

Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen

Christoph Clases und Theo Wehner

erschienen 2005 in D. Frey, L. von Rosenstiel, Graf Hoyos (Hrsg.).
Handbuch Wirtschaftspsychologie (S. 397-401). Weinheim: Beltz.

Vertrauen wird in vielen gesellschaftlichen Handlungskontexten relevant und kann sich auf sehr unterschiedliche Vertrauensobjekte beziehen. Auf der Ebene der Phänomenbeschreibung hat Vertrauen mit Vagheit und eingeschränkter Antizipierbarkeit von Praxis zu tun. Vertrauen beinhaltet – durch den Verzicht auf Optionen der Kontrolle – in gleichem Masse individuelle Verletzbarkeit, wie es zugleich die individuelle Handlungsfähigkeit überhaupt erst herstellt. Vertrauen bedeutet immer ein Risiko für den Vertrauenden, wobei das Risiko darin liegt, bei enttäuschem Vertrauen negative Konsequenzen tragen zu müssen. Vertrauen kann man nur in einem Zustand zwischen Wissen und Nicht-Wissen. Jemand, dem alle relevanten Umstände seines Handelns bekannt sind, bräuchte nicht zu vertrauen, während jemand, der nichts weiß, überhaupt nicht oder allenfalls „blind“ vertrauen könnte (Simmel, 1908/ 1992). Damit wird Vertrauen zu einem konstitutiven Moment jeglichen menschlichen Handelns. Und es bringt zugleich das hervor, worauf es basiert: Kooperationen. Gerade in Wirtschaftsbeziehungen, bei der Gestaltung von Kooperationen in und zwischen Unternehmen, gilt Vertrauen heutzutage nicht mehr allein dem Vertrauten, sondern muss in immer stärkerem Masse auch dem Unbekanntem, Fremdem oder Temporärem entgegengebracht werden. Das Schenken von Vertrauen kann in vielen Fällen nicht mehr mit dem Erleben von Vertrautheit verbunden werden.

1 Psychologische Paradigmen der Vertrauensforschung

Die folgende Darstellung psychologischer Zugänge zum Thema erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, verweist aber auf wesentliche Theorielinien in der Vertrauensforschung (s. als Überblicksarbeiten: Petermann 1996, Schweer und Thies 2003). In der psychoanalytischen Tradition hat sich Erikson (1966) mit den entwicklungspsychologisch relevanten Aspekten von Vertrauen beschäftigt. Vertrauen wird hier als eine Persönlichkeits- und Beziehungsvariable beschrieben. Erikson sieht

die Form der frühkindlichen Mutter-Kind-Beziehung als Grundlage für die Herausbildung von Ur-Vertrauen und damit als Grundlage einer gesunden Persönlichkeitsentwicklung an. Das gewonnene Ur-Vertrauen bzw. -Misstrauen bleibt für die gesamte Lebensspanne bedeutsam. Damit hat es eine Verbindung zum Konzept des generalisierten Vertrauens wie es im Kontext der Sozialen Lerntheorie der Persönlichkeit (Rotter 1967) beschrieben wird. Hier gilt Vertrauen als die Erwartung einer Person, sich auf die Aussagen Anderer verlassen zu können. Dabei wird zwischen generalisiertem und spezifischem Vertrauen unterschieden. Spezifisches Vertrauen bezieht sich auf Erfahrungen mit konkreten Situationen oder Personen, während generalisiertes Vertrauen sich über die Zeit aufbaut, indem Erfahrungen in verschiedenen Kontexten sich zu verallgemeinerten Erwartungshaltungen in Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit von Personen oder Sachverhalten aggregieren. Dem generalisierten Vertrauen kommt dabei besonders in neuartigen und wenig strukturierten Situationen eine handlungsrelevante Bedeutung zu. Das innerhalb der experimentellen Kleingruppenforschung einflussreichste Paradigma zur Untersuchung von Vertrauen stellt das Gefangenendilemma dar, welches dem spieltheoretischen Paradigma zuzuordnen ist (Axelrod 2000). Hier wird Vertrauen nicht als Persönlichkeitsdimension gefasst, sondern die Bewertung einer Situation sowie deren Handlungskonsequenzen instruieren das Verhalten im Sinne einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung. Wird die Wahrscheinlichkeit einer negativen Konsequenz geringer eingeschätzt als die einer positiven, so schenkt man Vertrauen aus Zuversicht (Koller 1997). Aus den Untersuchungen wurden Empfehlungen für kooperatives Verhalten abgeleitet. Die langfristig (für beide Kooperanden) erfolgreichste Regel lautet, in der Interaktion mit anderen zunächst eine kooperative Strategie zu wählen und im weiteren Verlauf sowohl kooperatives Verhalten wie auch dessen Verweigerung mit der gleichen Strategie zu erwidern („tit-for-tat“). Mit dieser Strategie sollen negative Echoeffekte in der Kooperation vermieden werden. Um jedoch z. B. Vertrauen aus Zuversicht schenken zu können, sind vielfältige Erfahrungshintergründe, die zeitliche Perspektive der Zusammenarbeit sowie hierarchische und funktionale Positionierungen der Akteure zu berücksichtigen. Daher zielt die Kritik am Paradigma des Gefangenendilemmas auf seine fehlende Praxisnähe oder -relevanz. Dieser Umstand wird auch von Vertretern des

