen Ausrichtung und zu einer Einigung auf zentrale Ziele des Netzwerkes.

Die Stärkung des Vertrauens in das Netzwerksystem: Eine weitere Konsequenz aus der erfahrenen Krise lautete: Ein Netzwerk braucht Raum für offenen Austausch. Damit etablierte sich ein von den Mitgliedern gewähltes Gremium, das individuelles Misstrauen in einen anonymen Diskurs überführte und damit kommunikabel machte. Zudem kontrollierte das Gremium die Entscheidungen des Vorstands und schuf so die gewünschte Transparenz. Auf diese Weise erfolgte gewissermaßen eine Institutionalisierung von Misstrauen – nichts anderes stellen Kontrollmechanismen dar! Aus anderen gesellschaftlichen Bereichen kennt man dieses Prinzip, z.B. als Grundpfeiler von demokratischen Systemen. Auch in Netz-

werken tut mitunter der Grundsatz der Gewaltenteilung not, damit Vertrauen in das Netzwerksystem stabilisiert und damit eine Voraussetzung für Innovationen geschaffen wird.

### Fazit

Misstrauen verkörpert für innovative Prozesse eine äußerst wertvolle Ressource – vorausgesetzt, es wird kommuniziert. Gruppen, in denen Konflikte nicht offen ausgetragen werden, sind oft weniger effizient als Gruppen mit einer offenen Konfliktkultur. Denn oft steckt hinter der trügerischen Ruhe nicht Konsens, sondern Apathie.

*Das Projekt «TRUSTnet. Vertrauen und Misstrauen als Motoren von Innovationsprozessen in KMU-Netzwerken» (FKZ 01 FH 09156/57) wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Europäischen Union. Darin wurden vier geförderte, regionale KMU-Netzwerke untersucht und der Frage nachgegangen, wie sich Vertrauen und Misstrauen auf Innovationsprozesse auswirken. Für mehr Informationen siehe <http://www.trust-net.org/>*



### Prof. Dr. Christiane Funken

ist Leiterin des Fachgebiets Kommunikations-/Medienforschung und Geschlechtersoziologie der Technischen Universität Berlin und Leiterin des Projekts TRUSTnet.

**Kontakt:**  
christiane.funken@tu-berlin.de



### Sinje Hörlin, M.A.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt TRUSTnet.

**Kontakt:**  
sinje.hoerlin@uni-koeln.de

## Literatur

- **Burt, R. S. (2004).** Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology* 110 (2), S. 349–399.
- **Ellrich, L., Funken, C. und Meister, M. (2001).** Kultiviertes Misstrauen. Bausteine zu einer Soziologie strategischer Netzwerke. *Sociologica Internationalis* 39 (2), S. 23–66.
- **Funken, C. und Thoma, J. (2011).** Misstrauen in KMU-Netzwerken. In: Schilcher, C., Will-Zocholl, M. und Ziegler, M. (Hrsg.). *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*. VS Verlag für Sozialwissenschaften (im Erscheinen).
- **Janis, I. (1972).** *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin.
- **Kramer, R. M. (1999).** Trust and Distrust in Organizations. *Emerging Perspectives, Enduring Questions. Annual Review of Psychology* 50, S. 569–598.
- **McKnight, D. H. und Chervany, N. L. (2001).** Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. In: Falcone, R., Singh, M. und Tan, Y.-H. (Hrsg.). *Trust in Cyber-Societies*. Springer-Verlag, S. 27–54.
- **Lewicki, R. J., McAllister, D. J. und Bies, R. J. (1998).** Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review* 23 (3), S. 438–458.
- **Lewicki, R. J. und Tomlinson, E. C. (2003).** Distrust. *Beyond Intractability*. Burgess, G. und Burgess, H. (Eds.). Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: December 2003. URL: <http://www.beyondintractability.org/essay/distrust/>
- **Luhmann, N. (1968).** *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Auflage, Lucius & Lucius.
- **Schweer, M. (1999).** Vertrauen und Misstrauen – zwei Seiten derselben Medaille? Eine Untersuchung zu den impliziten Theorien interpersonalen Vertrauens und Misstrauens. In: Holtappels, H.-G., Schweer, M. und Wigger, L. (Hrsg.): *Institut für Erziehungswissenschaft: Schriften*, 4. Hochschule Vechta.