

2 Vertrauen im Management

2.1 Ohne Vertrauen kein Management

Vertrauen ist nicht nur für international tätige Manager eine Grundkategorie, sondern auch im nationalen Kontext von zentraler Bedeutung – und das gilt genauso für Berufe außerhalb des Managements und für unser Privatleben. Menschen leben und arbeiten mit anderen Menschen zusammen. Mit Vertrauen geht das deutlich besser und ist außerdem deutlich angenehmer. Ohne Vertrauen wird es komplizierter. Man muss sich dann nicht nur stärker auf Kontrollmechanismen verlassen (etwa Verträge) und Handlungsfreiräume einschränken (beispielsweise Informationen zurückhalten). Manches funktioniert schlicht überhaupt nicht mehr. Das kann zum Beispiel die Lösungsfindung im Konfliktfall sein (vgl. Praxisbeispiel 4).

Praxisbeispiel 4: Bosch und Samsung begraben Gemeinschaftsprojekt

Am 18.03.2012 warnte das Handelsblatt:

Bosch-Samsung-Partnerschaft könnte scheitern

Der Autozulieferer Bosch schließt ein Scheitern des Gemeinschaftsunternehmens mit Samsung zum Bau von Batterien nicht aus. In Branchenkreisen werde von *Misstrauen* seitens der Koreaner als Grund für das mögliche Ende von SB Limotive gesprochen. Zudem gebe es unterschiedliche Auffassungen über die künftige Ausrichtung der Firma. 'Wir sind permanent in Gesprächen, wie die Partner künftig zusammen arbeiten wollen', sagte ein Bosch-Sprecher.

Ein knappes halbes Jahr später war es soweit.

Am 05.09.2012 verkündete das Handelsblatt:

Bosch und Samsung begraben Gemeinschaftsprojekt

Der Technologiekonzern Bosch und der südkoreanische Partner Samsung gehen bei ihrer Produktion moderner Batterien für Fahrzeuge *künftig getrennte Wege*. Das Joint Venture SB Limotive werde nach vier Jahren beendet. Die Zellfertigung bleibe bei Samsung, Bosch übernehme das Batteriesystemgeschäft. Beide Konzerne hätten Zugriff auf 3000 Patente aus der Zeit des Joint Venture.

Handelsblatt, 18.03.2012 und 05.09.2012



2.1.1 Ständig vertrauen wir – und können gar nicht anders

Um es etwas drastischer zu formulieren: Ohne Vertrauen funktioniert Management nicht einmal ansatzweise – und genauso wenig unser

Privatleben. Denn unser Leben ist beruflich wie privat so voraussetzungsreich, dass wir unmöglich all das kontrollieren können, wovon wir abhängig sind. Insbesondere können wir unsere Kollegen, Geschäftspartner und Mitmenschen nicht so umfassend kontrollieren, dass wir uns nicht in Abhängigkeiten begeben müssen. Wir tun dies ständig auf unterschiedlichste Weise – ohne darüber nachzudenken, denn wir haben ja Vertrauen. Wir stehen in der S-Bahn dicht vor Menschen, die uns hinterrücks erstechen könnten, und essen zum Mittagstisch Speisen, die vergiftet sein könnten. Wir geben Kollegen oder Geschäftspartnern Informationen, die sie gegen uns oder zumindest zu ihrem eigenen Vorteil verwenden könnten. Wir delegieren kritische Jobs ohne ihre Erledigung minutiös zu kontrollieren – weil wir dem entsprechenden Mitarbeiter vertrauen, gute und fristgemäße Arbeit zu leisten.