Ansatzes gesehen: Die Versuchspersonen interpretieren die Experimentalsituation als strategische und nicht als soziale Interaktion (Pruitt & Kimmel 1977).

Die empirische Vertrauensforschung in der Psychologie hat sich, jenseits des rein experimentellen Settings, in methodischer Hinsicht vornehmlich der Konstruktion von Fragebögen gewidmet, die sich auf die Untersuchung generalisierten Vertrauens (Rotter, 1967; Stack, 1978), interpersonellen Vertrauens (Johnson-George & Swap, 1982), des Vertrauens in Arbeitsbeziehungen (Cook & Wall, 1980) oder des Vertrauens in Organisationen (Cummings & Bromiley, 1996) konzentrieren. Es finden sich in der psychologischen Forschungslandschaft insgesamt nur wenige methodische Zugänge, die sich jenseits von Labor und Fragebogenskalen bewegen. Shapiro, Sheppard und Charaskin (1992) heben drei Vertrauensformen hervor. Kalkulatives Vertrauen wird gestärkt, indem – ganz im Sinne des Kosten-Nutzen-Kalküls des Gefangenendilemmas – der Nutzen Vertrauen zu rechtfertigen höher ist als der Nutzen, Vertrauen zu missbrauchen. Der Vertrauensnehmer verhält sich hier rational, wenn er Versprechen oder Zusagen hält. Transformatives Vertrauen beruht auf einer Identifikation der Akteure durch ähnliche Interessen und gemeinsames Handeln. Schließlich ergibt sich wissensbasiertes Vertrauen durch häufige Begegnungen, die Vertrautheit erzeugen und zu einer erfahrungsbasierten Antizipierbarkeit von Handlungen führen. Um die Bedeutung der Interaktion für die Entwicklung transformativen und wissensbasierten Vertrauens zu verstehen, soll nun für den wirtschaftlichen Kontext ein Zusammenhang zum Kooperationsbegriff hergestellt werden.

2 Vertrauen und Kooperation in Wirtschaftsbeziehungen

Aufgrund seiner engen Bindung an den Kooperationsbegriff ist Vertrauen für die Markt- und Wirtschaftspsychologie interessant. In den Arbeitswissenschaften wird der Bedeutungswandel von Vertrauen vor allem angesichts sich strukturell verändernder Arbeitsbeziehungen und -formen virulent (Büssing & Broome 1999, Heisig 1997, Neubauer 1997). So zeigt sich in der Arbeitswelt eine immer stärkere Tendenz zur Bildung von ad-hoc-Teams oder projektorientierten Netzwerken. Die Form des für derartige Formen der Arbeitsorganisation erforderliche Vertrauen wurde mit dem Begriff des „swift trust“ belegt (Myerson, Weick & Kramer, 1996). Inwieweit ein derart „flüchtiges“ Vertrauen sich jedoch auf individueller wie organisationaler Ebene als

nachhaltig erweisen wird und welche Auswirkung dies z.B. auf psychologische Verträge (Raeder & Grote i. d. Bd.) haben wird, steht zur Disposition.

