Die Perspektive der Ökonomischen Psychologie

Erich Kirchler

Vertrauen wird als zentraler Erfolgsfaktor in Wirtschaft und Politik gesehen. Soziale Interaktion generell und wechselseitige Austauschprozesse zwischen zwei und mehreren Personen in Organisationen sowie die Kooperation zwischen Bürgern und staatlichen Institutionen speziell erfordern die Bereitschaft, Abhängigkeiten einzugehen. Die Bereitschaft, Abhängigkeiten einzugehen, bedeutet für Interaktionspartner, sich aufeinander einzulassen; das wieder erfordert Risikobereitschaft, Mut und Vertrauen. Doch ist Vertrauen tatsächlich ein zentraler Erfolgsfaktor in Wirtschaft und Politik, oder wird dem Vertrauen zu viel zugetraut? Rechtliche Standards, Interessensvertretungen, Aufsichtsbehörden sowie technische Entwicklungen erlauben, Kontrollorgane einzurichten, die garantieren sollen, dass vorgegebene oder vereinbarte Richtlinien der Interaktion in Organisationen, am Markt und im Staate eingehalten und eigennützige Aktionen zum Schaden anderer unterlassen werden. Kann Kooperation nach rechtlichen Richtlinien garantiert werden? Ist Kontrolle und Strafe besser als Vertrauen? Ist Vertrauen zu riskant, und ist die Gefahr möglicher hoher Kosten zu gross? Oder ist lückenlose Kontrolle weder finanzier- noch realisierbar? Ist Vertrauen ein Erfolgsfaktor in der Wirtschaft und in der Politik, ohne den die komplexe Interaktion zwischen Partnern und Institutionen auf organisatorischer, nationaler und globaler Ebene nicht gewinnbringend möglich wäre? Ist ohne Vertrauen weder wirtschaftliche Prosperität möglich noch Politik, die von den Bürgern akzeptiert wird und deren Ziele sie übernehmen?

1. Kostspieliges Misstrauen

Tatsächlich wird grossteils angenommen, dass die Interaktion zwischen Partnern in einer Beziehung, Mitarbeitern einer Organisation oder in der Gesellschaft generell, in der die Mitglieder einander vertrauen,

besser ist als in einer Gesellschaft, die durch Misstrauen geprägt ist. Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für Kooperation. Misstrauische Partner müssen sich durch kostspielige Verträge mit hohen Verhandlungs- und Vereinbarungskosten absichern. Eine politische Institution, der nicht vertraut wird, Politiker und Führungskräfte, denen misstraut wird, haben Legitimations- und Akzeptanzprobleme. Eine vertrauenswürdige «Service-Kunden-Orientierung» seitens staatlicher Behörden ist wahrscheinlich auch wirtschaftlich effektiver als die «Kontrolle-und-Strafe-Orientierung», die den Staat zum Polizisten unkooperativer Bürger macht. Auf der Seite der Bürger, Mitarbeiter und Konsumenten lassen steigende Medialisierung und Komplexität von Informationen immer weniger die Prüfung von allen relevanten Sachverhalten und damit sichere Erkenntnis zu. Deshalb wird die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit von öffentlichen Personen und Institutionen für jeden Einzelnen – der nicht kritiklos oder blind vertrauen will – zu einem wichtigen Kriterium und zu einem enormen Problem bei der Meinungsbildung und bei Entscheidungen (Dernbach & Meyer, 2005).

Das Ringen um Glaubwürdigkeit und Vertrauen wird zur Erfolgsfrage von Wirtschaftstreibenden, Politikern, Journalisten und Wissenschaftlern einer durch Skandale nachhaltig verunsicherten Öffentlichkeit. Fragen zur Etablierung, der Beschädigung und Wiederherstellung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen sprengen die Grenzen einzelner Wissenschaftsdisziplinen: Die Psychologie, Philosophie, Politikwissenschaften, Soziologie und Ökonomie befassen sich zunehmend intensiver mit Vertrauen.

