

Piotr R. Sulikowski (Universität Stettin)

Ani i Igusi

## **Zum Problem des Vertrauens im Konferenzdolmetschen**

Im folgenden Beitrag befassen wir uns mit dem Problem des Vertrauens als eines Mechanismus im Unternehmen sowie im Konferenzdolmetschen. Wir besprechen ebenfalls das Problem des Vertrauens als eines wirtschaftlichen Faktors im Unternehmen.

### **Die Begriffsbestimmung**

Das Konferenzdolmetschen ist eine soziale Tätigkeit der Sprachmittlung zwischen zwei, bzw. mehreren Sprachen. Das Dolmetschen verstehen wir als einen Prozess. Die Merkmale dieses Prozesses sind Unvollkommenheit, Gleichzeitigkeit mit dem Original, Anwesenheit der Rezipienten in der gleichen Situation (Konsituation), das Vorhandensein der Information und deren Vermittlung in einem neuen sprachlichen Code. Notwendig wäre dabei auch die Aufzählung der wichtigsten Elemente des Dolmetschprozesses: Es sind der Sprecher in der Originalsprache, der Rezipient in der Zielsprache, der Dolmetscher, die Information, der sprachliche Code, der Codewechsel.

Der Begriff „Vertrauen“ entstammt der Standardsprache, wird aber gewöhnlich zum Untersuchungsobjekt in der Psychologie und Soziologie. In der letzten Zeit beobachtet man aber eine Erweiterung des Bezugsfeldes des Termins auf Ökonomie, Handel und Bankwesen. Das Vertrauen wird zu einem Marktwert, zu einer Ergänzung des Mehrwerts einer Firma.

Vermutlich die wichtigste Einteilung des Begriffs sollte das Vertrauen in einen Menschen und das Vertrauen in Institutionen sein. Beide Arten des Vertrauens können aber auf ähnliche Mechanismen zurückgeführt werden. Diese werden bei Harald Dolles interpersonales und interorganisationales Vertrauen genannt.

Interpersonales Vertrauen bezieht sich auf persönliche Kontakte der Menschen miteinander, interorganisationales Vertrauen erfolgt auf der Ebene der juristischen Personen und hängt sicherlich auch mit Begriffen wie „Image“, „guter Ruf einer Firma“ zusammen.

Dolles beschreibt ausführlich das Wesen des Vertrauens im Rahmen der wirtschaftlichen Kooperation, das er als eine Voraussetzung für jede Art der Kooperation annimmt. Er betont die Rolle gewisser Unsicherheit, die in jeder Zusammenarbeit entstehen muss, wenn den Handlungspartnern freie Spielräume zur Verfügung stehen. Das Vertrauen definiert er in diesem Kontext als einen sozialen Mechanismus. Dolles sieht gleichzeitig einen Zusammenhang zwischen den Erwartungen eines Kooperationspartners und seinen Kompetenzen:

In einer Kooperation entsteht *Verhaltensunsicherheit*, da beide Partner über Handlungsspielraum verfügen. Daß diese Spielräume im Sinne der Partnerschaft ausgefüllt werden, kann der Kooperationspartner weder exakt kontrollieren, noch erzwingen. *A priori* gibt es keine vollständige Sicherheit, ob der jeweilige Partner die verabredeten Ziele der Zusammenarbeit tatsächlich verfolgt. Ein zentrales Risiko dabei ist der Opportunismus der Beteiligten, d.h. die Bereitschaft den eigenen Vorteil gegebenenfalls auch auf Kosten des Partners zu maximieren. Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus, um in dieser Situation von Interdependenz und Verhaltensunsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Obgleich der Vertrauensgeber nur unvollständig über Handlungskompetenzen und -absichten des Vertrauensnehmers informiert ist, unterstellt er, daß der Vertrauensnehmer fähig und bereit sein wird, die Interessen des Vertrauensgebers in der Kooperation anzuerkennen und zu wahren. Wer vertraut, erwartet gleichzeitig ein fachlich kompetentes (Kompetenzerwartung) und wohlwollendes, nicht-opportunistisches Handeln des Partners (Gesinnungserwartung). Das Vertrauen muß nicht notwendigerweise dem Partner in seiner Gesamtheit entgegengebracht werden. Man kann einem anderen in Hinblick auf rechtzeitige Zahlungen vertrauen aber nicht in seinem Geschick, einen Markt zu erschließen. Je nach Vertrauensbereich spielen Kompetenzerwartungen und Gesinnungserwartungen eine unterschiedlich große Rolle. (Dolles 2002:6)