Wer nicht
vertraut muss
sich ständig
rundherum
absichern

Der Soziologe Niklas Luhmann (1968: 27ff.) beschrieb daher Vertrauen als einen Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Wir können gar nicht bewusst über die Vielfalt der Möglichkeiten nachdenken, wie unsere Mitmenschen unsere Abhängigkeit von ihnen ausnutzen könnten – geschweige denn könnten wir sie in all diesen Hinsichten kontrollieren. Ohne ein grundsätzliches Vertrauen in andere Menschen, dass diese uns keinen Schaden zufügen wollen, wären wir selbst, unsere Organisationen und unsere Gesellschaft komplett handlungsunfähig. Vertrauen bedeutet hier, dass man gewisse Handlungsoptionen anderer einfach grundsätzlich ausschließt, ohne weiter darüber nachzudenken. Erst so gewinnt man selbst die für Alltag und Beruf nötigen Handlungsmöglichkeiten – die man ohne Vertrauen gar nicht hätte, weil man noch lange damit beschäftigt wäre, sich rundherum abzusichern.

2.1.2 Definieren Sie doch einmal ‘Vertrauen’!

Für zwischenmenschliche Grundkategorien wie Vertrauen gehört es fast schon zum guten Ton, eine eigene Definition vorzuschlagen – was jeder dann natürlich ein bisschen anders macht. Dabei ist es im Grunde ganz einfach. Es gibt sehr umfassende und gute Überblicksauswertungen, aus denen recht klar die drei Grundaspekte hervorgehen, die Vertrauen ausmachen: Vertrauen bedeutet, sich von einem anderen abhängig zu machen (1), obwohl das negative Konsequenzen haben könnte (2) – und dennoch dabei zu erwarten, dass die negativen Konsequenzen nicht eintreten (3).³ Doch was heißt das genau?

³ Basis der Meta-Analyse von McKnight & Chervany (1996) sind beispielsweise 60 eigenständige Vorschläge von Vertrauensdefinitionen in wissenschaftlichen Aufsätzen oder Monografien zu Vertrauen sowie zusätzlich die Einträge zu Vertrauen in drei Standardlexika der englischen Sprache.

1. Vertrauensbedingung: Einem anderen zu vertrauen heißt, sich in eine Situation zu begeben, in der die Frage, wie sich bestimmte für uns wichtige Dinge entwickeln, vom anderen abhängt.

Man macht sich abhängig

Betrachten wir ein Beispiel: Herr Schneider ist für einen Kundenworkshop verantwortlich, den er mit Kollegen zusammen organisiert. Er beauftragt Frau Keller, das Catering zu bestellen. Und: Er vertraut ihr, dass sie das tut.

Herr Schneider kann nun nicht sicher wissen, dass Frau Keller das nicht vielleicht doch vergessen wird. Auf Nachfrage müsste er einräumen, dass prinzipiell die Möglichkeit besteht, dass sie es vergisst. Ob das Catering bestellt wird, hängt von Frau Keller ab. Herrn Schneider ist das Catering für die Kunden wichtig, aber durch sein Vertrauen macht er sich hier von Frau Keller abhängig.

Wenn es gar nicht von Frau Keller abhängen würde, dass das Catering bestellt wird, dann könnte man nicht sinnvoll davon sprechen, dass Herr Schneider Frau Keller vertraut, das Catering zu bestellen. Denn vertrauen heißt immer, dass es eine grundsätzliche Unsicherheit gibt, wie sich der andere verhalten wird.

2. Vertrauensbedingung: Man riskiert, dass die Abhängigkeit vom anderen negative Konsequenzen haben kann.

Man riskiert negative Konsequenzen

Wenn ich jemandem vertraue, habe ich eine klare Präferenz, wie der andere sich verhalten sollte. Wenn er sich anders verhielte, wäre das für mich negativ. Dass Frau Keller an die Bestellung des Catering denkt, ist Herrn Schneiders klare Präferenz. Wenn sie nicht daran denken würde, müsste er seine Kunden mittags hungern lassen. Ihn zu vertrauen, stellt also ein Risiko dar (hungrige Kunden in der Mittagspause).