Im Folgenden wird untersucht, was unter Vertrauen verstanden wird und welche wissenschaftlichen Perspektiven eingenommen werden. Weiter werden Vertrauen und Reziprozität sowie Konsequenzen am experimentellen Arbeitsmarkt beschrieben. Schliesslich wird erörtert, wovon Vertrauen abhängt und wie es geschaffen und gehalten werden kann.

2. Was heisst «Vertrauen»?

Die Definitionen von Vertrauen sind vielfältig. Vertrauen ist ein Phänomen, das in unsicheren, riskanten Situationen auftritt. Wer sich einer Sache, einer Person oder Institution sicher sein kann, muss nicht vertrauen; wer unsicher ist, wie eine andere Partei reagieren wird, muss hoffen, dass diese nicht selbstsüchtig und zum Schaden des Vertrauensgebers handelt. Wesentlich für Vertrauen ist, dass ein Vertrauensgeber keine

Sicherheit darüber hat, wie sich die andere Person verhalten wird. Zu diesem Aspekt der Ungewissheit kommt hinzu, dass ein Risiko besteht, einen Schaden zu erleiden, und dass aufgrund des Verzichtes auf Kontrolle das eigene Schicksal vom Verhalten des Vertrauensnehmers abhängt.

In der wissenschaftlichen Literatur wird Vertrauen zum einen als eine Eigenschaft einer Person verstanden, die überdauernd besteht und relativ situationsunabhängig ist. Dabei wird angenommen, dass Vertrauen in der frühen Kindheit erlernt wird und eine Person nicht nur Selbstvertrauen besitzt, sondern auch andern gegenüber entweder eher vertrauensvoll oder misstrauisch ist (Erikson, 1963). Zum andern wird Vertrauen als situationsabhängig definiert und vor allem als Ergebnis eines Interaktionsprozesses mit einer andern Partei und den damit verbundenen Erfahrungen.

Grundsätzlich kontrastieren Sichtweisen, die Vertrauen als besonderes Gefühl, d. h. als Aspekt der Qualität interpersoneller Beziehungen oder als eine Einstellung beschreiben, und solche, die Vertrauen als rationales Kalkül eines zielgerichtet handelnden Akteurs, als Ergebnis der Nutzenmaximierung unter Risiko, sehen (z. B. Lahno, 2002; Petermann, 1992).

Vertrauen als *besonderes Gefühl* bezieht sich auf eine emotionsgeladene teilnehmende Haltung und Verbundenheit gegenüber einer andern Person oder Institution. Dieses Gefühl prägt Erwartungen und Handlungstendenzen (Lahno, 2002). Eberl (2003) beschreibt Vertrauen als besondere Beziehungsqualität in Organisationen und meint damit, dass sich Interaktionspartner wechselseitig eine «bestimmte» Qualität zuschreiben und intrinsisch motiviert sind, ihre Beziehung zu pflegen. Die Qualität der Beziehung ist vor allem emotional gefärbt und resultiert aus den Erfahrungen der Interaktionspartner miteinander. Nach Schweer und Thies (2003) interagieren Menschen miteinander und entwickeln daraus Wissen, Emotionen und Handlungsabsichten. Vertrauen als *Ergebnis ökonomisch-rationaler Überlegungen* ist das Resultat einer expliziten Entscheidung (Neubauer & Rosemann, 2006). Die Verarbeitung von Informationen aus der Interaktion mit andern Personen, die Bildung von Hypothesen über zukünftiges Verhalten und die Bestätigung oder Widerlegung dieser Hypothesen legt die bewusste Informationsverarbeitung und Entwicklung einer Einstellung gegenüber einem Vertrauensobjekt nahe.

In den Wirtschaftswissenschaften wird Vertrauen vorwiegend als Ergebnis rationaler Entscheidungen definiert. Dabei wird angenommen,

dass eine Person durch eine andere Partei verletzbar sei und das Risiko eingehe, sich der Möglichkeit der Schädigung auszusetzen. Die bewusste Abwägung des Risikos basiert auf dem rationalen Kalkül von möglichem Gewinn, Kosten und Nutzen und der Annahme, die Partei, der Vertrauen geschenkt wird, werde sich nicht selbstsüchtig verhalten und den eigenen Gewinn ohne Rücksicht auf Verluste für den andern maximieren. Im Folgenden wird der Erfolg von Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft am Beispiel des Arbeitsmarktes erörtert.