Im Weiteren kommt Dolles zum Schluss, dass ein vertrauender Partner häufig auf Kontrollmaßnahmen verzichtet, was an sich einen Schaden verursachen kann, falls die zweite Partei die Regeln nicht einhält. Da das Vertrauen ein soziales Spiel ist, braucht man – wie für jedes andere Spiel – Spielregeln. Diese, so der Autor, sind „Gesetze, Verbände, Wirtschaftsverfassungen“ [op. cit. 7]. Dank dieser sind die Spielregeln klar. Ohne Regeln kann das Vertrauen nicht existieren.

Das interpersonale Vertrauen entsteht durch folgende Verhaltenselemente (sie wurden den Testfragen von Dolles entnommen)

1. der Partner ist qualifiziert für gemeinsame Aufgaben
2. teilt mit mir wichtige Wertvorstellungen
3. teilt wechselseitig interessierende Informationen offen mit
4. ist gegenüber Dritten verschwiegen
5. handelt für mich verständlich
6. ist in seinen Handlungen vorhersehbar
7. ist mir persönlich befreundet
8. spricht mit mir offen über Schwierigkeiten
9. hält mir gegenüber seine Zusagen ein
10. spricht sich in Kooperationsfragen mit mir ab

Das interorganisationale Vertrauen wird durch folgende Aussagen bestätigt:

1. die Institution verfügt über transparente Unternehmensabläufe
2. vertritt unsere Interessen gegenüber Dritten
3. Das Partnerunternehmen akzeptiert mich als einen gleichberechtigten Partner
4. PU ist ehrlich in finanziellen Dingen
5. PU hat einen guten Ruf
6. PU hält seine Zusagen ein
7. PU trägt mit uns zusammen das Unternehmensrisiko
8. PU ist auf unsere Produkte angewiesen
9. PU ist für die gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben qualifiziert
10. hat die gleichen Erwartungen in die Kooperation wie wir

Dolles stellt in seiner Studie fest, dass die höchsten Werte bezüglich des interpersonalen Vertrauens in Firmen des Mittelstands „Einhalten von Zusagen“ und „fachliche Qualifikation“ haben. Eine fast genauso großen Wert haben im Bereich des interorganisationalen Vertrauens „fachliche Kompetenzen des Partners“.

Wichtig sind auch der Austausch der Informationen und Transparenz im Handeln, die eindeutig festzustellenden Entscheidungswege im Unternehmen.