Wenn es für Herrn Schneider keinerlei negative Konsequenzen hätte, wenn das Catering ausbleibt – in Bezug auf ihn selbst, seine Firma, die Kunden etc., dann würde man nicht davon sprechen, dass er Frau Keller 'vertraut', das Catering zu bestellen.

3. Vertrauensbedingung: Man erwartet, ohne groß darüber nachzudenken, dass die Sache trotz der Abhängigkeit vom anderen gut ausgeht, also die negativen Konsequenzen nicht eintreten.

Man erwartet, dass alles gut geht

Das ist der dritte Teil der Vertrauensdefinition – den man auch als ihren Kern betrachten könnte: Trotz Abhängigkeit vom anderen und obwohl diese Abhängigkeit für mich negative Konsequenzen haben könnte, gehe ich einfach davon aus, dass der andere in meinem Sinne handelt. Wenn ich vertraue, erwarte ich gerade nicht, dass die negativen Konsequenzen eintreten werden.

'Herr Schneider vertraut Frau Keller, das Catering zu bestellen' heißt, dass er davon ausgeht, dass sie das auch tun wird. Er müsste

zwar auf Nachfrage einräumen, dass sie es auch vergessen *könnte*. Vertrauen heißt aber, dass er über diese Möglichkeit gar nicht mehr nachdenkt.

Man könnte jetzt noch ergänzen, dass man mit Vertrauen nicht immer ein konkretes Handeln meint. Manchmal geht es vielmehr um eine grundsätzliche Einstellung zum anderen bzw. um eine grundsätzliche Bereitschaft, dem anderen gegenüber vertrauensvoll zu handeln. Vertrauen heißt dann: *Man glaubt, gute Gründe dafür zu haben*, sich von einem anderen abhängig machen zu können, obwohl das negative Konsequenzen haben könnte – und man erwartet dabei, dass die negativen Konsequenzen nicht eintreten. Tab. 2 fasst die Vertrauensdefinition zusammen und illustriert sie an einem weiteren Beispiel.

Tab. 2: Definition von Vertrauen

Definition	Beispiel
Vertrauen bedeutet, (zu glauben, gute Gründe dafür zu haben),...	Ich vertraue meinem neuen Geschäftspartner in Bezug auf ein geschäftliches Treffen.
● sich von einem anderen abhängig zu machen,...	Ich erinnere ihn nicht noch einmal an das zugesagte Treffen, sondern buche meinen Zug und fahre hin.
● obwohl das negative Konsequenzen haben könnte (Risiko),...	Es könnte sein, dass er das Treffen vergessen hat und ich meine Reise umsonst unternehme.
● und dennoch zu erwarten, dass die negativen Konsequenzen nicht eintreten.	Auch wenn ich nicht ganz sicher sein kann, rechne ich einfach fest damit, dass er unser Treffen nicht vergessen hat.

2.1.3 Was Vertrauen bewirken kann

Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Während Herr Schneider ein weiteres leckeres Häppchen verspeist, denkt er daran, wie lästig und aufwändig es für ihn gewesen wäre, selbst dem Caterer hinterher telefonieren zu müssen... Vertrauen zu können, kann klare Vorteile haben. Was wir dabei ‘gewinnen’ können, wenn wir mit anderen vertrauensvoll zusammenarbeiten, sind die Energie bzw. die ‘Kosten’, die wir hätten investieren müssen, um den anderen zu kontrollieren oder die Sache selbst in die Hand zu nehmen.

Vertrauen senkt
Transaktions-
kosten

Das ist es, was Niklas Luhmann die ‘Reduktion sozialer Komplexität’ nannte: Indem Herr Schneider ausblendet, dass die Kollegin auch mal was vergessen könnte, gestaltet er seine Welt etwas weniger komplex. Ökonomen sprechen an dieser Stelle davon, dass die ‘Transaktionskosten’ sinken (Noorderhaven 1994).