3. Vertrauen und Reziprozität am Arbeitsmarkt

Während in der Ökonomie häufig postuliert wird, dass Löhne durch Angebot und Nachfrage auf Märkten bestimmt werden, wenn Staat und Interessenvertretungen die Lohnbildung nicht beeinflussen, lässt sich beobachten, dass in Arbeitsbeziehungen auch Fairnessüberlegungen bedeutsam sind (Fehr & Gächter, 1998; Fehr, Kirchler, Weichbold & Gächter, 1998; Fehr & Schmidt, 1999).

In einem Marktexperiment, das als einseitige Auktion konzipiert ist, diktieren die Unternehmer den Arbeitnehmern den Lohn. Wenn beispielsweise im Labor fünf Unternehmer einen Arbeitsvertrag mit jeweils einem von zehn Arbeitnehmern eingehen können, dann bieten sie laut klassischer ökonomischer Theorie den Arbeitnehmern gerade so viel an, dass diese ihre Kosten decken und einen Minimalgewinn erzielen können. Fraglich ist, ob in Marktsituationen, in denen die Arbeitnehmer ein Lohnangebot mit mehr oder weniger Leistung und damit mehr oder weniger Gewinn für den Unternehmer beantworten können, ebenfalls die theoretisch postulierten Minimallöhne realisiert werden. Wenn Unternehmer ein Lohnangebot setzen, das weit über dem Minimallohn liegt, können sie davon ausgehen, dass die Arbeitnehmer kooperativ reagieren und einen entsprechend höheren Leistungseinsatz erbringen. Aufgrund der universell verpflichtenden Reziprozitätsnorm werden Arbeitnehmer einen fairen Lohn auch mit fairer Leistung erwidern. Die Unternehmer, die auf Reziprozität vertrauen, können – so wie kooperative Arbeitnehmer auch – gerade in Marktexperimenten, in denen mehrere Arbeitsperioden simuliert werden, einen höheren Gewinn erzielen als Unternehmer und Arbeitnehmer, die rein rational ihren Nutzen zu maximieren trachten.

Nach den in der Ökonomie vorherrschenden Rationalitäts- und Nutzenmaximierungsannahmen ist die Rechnung allerdings komplex. Auf der

Grundlage der Theorie vollkommener Konkurrenz ist zu erwarten, dass der markträumende Lohn auf einem freien Markt nach nur wenigen Marktperioden erreicht wird. Spieltheoretische Überlegungen führen zur selben Vorhersage, auch dann, wenn mehrere Marktperioden simuliert werden und damit die Parteien Informationen über das Verhalten der andern direkt erhalten: Wenn ein höherer Lohn als der theoretisch postulierte Minimallohn angeboten wird und Arbeitnehmer darauf mit mehr oder minder hoher Leistungsmotivation reagieren können, werden sie auch dann nur den minimalen Einsatz erbringen, wenn mehrere Marktperioden simuliert werden und anzunehmen ist, dass in den Folgeperioden die Unternehmer als Reaktion auf den minimalen Leistungseinsatz nicht mehr als den Minimallohn anbieten werden.

Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer wissen, dass im Experiment eine bestimmte Anzahl von Marktperioden vorgesehen ist, könnten die Unternehmer ihre Lohnangebote nach folgenden Überlegungen setzen: Arbeitnehmer wollen ihren Gewinn maximieren und werden zumindest in der letzten Interaktionsperiode, nachdem ein Lohnangebot steht, den geringsten Leistungseinsatz erbringen und damit ihre Kosten minimieren. Die Arbeitnehmer gehen damit kein Risiko ein. Die Lohnhöhe ist bereits festgelegt, und eine weitere Runde, in der sich ein Unternehmer für den geringen Leistungseinsatz mit einem Minimalangebot «rächen» könnte, ist nicht vorgesehen. In der letzten Runde würde ein hohes Lohnangebot den Gewinn der Arbeitgeber schmälern. Deshalb werden sie egoistisch handeln und den geringstmöglichen Lohn anbieten. Nachdem in der letzten Runde für beide Parteien «nichts mehr zu holen ist», werden die Arbeitnehmer aber bereits in der vorletzten Runde den geringstmöglichen Arbeitseinsatz erbringen.

