Peter Brödner, Dietmar Hennig; Berlin, München, April 2015

Moderatorenpapier zur MMK2015

Interaktion und Vertrauen

Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Modellen der neurobiologischen Steuerung, der zwischenmenschlichen Interaktion und der Mensch-Maschine-Interaktion

Ausgehend von Handlungs- und Wahrnehmungsmodellen, Erkenntnissen der neurobiologischen Forschung sowie Führungsprinzipien für Organisationen lassen sich Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Interaktion zwischen Organen eines menschlichen Körpers und bei der sozialen Interaktion in Organisationen beobachten.

Gegenstand der Arbeitsgruppe „Interaktion und Vertrauen“ wird es sein, zu diskutieren, was die Merkmale dieser Modelle sind und welche Erweiterungen erforderlich sind um eine vertrauensvolle Interaktion in soziotechnischen Systemen zu ermöglichen.

- Wie kann der Leiter einer Organisation seinen Wahrnehmungen vertrauen und die passenden Impulse zum Steuern der Organisation richtig kommunizieren?
- Worauf basiert eine vertrauensvolle Handlungs- und Wahrnehmungskette zwischen dem Bewusstsein und den Organen eines Menschen?
- Welche Herausforderungen sind in der sozialen Praxis des Umgangs mit symbolverarbeitenden Maschinen in Organisationen zu meistern?
- Was zeichnet Vertrauen bei der Interaktion mit Maschinen aus?
- Was verhindert oder zerstört Vertrauen?
- Wie lässt sich Vertrauen aufbauen oder entwickeln?

Wikipedia, (Stand 05.08.2014) (http://de.wikipedia.org/wiki/Vertrauen) definiert Vertrauen wie folgt:

Vertrauen ist die subjektive Überzeugung (auch Glaube) von der Richtigkeit, Wahrheit bzw. Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen eines anderen oder von sich selbst (Selbstvertrauen). Zum Vertrauen gehört auch die Überzeugung der Möglichkeit von Handlungen und der Fähigkeit zu Handlungen. Das Gegenteil des Vertrauens ist das Misstrauen.

Vertrauen umfasst alle Lebensbereiche und ist subjektiv. D.h. jeder Mensch hat täglich aufs Neue zu entscheiden, wem oder was er in welcher Situation vertraut.
Gleichzeitig hilft Vertrauen das Leben einfacher, leichter zu gestalten.
Angefangen beim Urvertrauen, dass ein Säugling seiner Mutter, seinen Eltern entgegen bringt, bis hin zum Nutzen von Vertrauen, den Niclas Luhmann 1968 als „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ beschrieben hat. Vertrauen spielt durchgängig eine zentrale Rolle in unserem Leben. Wir verlieren unsere Lebenstüchtigkeit, wenn wir dem Koch, der im Restaurant unser Essen zubereitet oder der Kfz-Werkstatt, die unser Auto repariert, nicht vertrauen, dass sie ihre Arbeit in der von uns erwarteten Mindestqualität ausführen.
Gleiches gilt auch für den direkten Umgang mit Maschinen, wenn wir z. B. der Warenkasse im Supermarkt, die die Rechnung für unseren Einkauf erstellt misstrauen.

Vertrauen ist also in allen Lebensbereichen unerlässlich.

Vertrauen im neurobiologischen Sinn:
Nimmt der Mensch (sein Bewusstsein/sein Gehirn) die Signale seines Körpers richtig wahr? Gelingt es ihm eine Handlung, wie geplant durchzuführen?

Vertrauen im psychischen Sinn:
Traut ein Mensch sich etwas Bestimmtes zu? Kann er sich auf etwas Bestimmtes verlassen? Wie muss eine Kontrolle gestaltet sein, damit sie zuverlässig wirkt? Wie kann das erforderliche Vertrauen entwickelt werden?

Soziales Vertrauen bei Zugehörigkeit zu einer Organisation:
Vertrauen die Mitglieder dem Leiter der Gruppe? Vertraut der Leiter den Mitgliedern? Wie weit vertrauen sich Gruppen und deren Mitglieder untereinander?

Vertrauen im gesellschaftspolitischen Feld finden wir beim „Vertrauensverlust in die Politik“ oder bei „Vertrauensbildenden Maßnahmen“ um internationale Konflikte zu überwinden.

Die technische Metapher:
Im Bereich der IT-Informationssicherheit bedeutet Vertrauen die geschützte und verlässliche Übertragung und Speicherung von Daten.
Im Kontext der Mensch-Maschine-Interaktion: Löst die Ausführung einer Aktion, den beabsichtigten Prozess aus. Ist die Information, die die Maschine liefert korrekt?
Erfolgt eine Meldung des technischen Systems auf Grund des geänderten Zustands einer Komponente oder erfolgt die Meldung, weil der Sensor der Veränderungen an der Komponente melden soll fehlerhaft reagiert hat?