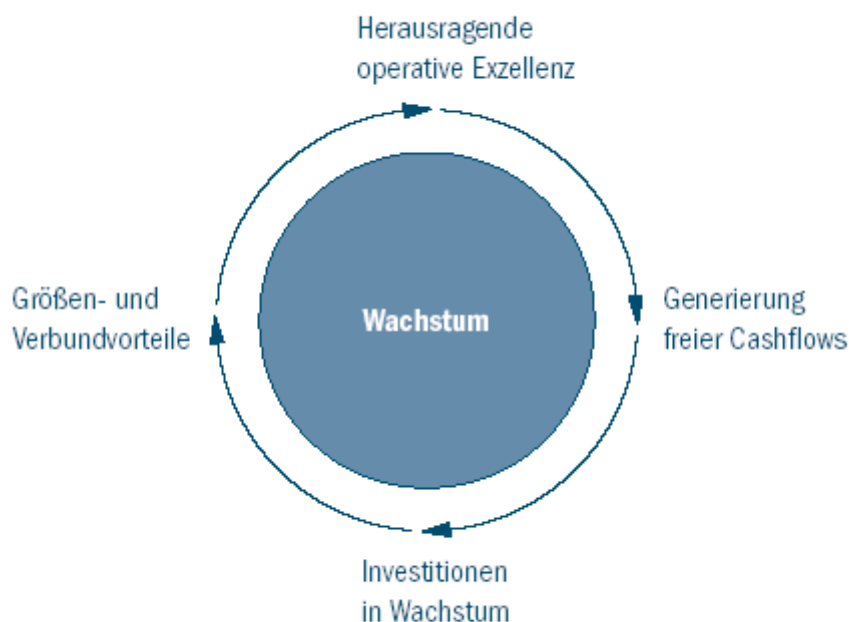
Jürgen Dormann definiert Vertrauen als eine gewisse Verlässlichkeit, Unveränderlichkeit (2003:17). Das größte Problem ist aber für ihn die Verbindung eines menschlich aufgefassten Vertrauens mit den Herausforderungen des Kapitalmarktes. Wie er es formuliert:

Auf der einen Seite benötigt ein Unternehmen das Vertrauen des Kapitalmarktes und des gesellschaftlichen Umfeldes, auf der anderen Seite darf ein Unternehmen in Zeiten rasanten Wandels nicht stillstehen. «Wir alle müssen versuchen, die Begriffe Vertrauen und Veränderung zu versöhnen und so Vertrauen schaffen in die Fähigkeit zu Veränderung und Innovation», so Dormann. Entscheidend für den Erfolg von Veränderungen sei das Tempo, in dem sie durchgeführt würden, sowie die realistische Einschätzung des Machbaren: «Nur mit Augenmass durchgeführte Veränderungen können erfolgreich sein», so der ABB-CEO. Dormann 2003

Die wichtigste Beschaffenheit eines Unternehmens ist also die Anpassungsfähigkeit an den modernen Markt sowie ein Drang nach Veränderungen und Innovation. Diese Definition des Vertrauens im Unternehmen, das Vertrauen in Veränderungen, könnte man als „dynamisches Vertrauen“ bezeichnen. Ein Unternehmen, das sich weigert, dieses Vertrauen zu entwickeln, wird vermutlich nicht marktfähig sein.

Ein interessanter Aspekt des Vertrauens im Unternehmen ist eine Studie von Schwenker/Bötzel (2005), in der ein Algorithmus des Firmenwachstums dargestellt wird. Ausgegangen wird in diesem Fall von der herausragenden operativen Exzellenz des Personals. Diese Qualität lässt sich steigern, indem man das Vertrauen der Angestellten und der Kunden fördert. Ein überzeugter Angestellter ist im Stande, effizienter zu arbeiten und deswegen generiert er einen größeren Mehrwert. Dieser Mehrwert lässt sich wiederum in Wachstum investieren, mit dem Größen- und Verbundvorteile zusammenhängen.

### Der Roland Berger Wachstumsalgorithmus



Quelle: Schwenker/Bötzel 2005

Zu diesem Zweck ist aber die Erschaffung einer speziellen Institution notwendig – der Vertrauensorganisation (op. cit. 2005:5), die auf Vertrauen aufgebaut ist.