Diese rationalen egoistischen Überlegungen der Arbeitnehmer sind auch den Unternehmern klar, sodass bereits ein hohes Lohnangebot in der vorletzten Runde ihren Gewinn schmälern würde. Die Argumentation für die letzte Runde gilt damit auch für die vorletzte. Der Prozess der Rückwärtsinduktion bringt alle Kooperations- und Reziprozitätshypothesen aus rationaler Sicht zu Fall: Es macht sich bezahlt, egoistisch den eigenen Gewinn zu maximieren und das Mindestlohnangebot von der ersten bis zur letzten Marktperiode zu setzen. Damit ist klar, dass unabhängig davon, ob Arbeitgeber Löhne diktieren können oder ob Arbeitnehmer auf ein faires Angebot auch mit fairem Leistungseinsatz antworten können, nach rationalen Überlegungen Vertrauen in die Kooperation

des andern unvernünftig wäre und immer der Minimallohn angeboten werden müsste.

Zur Prüfung der Frage, ob nach rational-nutzenmaximierenden Überlegungen oder aufgrund von Vertrauen kooperativ verhandelt wird, wurde ein Experiment durchgeführt (Kirchler, Fehr & Evans, 1996), in dem klar belegt werden konnte, dass die Prognosen der Rationaltheorie nicht haltbar sind: Die durchschnittlich erzielten Löhne unter der Bedingung der Reziprozität waren etwa dreimal so hoch als nach egoistischer Nutzenmaximierung postuliert. Sowohl die Löhne als auch die Leistung, die die Arbeitnehmer einsetzten, gingen weit über das Mindestniveau hinaus. Vertrauen in Reziprozität und Kooperation war für beide Parteien gewinnbringender als Misstrauen und Verhandlungen, die rationalen Überlegungen folgten. «Das Herz scheint eine Strategie zu kennen, von welcher der Verstand nichts weiss», meint Lopes (1994, S. 220), und diese Strategie scheint für alle Beteiligten profitabler zu sein als die ökonomisch «vernünftige» Strategie.

4. Ursachen und Konsequenzen von Vertrauen in der Wirtschaft

Wenn angenommen wird, Vertrauen wurzle im rationalen Verhalten, wird Vertrauen als Ergebnis der Berechnung der Wahrscheinlichkeit zukünftiger Kooperation und des Wertes der Kooperation definiert (z. B. Gambetta, 1988). Vertrauen wird auch als Resultat von Sozialisationsprozessen beschrieben, wobei eine Person die Erfahrung macht, dass andere ihre Möglichkeiten zur egoistischen Nutzenmaximierung nicht zum Nachteil des Vertrauensgebers ausnutzen, sondern rücksichtsvoll handeln. Vertrauen als Disposition einer Person bedeutet, dass eine Person eine internalisierte vertrauensvolle Haltung zu andern und zur Gesellschaft entwickelt hat, die mehr oder minder auf Personen und Situationen generalisiert ist und als kontextunabhängiges Phänomen weit über die Nutzenkalkulation rationaler Individuen hinausgeht (z. B. Costa, 2000; Kramer & Tyler, 1996).

In den Verhaltens- und Sozialwissenschaften wurden Grundlagen von Vertrauen und unterschiedliche Prozesse, die zu Vertrauen führen, diskutiert. Vertrauen wird zum einen als abhängig von verschiedenen Charakteristika der Person und des sozialen Kontextes gesehen: Vertrautheit, Glaubwürdigkeit, ethische Prinzipien einer Person oder der Gesellschaft spielen dabei eine wesentliche Rolle. Vertrauenswürdige Menschen werden als ehrlich, offen, verschwiegen, zuverlässig, wohlwollend und hilfsbereit beschrieben (Geramanis, 2001). Zum andern wird Vertrauen als Prozessergebnis gesehen, wobei Vertrauen auf vergangenen Erfahrungen und Erwartungen über zukünftige Erfahrungen basiert. Vertrauen kann sich auch aufgrund der Regeln und Normen, die durch Institutionen garantiert werden, entwickeln.