Einfacher ausgedrückt: Der Aufwand für die Zusammenarbeit wird geringer. Frau Keller ist zuständig fürs Catering – und abgehakt. Weil Herr Schneider nicht während des Workshop-Vormittags bei Frau Keller per SMS nachhaken muss, ob das Catering bestellt ist, kann er sich voll und ganz auf die Kunden konzentrieren.

Es gibt aber auch Situationen, in welchen wir einem anderen in Bezug auf etwas vertrauen, das wir gar nicht selbst in die Hand nehmen könnten – etwa wenn man den Zahnarzt eine Plombe machen lässt. In solchen Situationen kommt häufig erschwerend hinzu, dass wir auch die Kontrolle des anderen kaum selbst vornehmen könnten. Immer wenn ich Produkte oder Leistungen von einem spezialisierten Anbieter kaufe, gibt es ein 'Wissensgefälle'. Wie man den Spezialisten am besten kontrollieren könnte, weiß dieser Spezialist viel besser als ich selbst. Wollte ich ihn effektiv kontrollieren, wäre das für mich sehr aufwändig. Wenn ich dem Spezialisten vertraue, dass er beispielsweise seine Dienstleistung korrekt und gut durchführt, dann spare ich den enormen Aufwand bzw. die Kosten für eine solche Kontrolle. Unterschiedliche Arten solcher Transaktionskosten beschreiben die volkswirtschaftlichen Theorien der Neuen Institutionenökonomik, aus deren Sicht Vertrauen hier die positive Konsequenz hat, dass es solche Transaktionskosten senkt und damit die Zusammenarbeit erleichtert (z.B. Dyer & Chu 2003, Ripperger 1998, Bromiley & Cummings 1993).

Neben den grundlegenden und häufig genannten positiven Konsequenzen der Reduktion von Transaktionskosten bzw. Komplexität gibt es noch viele weitere potenzielle Vorteile von Vertrauen. Ein weiteres Beispiel für einen Kontext, in welchem sich Kontrolle schwierig und aufwändig gestaltet, sind unvorhergesehene Entwicklungen. Wenn etwas Unerwartetes passiert, kann es sein, dass besonders schnelle Reaktionen vonnöten sind. Mit anderen gemeinsam lassen sich solche Situationen ohne Vertrauen nicht so gut bewältigen. Ein anderer Kontext, in welchem wir die Kontrolle aus der Hand geben, ist die Weitergabe von Informationen. Das geschieht sehr oft: Immer wenn wir einem anderen etwas erzählen, verlieren wir die Kontrolle darüber, welchen Weg diese Informationen nehmen. Wenn wir jemandem vertrauen, dann können wir ihm ungezwungener Informationen weitergeben, weshalb eine positive Konsequenz von Vertrauen verbesserter Informationsfluss ist.

Die Literatur der Vertrauensforschung beschreibt überwiegend solche positiven Konsequenzen von Vertrauen. Beispielsweise verbessere Vertrauen die Funktionsfähigkeit von Organisationen (Kramer & Tyler 1996), und zwar in Bezug auf Koordinierung und Effizienz (Bradach & Eccles 1989) oder durch eine Verminderung des Aufwands für Kontrollen (Pennings & Woiceshyn 1987, vgl. Reduktion der Transaktionskosten). Vertrauen führe dazu, dass sich Mitarbeiter und

Hilfe im Notfall,
verbesserter
Informations-
fluss

Kollegen in stärkerem Maße gegenseitig unterstützen (Organ 1990, 1988) sowie dass sich das subjektive Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhöhe (Stevens & Fiske 1995). Vorteile von Vertrauen werden nicht nur theoretisch begründet (Barney & Hansen 1994), sondern auch teilweise empirisch belegt (Sako 1998, Child 2001). Auch in unseren Vertrauensforschungen wurde eine große Bandbreite positiver Konsequenzen von Vertrauen deutlich. So hilft Vertrauen beispielsweise, zum Wohle der Organisation oder Firma, Eigeninteressen zurückzustellen – etwa indem ein Manager bei einer Stellenbesetzung einem besser qualifizierten Kollegen den Vortritt lässt. Vertrauen kann zudem helfen, Prozesse zu beschleunigen, die interne Koordinierung zu verbessern, Zeit zu sparen, Hilfe zu mobilisieren. Auch kann Vertrauen die Einführung neuer Produkte erleichtern oder helfen, Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Nachteile
fehlenden oder
enttäuschten
Vertrauens