Um Kooperations- und Innovationsbereitschaft, Selbstorganisation sowie Eigeninitiative der Mitarbeitenden zu fördern wird Vertrauen als Organisations- oder Führungsprinzip thematisiert (Schweer & Thies 2003, Sprenger 2002). Folgende Gründe für die Bedeutung von Vertrauen in Organisationen werden in diesem Kontext benannt.

- Die zunehmende Flexibilisierung und Dezentralisierung marktwirtschaftlicher Beziehungen verringert traditionelle Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten auf Seiten aller beteiligten Akteure.
- Die Globalisierung der Märkte, führt Akteure in Wirtschaftsbeziehungen zusammen, die – über nationale wie kulturelle Differenzen hinweg – kooperieren, ohne auf gemeinsamen Erfahrungen in der Zusammenarbeit zurückgreifen zu können.
- Die zunehmende Auflösung organisationaler Grenzen zeigt sich bei strategischen Allianzen in der zwischenbetrieblichen Kooperation (Apelt 1999) oder der Bildung von Zuliefernetzwerken (Bartelt 2002).
- Durch die Erhöhung der Veränderungsdynamiken von Märkten, welche eine Orientierung an Maximen der „Economy of Speed“ nahe legen, kommt es vermehrt zu temporären Teambildungen in denen Interaktion ohne Vertrauen undenkbar ist.

Aus einer spieltheoretischen Perspektive ergeben sich aus den beschriebenen Tendenzen verschärfte Problemstellungen im Sinne des Principal-Agent Ansatzes (Pratt & Zeckhauser 1985). Die Agency-Beziehung, in der der Principal (Unternehmer) den Agenten (Manager) mit der Wahrnehmung seiner Interessen beauftragt, wirft Informations- und Kontrollprobleme auf. In der Principal-Agent-Theorie wird, aufgrund von Interessensgegensätzen, von einem grundsätzlich zu hegenden Misstrauens des Principals (des Kapitaleigners) gegenüber dem Agenten (z. B. dem von ihm eingesetzten Geschäftsführer) ausgegangen. Daher bedarf es im Hinblick auf die Erreichung der von Führungskräften definierten Zielen bestimmter Koordinationsinstrumente, die eine Entscheidungsfindung des Agents im Sinne des Principals sicherstellen. Die Lösung ist mit Agency-Kosten verbunden, die dem jeweiligen Nutzen gegenüberzustellen sind. Dieser Theorieansatz kann jedoch allein

Vertrauenskonstellationen begreiflich machen, welche sich auf dem Niveau des kalkulativen Vertrauens bewegen.

Transformatives Vertrauen bedarf darüber hinaus ein gemeinsames (Ein-)Verständnis der beteiligten Akteure hinsichtlich der einem Unternehmen, einer strategischen Allianz oder einem Unternehmensnetzwerk zugrunde liegenden Kooperationsziele. Es mag kontraintuitiv erscheinen, aber je weniger reale Präsenz und Nähe im Unternehmen herrscht, desto bedeutsamer wird transformatives Vertrauen für die Kooperation, denn es muss immer auch „fremden“ Kooperationspartnern vertraut werden. Dies impliziert eine Herausforderung: Angesichts sich zunehmend auflösender Grenzen zwischen sozialen Systemen (Gruppen, Teams, Organisationen, etc.) bedarf es einer Form von Vertrauen, welche sich auf genau diese Ebene des sozialen Systems bezieht, des Systemvertrauens (Luhmann 1973).

3 Prozesserfahrungen als Ressource für Systemvertrauen in Wirtschaftsbeziehungen

In Wirtschaftsbeziehungen finden Kooperationen ohne ein Mindestmass an Vertrauen in die Verlässlichkeit der institutionalisierten Arbeitsteilung, dem Systemvertrauen also, keine Basis. Arbeitsteilige Tätigkeiten in der Wirtschaft lassen sich aber auch nicht unter gänzlichem Verzicht auf personales Vertrauen dauerhaft reproduzieren. Damit wird auch hier das angesprochene wissensbasierte Vertrauen relevant, welches sich erfahrungsbasiert entwickelt.