Der Zusammenhang zwischen Ursachen und Konsequenzen von Vertrauen ist nicht linear, sondern zirkulär. Vertrauen bestimmt die Qualität der Interaktion mit andern und resultiert aus der Qualität der Beziehung zu andern im Laufe der Zeit. Zum einen fördert Vertrauen Reziprozitätserwartungen, Kooperation und Rücksichtnahme, zum andern resultiert Vertrauen daraus.

Vertrauen ist ein Phänomen, das der Komplexitätsreduktion dient (Luhmann, 1989). Es ist ein Mechanismus, der Akteure in Bezug auf Wissen und Information sowie Kontrollnotwendigkeiten entlastet und damit Entscheidungen und Handeln in einer komplexen Umwelt möglich macht. Nach Luhmann (1989) spielen soziale Zusammenhänge für Vertrauensbeziehungen eine wesentliche Rolle: Vertrauen ist nicht nur von einer Grundtendenz der Person, andern Personen zu vertrauen, abhängig, sondern entsteht, wenn Beziehungen durch eine relative Dauer gekennzeichnet sind, und nicht in Ad-hoc-Beziehungen, die nach einer einmaligen Interaktion enden.

Für die Entwicklung von Vertrauen in der Wirtschaft und in der Politik dürfte vor allem die Verfahrensgerechtigkeit bedeutsam sein. Wenn in einer Organisation Ressourcen verschiedenster Art zu verteilen sind und Kosten getragen werden müssen, mag die Distribution von Kosten zu Unzufriedenheit führen, aber nicht notwendigerweise zu einem Vertrauensbruch. Wenn sichergestellt ist, dass Verfahren als fair erlebt werden, kann das Vertrauen in Autoritäten nicht nur stabilisiert werden, sondern steigen (Robbins, 2001). Tyler (2006) betont, dass die Legitimierung einer politischen Institution nur durch Verfahrensgerechtigkeit gegeben ist. Er betont vor allem Beziehungsmerkmale, wie Wohlwollen seitens der Autoritäten, Neutralität und Respekt, als wesentliche Merkmale eines fairen Verfahrens. Leventhal (1980) betont die Relevanz von Konsistenz (d. h. gleiche Behandlung von Personen), Vermeidung von Fehlern (d. h. Unvoreingenommenheit), Genauigkeit und Gültigkeit von Information, die in einem Verfahren berücksichtigt wird, Korrigierbarkeit von eventuellen Fehlern, Repräsentativität (d. h. Kontrolle der Verfahren für alle betroffe-

nen Personengruppen) und Ethik (d. h. Einhaltung ethischer Standards und gesellschaftlicher Normen). Wenn Personen ein Verfahren als fair wahrnehmen, resultiert daraus Vertrauen in die agierenden Parteien, Akzeptanz und Kooperation.

Dasgupta (1988, S. 49) bezeichnet Vertrauen als «a sort of ever-ready lubricant that permits voluntary participation in production and exchange». Dies ist in engen Beziehungen, am Arbeitsmarkt und in der Interaktion zwischen Staatsbürgern und Staat der Fall sowie in wirtschaftlichen Organisationen (Kramer, 1999). Positive Effekte von Vertrauen in Organisationen sind nach Neubauer (1997) eine Verbesserung der Kommunikation im Betrieb, der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, effektiveres Problemlöseverhalten und Kooperation der Mitarbeiter während der Zeit organisatorischen Wandels. Interpersonales Vertrauen erhöht die Bereitschaft, Informationen korrekt weiterzugeben, während Misstrauen dazu führt, Informationen zu filtern oder zurückzuhalten. Vertrauensvolle Mitarbeiter sind motivierter, ihre Aufgaben korrekt zu erledigen. Sabotageakte resultieren aus Misstrauen und Rachegefühlen. Weiter ist anzunehmen, dass in Verhandlungen und Problemlösesituationen vertrauensvolle Mitarbeiter eher geneigt sind, sachlich zu argumentieren, statt emotionale und missgünstige Argumente vorzubringen oder (verdeckte) Ziele zu verfolgen.