Zwischen autopoetischen Systemen ist die Verlässlichkeit des Kommunikationskanals und der übertragenen Signale das verbindende Moment. Die Kommunikationsqualität ermöglicht oder verhindert die Bildung eines übergeordneten (autopoetischen) Systems. Dies ist unabhängig vom Grad der Ähnlichkeit der Fähigkeiten der sich zusammenschließenden Systeme.
An dieser Stelle sei an die Diskussion über den Begriff und die Bedeutung des Holons in Organisationen auf der MMK 2014 erinnert.
Die Organisation eines Unternehmens setzt sich aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Aufgaben und Fähigkeiten zusammen, ähnlich wie der menschliche Körper aus Zellen bzw. Organen mit unterschiedlichen Aufgaben und Fähigkeiten besteht. Gemeinsam ist beiden Systemen, dass sie geführt werden müssen. In einem Unternehmen nimmt diese Aufgabe die Unternehmensleitung wahr, beim Menschen das Bewusstsein.
In beiden Systemen gilt, dass ihre Leiter durch Interaktion steuern. Für diese Interaktion werden Kanäle genutzt, die Bestandteil des von ihnen geführten Systems sind.
Die Interaktion des Menschen mit seinen (Handlungs- und Wahrnehmungs-) Organen ist von Gerhard Roth untersucht worden. Vereinfacht sagt Roth: Wenn ein Mensch wahrnimmt, dass sein Arm gerade gestreckt ist, dann kann diese Wahrnehmung täuschen, weil das neuronale Muster, mit dessen Hilfe er die Wahrnehmung bewertet, schon fehlerhaft ist. Das Muster hält einen leicht gebeugten Arm für gestreckt. Ebenso führt dieses fehlerhafte

Muster dazu, dass der Handlungsimpuls des Gehirns den Arm zu strecken, eine Bewegung auslöst, die einen leicht gebeugten Arm zur Folge hat.
Sehr einfach beschrieben, lässt sich das Muster mit einem verbogenen Lineal vergleichen. Jetzt gibt es die Möglichkeit durch direkte Beobachtung den Zustand des Arms zu begutachten und so die Qualität des neuronalen Musters zu ermitteln. Durch diese Verifikation von neuronalen Mustern entsteht Vertrauen in die persönlichen Handlungs- und Wahrnehmungsvorgänge.

Für Unternehmen gilt an dieser Stelle, dass der Leiter ein Berichtswesen benötigt, das ihm eine angemessene Wahrnehmung seines Verantwortungsbereichs ermöglicht. Ebenso muss er sich seine Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten (Handlungsspielräume) kennen.
Ein hilfreicher Ansatz dafür ist Methode der Balanced Score Card.
Zielvorgaben und Maßnahmen werden sukzessive innerhalb der Organisation heruntergebrochen.
Ist die Balanced Score Card in einer Organisation vollständig eingeführt, kennt und versteht jeder Mitarbeiter seine Zielvorgaben und kann sein Handeln daran ausrichten. Dafür ist es nicht unbedingt erforderlich, dass er übergeordnete Ziele kennt oder versteht.
Die Rückmeldung an die Leitung (Berichtswesen/Reporting) ermöglicht es dann wiederum zu erkennen, ob die Vorgaben erreicht werden und wo Abweichungen stattgefunden haben. Dadurch entsteht ein Regelkreis, der die Steuerung von komplexen sozialen Strukturen, wie großen Unternehmungen möglich macht.

Ziele müssen von einer Ebene auf die nächste richtig vermittelt (=übertragen?) werden.
Wenn ein Sachstand berichtet werden soll, dann ist dieser operational zu definieren.
Der persönliche Bericht eines Managers an seine Leitung ist von den Erwartungen des Vorgesetzten, den persönlichen Interessen sowie der eigenen Wahrnehmung des Managers geprägt. Damit weisen solche Berichte häufig nicht die erwartete Objektivität auf. Hier finden wir das verbogene Lineal wieder.

Das Modell einer Organisation lässt sich auf den Menschen übertragen.
Die Leitung entspricht dem Bewusstsein und Mitarbeiter oder Gruppen den Organen bzw. Zellen.
Die Leitung muss nicht alles selber machen und sie muss auch nicht jeden Vorgang innerhalb der Organisation zur Kenntnis nehmen. Mitarbeiter verfügen über Qualifikationen, über die die Leitung nicht verfügt. Nicht alle Mitarbeiter oder Gruppen haben die gleichen Fähigkeiten oder die gleichen Aufgaben.

Steuermechanismen, wie z.B. die Balanced Score Card stehen dem Menschen in Form seines zentralen und vegetativen Nervensystems bereits zur Verfügung. Für den Menschen ist es wichtig, dass sein Bewusstsein seinen Körper und damit die Signale seiner Organe bzw. Zellen so wahrnimmt, dass er angemessen auf die Wahrnehmungen reagieren kann. Damit kann das Bewusstsein den Körper verantwortungsvoll führen.
Das Gehirn/Bewusstsein ist nicht fähig als kalt wahrgenommene Füße zu wärmen. Vielmehr hat es zu entscheiden, wie die Organe handeln sollen, um die Füße nicht mehr als kalt wahrzunehmen bzw. die Wahrnehmung kalter Füße zu ignorieren, weil andere Dinge höher priorisiert werden. Unabhängig von der Wahrnehmung kalter Füße regelt das vegetative Nervensystem bereits die Temperatur der Füße.

An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass die Verantwortung für den Gesamtorganismus zwischen dem Bewusstsein und den einzelnen Organe geteilt wird. Diese Teilung von Verantwortung muss in einem ausbalancierten Gleichgewicht stehen, da sonst der Mensch als Ganzes Schaden nimmt.

Abschließend lässt sich aus diesen Ausführungen folgende Frage für die Arbeitsgruppe ableiten:
Was können soziotechnische Organisationen vom menschlichen Modell lernen?

Verweise:
LUHMANN, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. erw. Aufl. Stuttgart 1973.
Zitat daraus: Die Möglichkeit der Leistungssteigerung sieht Luhmann jedoch nur gegeben, wenn die Mechanismen von persönlichen Interessen unabhängig werden, indem sie in eine Organisation eingebettet werden.

Gerhard Roth, Das Gehirn und seine Wirklichkeit, Suhrkamp Verlag, 1996, 2.Auflage
Gerhard Roth, Fühlen, Denken, Handeln, Suhrkamp Verlag, 2001