Ein interessanter Blick auf die Vorteile von Vertrauen ergibt sich, wenn man sich die Nachteile fehlenden oder enttäuschten Vertrauens vergegenwärtigt (Lewicki & Bunker 1996: 130). Für den Fall, dass ein Arbeitnehmer das Vertrauen in seinen Arbeitgeber verliert, listet etwa Thomas (2005c: 43) eine ganze Reihe von Konsequenzen seitens des Mitarbeiters auf, die für den Arbeitgeber von Nachteil sind (vgl. Info 1):

Info 1: Nachteile fehlenden Mitarbeitervertrauens für den Arbeitgeber

- (1) Rückgang der Arbeitsmotivation
- (2) Misstrauen gegenüber allem, was der Arbeitgeber sagt und tut
- (3) Abwendung, Nichtbeachtung
- (4) Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung
- (5) Arbeitsverweigerung (Krankmeldung, Fernbleiben etc.)
- (6) Flucht in die Privatsphäre
- (7) negative Propaganda gegen den Arbeitgeber nach innen/nach außen
- (8) Kündigung
- (9) gezielte Versuche der Schädigung des Arbeitgebers

Nach Thomas (2005c: 43)

Vertrauen im Angestelltenverhältnis kann also eine ganze Reihe äußerst relevanter positiver Wirkungen haben, derer sich manch Arbeitgeber erst bewusst wird, wenn das Vertrauen verloren ging.

2.2 Die beste Wirkung hat Vertrauen in einer Vertrauenskultur

2.2.1 Wenn Vertrauen nötig wäre: Das Dilemma der Gefangenen

Vertrauen kann zwar positive Wirkungen haben, ist aber immer mit einem Risiko verbunden. Wann sollte man also vertrauen? Man kann sich dieser Frage nähern, indem man den Kontext untersucht, in welchem sich die Vertrauensfrage stellt. Wer sind denn die anderen, denen man vertrauen könnte?

Die interessantesten Einsichten darin, in welchen Kontexten vertrauensvolles Handeln vorteilhaft ist, verdanken wir interessanterweise der Evolutionsbiologie. Hier untersuchten Forscher mit sogenannten 'populationsgenetischen Modellen', wann sich bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen in großen Gruppen von Individuen ('Populationen') über längere Zeit durchsetzen. So ließ sich auch testen, unter welchen Umständen die Strategie, anderen zu vertrauen, erfolgversprechend ist.

Kern dieser Forschungen ist eine klassische Vertrauenssituation: das sogenannte Gefangenendilemma. Zwei Gefangene sind eines schlimmen Verbrechens angeklagt und sitzen in Einzelhaft. Jedem wird folgendes Angebot gemacht: „Für euer Verbrechen stehen normalerweise *sechs Jahre* Gefängnis. Wenn ihr aber ein Geständnis ablegt, erhaltet ihr für die Zusammenarbeit mit den Behörden Strafermäßigung und kommt nur für *vier Jahre* ins Gefängnis. Ohne Geständnis können wir euch nicht voll verurteilen, aber unsere Indizien reichen für eine Verurteilung für *zwei Jahre*. Jetzt pass gut auf: Wenn dein Kompagnon nicht gesteht, du aber ein Geständnis ablegst, dann bekommst du im Rahmen unserer Kronzeugenregelung die Strafe erlassen, und wir können deinen Kompagnon mit der Höchststrafe, also sechs Jahren, verurteilen. Überleg es dir gut...“