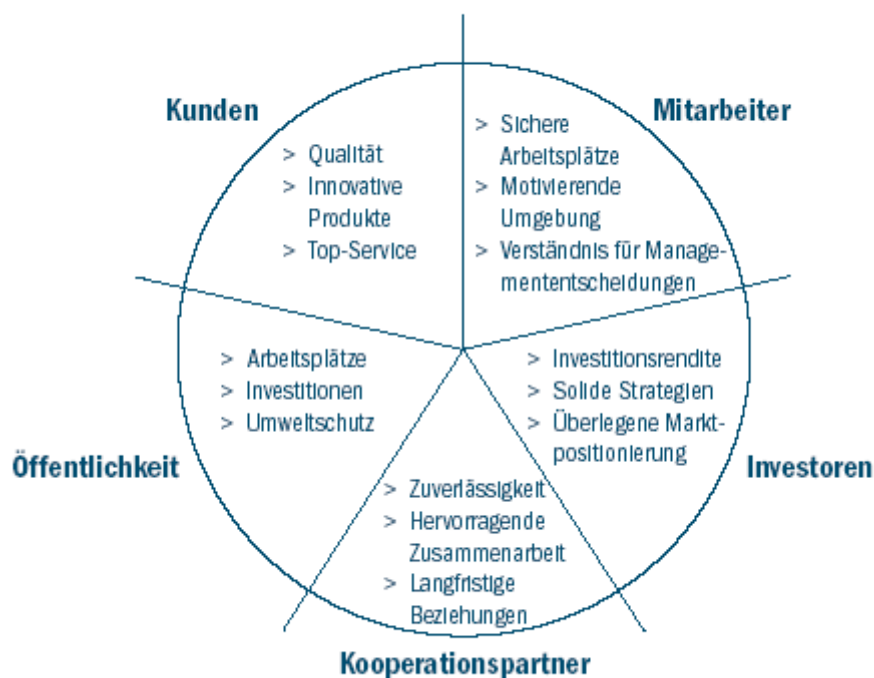
Das Vertrauen wird hier also zu einem festen Bestandteil des Firmenaufbaus.

Die Vertrauensorganisation versinnbildlicht ein ideal verwaltetes Unternehmen.

Die Autoren der Studie nennen mehrere Vorteile der Vertrauensorganisation, für jede Partei – für Mitarbeiter sind es sichere Arbeitsplätze, motivierende Umgebung sowie das Verständnis für Managemententscheidungen.

Die Investoren erzielen Investitionsrenditen, sie glauben soliden Strategien des Managements und erreichen eine besondere Marktposition. Kooperationspartner erleben zuverlässige und außerordentlich gute Zusammenarbeit mit langfristigen Beziehungen. Die Öffentlichkeit genießt gewisse Stabilität, die mit gesicherten Arbeitsplätzen, sichtbaren Investitionen und beachteten Umweltnormen zusammenhängt. Die Kunden erhalten innovative und qualitativ hervorragende Produkte sowie eine sehr gute Kundenbetreuung.

## Alle Stakeholder profitieren von einer Vertrauensorganisation



Quelle: Schwenker/Bötzel 2005

Aus der zitierten Studie kommt heraus, dass das Wachstum einer Organisation vor allem vom Personal abhängt (42%), erst an weiteren Stellen sind es Kompetenzen und andere Faktoren. Die Managementebene soll sich bei allen Entscheidungen auf Vertrauen stützen. Konkrete Maßnahmen, um das Vertrauen im Unternehmen zu fördern sind:

**Breite Beteiligung:** Alle Mitarbeiter sind aufgefordert mitzumachen. Geheime Zirkel oder "old boys networks", die die entscheidenden Themen unter sich ausmachen, darf es nicht geben.

**Angemessene Kommunikation:** Die Führungspersonen teilen wichtige Nachrichten intern allen Ebenen rasch und umfassend mit. Dabei können die Inhalte je nach Zielpublikum in Tiefe und Breite variieren, die Grundaussage aber muss stets die gleiche bleiben.

**Erkennbare Kontinuität:** Die Verhaltensmuster und Vorgehensweisen des Unternehmens beruhen auf definierten Werten und einer erkennbaren Kultur. Dadurch fällt es den Mitarbeitern leicht, sich zu den Zielen zu bekennen.

**Individuelle Unterstützung:** Die Mitarbeiter werden individuell gefördert, sodass jeder sein Potenzial und seine Kreativität entfalten kann.

**Hohe Glaubwürdigkeit:** Die Führungskräfte des Unternehmens sind Vorbilder beim Leben der Unternehmenskultur. Sie verkörpern die Visionen und Leitsätze des Unternehmens in ihrem tagtäglichen Verhalten und strahlen so auf das gesamte Unternehmen aus.