Vertrauen ist ein fragiles Kapital, das leicht verspielt wird und schwer wiederherzustellen ist. Vertrauensbruch bedeutet für Organisationen und Institutionen nicht nur ein zunehmend feindlicheres Organisationsklima, sondern auch einen wirtschaftlichen Schaden. Der Verlust offener und ehrlicher Kommunikation zwischen den Partnern erschwert die Lösung von Problemen und die Realisierung von Sachzielen. Vereinbarungen, die früher mündlich getroffen werden konnten, müssen durch bürokratische Akte formalisiert und das Verhalten der Partner muss überwacht werden. Vertrauensbruch führt zu hohen Transaktionskosten. Es zahlt sich aus, vertrauensfördernde Massnahmen zu setzen, Vertrauen zu stabilisieren und im Falle eines Vertrauensverlustes alles zu unternehmen, um wieder eine Basis für vertrauensvolle Interaktion herzustellen.

Literatur

Costa, A. C.: A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations. Ridderprint: Ridderkerk 2000.

Dasgupta, P.: Trust as a commodity, in: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust. Making and breaking cooperative relations, Blackwell, New York 1988, S. 49–71.

Dernbach, B.; Meyer, M. (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven, VS-Verlag, Wiesbaden 2005.

Eberl, D.: Vertrauen und Management, Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2003.

Erikson, E. H.: Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit, Klett, Stuttgart 1963.

Fehr, E.; Gächter, S.: Reciprocity and economics. The economic implications of homo reciprocans, European Economic Review, 42, 1998, S. 845–859.

Fehr, E.; Kirchler, E.; Weichbold, A.; Gächter, S.: When social norms overpower competition, Gift exchange in experimental markets, Journal of Labor Economics, 16, 1998, S. 321–354.

Fehr, E.; Schmidt, K.: A theory of fairness, competition and cooperation, Quarterly Journal of Economics, 114, 1999, S. 817–868.

Gambetta, D.: Trust. Making and breaking cooperative relations, Blackwell, New York 1988.

Geramanis, O.: Vertrauen und Vertrauensspielräume in Zeiten der Unkontrollierbarkeit, unveröffentlichte Dissertation, Universität der Bundeswehr, München 2001.

Kirchler, E.; Fehr, E.; Evans, R.: Social exchange in the labor market: Reciprocity and trust versus egoistic money maximation, Journal of Economic Psychology, 17, 1996, S. 313–341.

Kramer, R. M.; Tyler, T. R.: Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions, Annual Review of Psychology, 50, S. 569–598.

Kramer, R. M.; Tyler, T. R. (Hrsg.).: Trust in organizations. Frontiers of theory and research, Sage, Thousand Oaks 1996.

Lahno, B.: Der Begriff des Vertrauens, Mentis, Paderborn 2002.

Leventhal, G. S.: What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, in: Gergen, K.; Greenberg M.; Willis R. (Hrsg.): Social exchange: Advances in theory and research, Plenum, New York 1980, S. 27–55.

Lopes, L. L.: Psychology and economics: Perspectives on risk, cooperation, and the marketplace, Annual Review of Psychology, 45, 1994, S. 197–227.

Luhmann, N.: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Enke, Stuttgart 1989.

Neubauer, W.: Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer M. (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen, Westdeutscher Verlag/Opladen, Wiesbaden 1997, S. 103–120.

Neubauer, W.; Rosemann, B.: Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Kohlhammer, Stuttgart 2006.

Petermann, F.: Psychologie des Vertrauens, 2. Aufl., Quintessenz, München 1992.

Robbins, S. P.: Organisation der Unternehmung, 9. Aufl., Pearson, München 2001.

Schweer, M.; Thies, B.: Vertrauen als Organisationsprinzip, Hans Huber, Bern 2003.

Tyler, T. R.: Psychological perspectives on legitimacy and legitimation, Annual Review of Psychology, 57, 2006, S. 375–400.