Gerade in neuen Organisationsformen wie Telearbeit, Projektnetzwerken oder virtuellen Unternehmen ist zu erwarten, dass Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen wichtige Erfolgsfaktoren darstellen (Köszegi 2001). Zwei aktuelle Studien kommen zum Schluss, dass die dynamische Prozessqualität von Vertrauen und seine Rückbindung an die persönliche Erfahrung einen entscheidenden Faktor der Vertrauensbildung in innovativen Wirtschaftsbeziehungen darstellt. So zieht eine Studie zu Faktoren der Vertrauensbildung in telekooperativen Geschäftsbeziehungen die Bilanz, dass eine Entkopplung von Vertrauen aus personalen Interaktionszusammenhängen nicht empfehlenswert ist (Büssing & Moranz 2003). Eine Untersuchung zur Entstehung von Vertrauen in virtuellen Organisationen kommt zu dem Befund, dass das pro-aktive Verhalten der Kooperationspartner sowie Absprachen,

die sich aufgrund gemeinsamer Projekterfahrungen entwickelt haben, zentrale Quellen der Vertrauensbildung darstellen (Clases, Bachmann & Wehner 2003). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass auch Wirtschaftsbeziehungen, in denen innovative Organisationskonzepte kreiert werden, des Aufbaus personalen Vertrauens entlang der erbrachten Aufträge und Dienstleistungen bedürfen. Aus organisationspsychologischer Sicht lässt sich die Dialektik zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen nicht außer Kraft setzen. Ebenso wie reife Kooperationsbeziehungen in ein hohes Systemvertrauen münden können, bedürfen auch neuere Organisationsformen der Reflexion von Prozesserfahrungen, um das gewonnene Vertrauen als sensibles Produkt erfolgreicher Wirtschaftsbeziehungen zu stabilisieren oder gar auszuweiten.

Einführende Überblicksliteratur

- Petermann, F. (1996). *Psychologie des Vertrauens (3. Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe.
Schweer, M. & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Huber.

Sonstige Literatur

- Apelt, M. (1999). *Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation*. Wiesbaden: DUV.
Axelrod, R. (2000). *Die Evolution der Kooperation (5. Aufl.)*. München: Oldenbourg.
Bartelt, A. (2002). *Vertrauen in Zuliefernetzwerken*. Wiesbaden: DUV.
Büssing, A. & Broome, P. (1999). Vertrauen unter Telearbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 122-133.
Büssing, A. & Moranz, C. (2003). Die Rolle von Face-to-Face Kommunikation beim Aufbau von Vertrauen in telekooperativen Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 57, 27-34.
Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying Trust in Virtual Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 33, 7-21.
Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need-nonfulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). Development and Validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 302-330). Thousand Oaks: Sage.
Erikson, E. H. (1966). Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit. In Ders.: *Identität und Lebenszyklus* (S. 55-122). Frankfurt, M.: Suhrkamp.
Heisig, U. (1997). Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In M. Schwer (Hrsg.). *Interpersonales Vertrauen* (S. 121-153). Opladen: Westdeutscher Verlag.
Johnson-George, C. & Swap, W.C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
Köszegi, S. (2001). *Vertrauen in virtuellen Unternehmen*. Wiesbaden: DVU.

- Koller, M. (1997). Psychologie interpersonalen Vertrauens. In M. Schweer (Hrsg.). *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde* (S. 13-26). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1973). Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Myerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). K(S. 166-195). Thousand Oaks: Sage.
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In M. Schweer (Hrsg.). *Interpersonales Vertrauen* (S. 105-120). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1985) (Hrsg.): *Principals and Agents. The Structure of Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pruitt, D. G. & Kimmel, M. J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis, and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28, 363-392.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. & Charskin, L. (1992). Business on handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Simmel, G. (1992). Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung (1908 i.O.). Frankfurt, M.: Suhrkamp.
- Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt: Campus.
- Stack, L.C. (1978). Trust. In H. London & J. Exner (Hrsg.). *Dimensions of Personality* (S. 561-599). New York: Wiley.