**Ausgeprägte Leistungsorientierung:** Leistungsorientierte Führung gibt anspruchsvolle Ziele vor und kommuniziert klar den Grad der Zielerreichung. Sachverstand und Engagement werden belohnt; Karriereentwicklung und Incentives beruhen ausschließlich auf Kompetenz und Leistung. (op.cit. 2005:11)

## **Der Kontext**

Wir sprechen über das Vertrauen ebenfalls im Kontext des Dolmetschens. Das Dolmetschen erfolgt, wenn ein Dolmetscher nach der Absprache mit seinem Auftraggeber, einen Dolmetschauftrag annimmt, wodurch das Geschehen auch zu einem Marktereignis wird.

Schon im Moment des Auftrags ist das Vertrauen in Dolmetscher unentbehrlich. Die Zusammensetzung dieses Mechanismus ähnelt den von Dolles aufgestellten Kriterien. Der Dolmetscher muss an sich qualifiziert für gemeinsame Aufgaben sein, d.h. über entsprechende Kompetenzen verfügen, um tauglich zu arbeiten. Außer Betracht können Wertvorstellungen des Dolmetschers bleiben, da die Kontakte einen rein sprachlichen Charakter haben, der Dolmetscher hat aber die Pflicht interessierende Informationen mitzuteilen, sollte verständlich handeln, vorhersehbar sein und seine Zusagen einhalten.

Das Vertrauen ist weiterhin erforderlich, wenn der Auftrag bereits realisiert wird und der Dolmetscher seine Funktion erfüllt.

Eine besondere Art des Vertrauens ist das Selbstvertrauen des Dolmetschers, das eng mit dem Selbstbewusstsein zusammenhängt. Nur ein von seinem Wert überzeugter Dolmetscher, ein sich selbst vertrauender Translator, wird es wagen, vor dem Publikum aufzutreten und zu dolmetschen.

## **Der Aufbau des Vertrauens**

Das Vertrauen als ein Mechanismus bedarf einer ständigen Wartung und Entwicklung.

Die am meisten vertretene Meinung ist, dass Teamarbeit und persönliche Gespräche die bedeutendste Rolle beim Vertrauensaufbau spielen. Dormann betont, dass der erste Schritt dieser Entwicklung der Aufbau eines Teams ist,

„das gemeinsam eine Strategie und Struktur entwickelt, aus der der Markt wieder zunehmend Vertrauen wird schöpfen können und das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden wieder aufgebaut wird.“ (op. cit. 16)

Dolles ist einer ähnlichen Meinung (op. cit. 20 u ff.) – persönliche Gespräche, Reliabilität, gemeinsame Schulungen seien ein Schlüssel zum Erfolg. Wichtig dabei ist das persönliche Engagement, das den sozialen Rahmen der Kontakte oft sprengt. Markant dabei ist, dass Dolles das Kapitel als „Vertrauensmanagement“ betitelt, was an sich auf konkrete Strategien verweist.

Der Dolmetscher erwirbt das Vertrauen während seiner Arbeit auf Grund der Reliabilität seiner Aussagen, der Flüssigkeit der Aussprache, der Verständlichkeit und der allgemeinen Ausstrahlung. Sogar die Kleidung oder die Stimme können zu einem vertrauensbildenden Faktor werden.

### **Die Verletzung des Vertrauens**

Das Vertrauen kann auf verschiedene Weisen verletzt werden. Wir untersuchen das Problem mit Hilfe der Kriterien des interpersonalen Vertrauens von Dolles:

- *der Partner ist qualifiziert für gemeinsame Aufgaben.* Das Vertrauen geht zurück, falls der Dolmetscher nicht im Stande ist, seine Aufgaben kompetent auszuführen – z.B. wegen zu schlechter Sprachkenntnisse oder mangelnden interpersonalen Talents.
- Das Gleiche passiert, falls der Dolmetscher relevante Informationen dem Zuhörer nicht mitteilt. Dies bezieht sich sowohl auf die Exaktheit des Ausdrucks, als auch auf Randbemerkungen, wie z.B. organisatorische Details, Titel der Gäste, Anzahl der Zuhörer, übriggebliebene Zeit u.a.
- *Der Partner ist gegenüber Dritten verschwiegen.* Die Frage der Verschwiegenheit des Dolmetschers ist nicht eine rein moralische Kategorie sondern hängt mit der Haftung zusammen. Ein vereidigter Gerichtsdolmetscher hat die Pflicht, die im Zusammenhang mit seiner ausgeübten Rolle erfahrenen Informationen weder weiterzuleiten noch von ihnen einen anderen Gebrauch zu machen.



- *Der Partner handelt für mich verständlich.* Diese Qualität spielt in unserem Fall eine erstrangige Rolle, wobei die Handlungen des Dolmetschers sprachlicher Art sind. Falls der Dolmetscher unverständlich wird, so wird er auch entbehrlich sein.
- Der Dolmetscher soll auch in seinen Handlungen vorhersehbar sein. Dies bezieht sich vor allem auf diplomatische Aspekte in offiziellen Kontakten im Sinne von *savoir-vivre*. Die Verletzung dieser Norm kann mit einem sozialen Skandal enden.

Die Fehler können in einem Dolmetschauftrag ebenfalls zu einem Vertrauensverlust führen. Je schwerwiegender und größer, desto weniger Vertrauen hat der Zuhörer. Es handelt sich nicht um verschiedene Versprecher, sondern um allgemein mangelnde Kompetenz des Dolmetschers. Bemerkbare Mängel des Dolmetschers sind beispielsweise: das Stottern, das Rückfragen nach Daten, Fakten, Verwechseln der Namen, Gedächtnisschwund und allgemeine Lässigkeit. Ebenso schlecht wird lockere Kleidung angesehen, die den sozialen Normen in einer offiziellen Situation nicht entspricht (Beispiel: Jesus-Latschen beim Besuch eines Staatspräsidenten, Fussball-T-Shirt beim Dolmetschen in einer Kirche). Ein Thema für sich seien Genußmittel wie Alkohol, Drogen bzw. Zigaretten, die das Vertrauen in einen Dolmetscher wirksam senken können.

### **Schlussfolgerungen**

Das Vertrauen spielt in der heutigen Geschäftswelt eine gewichtige Rolle, was eine Reihe der Forschungen bezeugt. Dolles untersucht beispielsweise das Vertrauen in japanischen Firmen im Rahmen eines größeren Projekts „Vertrauen in interkulturellen Kooperationen mittlerer Unternehmen: Ein Vergleich zwischen Mexiko und Japan“ in Form einer Umfrage in Deutschland und in Japan, in Firmen des Mittelstands. Die Träger des Projekts waren u.a. Bayerischer Forschungsverbund Area Studies (FORAREA). Diese Analyse

erfolgte in einem Projektverbund „Chancen und Risiken interkultureller Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen“.

Schwenker und Bötzel wollen in ihrer Studie das ganze Unternehmen auf Vertrauen neu aufbauen. Das Vertrauen bringt in diesem Fall messbare Profite und bietet ein hohes Maß an sozialer Sicherheit.

Das Vertrauen hörte also längst auf, eine menschliche Qualität wie Höflichkeit, Aufgeschlossenheit, Optimismus zu sein und wurde zu einem festen Faktor des ökonomischen Wettbewerbs und Kooperation. Es bleibt nur die Frage der Zeit, wenn entsprechende Handbücher „Vertrauen im Unternehmen schaffen“ auf den Markt kommen.

#### *Literatur*

**Dolles, H.** (2002): *Spielt Vertrauen eine Rolle? Analysen deutsch-japanischer Unternehmenskooperationen*. Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo.

**Dormann, J.** (2003): *Von der Kunst, mit Veränderungen Vertrauen zu gewinnen*. Swiss Economic Forum, 16-17.

**Schwenker, B./Bötzel S.** (2005): *Wachsen durch Vertrauen. Die Vertrauensorganisation als integratives Konzept*. Eine Studie. Roland Berger. München.