Das Dilemma der
zwei Gefangenen

Damit stecken die Gefangenen in einem echten Dilemma (vgl. Info 2): Was sollen sie tun? Aus der rational übergeordneten Sichtweise wäre es für die beiden Gefangenen natürlich wünschenswert, sich gegenseitig zu vertrauen und miteinander zu kooperieren. Denn so entgingen sie gemeinsam der Höchststrafe (1). Aus einer individuell-egoistischen Perspektive führt die Situation jedoch dazu, dass die beiden *nicht* miteinander kooperieren (2). Das liegt daran, dass es individuell betrachtet – egal was der andere macht – besser ist, *nicht* zu kooperieren.

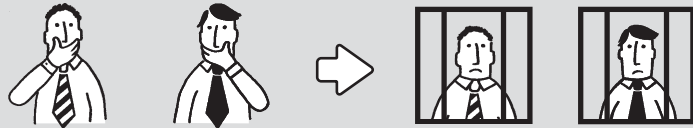
- Entweder der andere kooperiert nicht und sagt gegen mich aus. Dann bin ich mit *nicht* kooperieren natürlich besser dran als mit

kooperieren: vier Jahre statt der Dumme mit der 6-Jahre-Höchststrafe.

- Oder der andere kooperiert und hält dicht. Dann bin ich mit *nicht* kooperieren aber auch besser dran. Denn wenn ich dann aussage, komme ich ja durch die Kronzeugenregelung ganz frei. Das ist besser als zwei Jahre Gefängnis für gemeinsam dicht halten.

Info 2: Das Gefangenendilemma

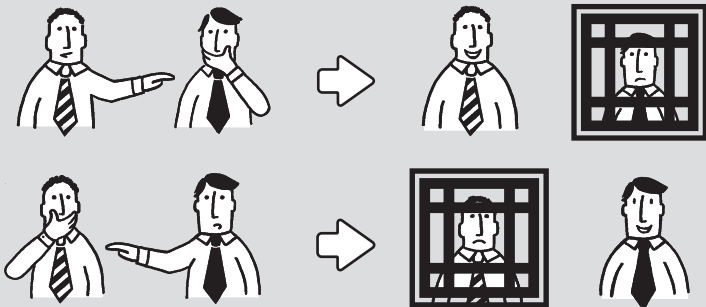
1. Halten beide dicht, dann können sie nur wegen kleinerer Delikte verurteilt werden und erhalten jeder eine geringe Haftstrafe: **2 Jahre**.



2. Verraten sie sich gegenseitig, werden beide verurteilt, aber sie erhalten wegen ihres Geständnisses nicht die volle Strafe, sondern nur **4 Jahre**.



3. Hält nur einer dicht und der andere verrät ihn, so kommt der Geständige (Verräter) als Kronzeuge frei, und der andere erhält die vollen **6 Jahre**.



So stellt sich die Situation für beide dar. Also sagen sie gegeneinander aus und wandern gemeinsam für vier Jahre in den Knast. Sieht man von möglichen externen Einflussfaktoren ab wie etwa Freundschaft bzw. Liebe (Bonnie und Clyde!) oder Mordandrohungen für Verräter (die Mafia!), dann ist es aus individueller Sicht immer klüger, man sagt aus. Damit kommt es für beide zusammen betrachtet zu einem sub-

optimalen Ergebnis. Die Gefangenen kooperieren nicht – und anstatt zwei Jahren Haft bekommen sie vier Jahre.

Das Dilemma der beiden Gefangenen ist nur ein konkretes Beispiel für eine Situation, die den Beteiligten individuelle Anreize bietet, sich gegen vertrauensvolles Handeln zu entscheiden und stattdessen gegeneinander zu handeln – mit dem Ergebnis, dass der für beide günstigere Fall der Kooperation nicht zustande kommt. Solche Situationen finden sich in vielen Praxiskontexten.

In einem Rüstungswettstreit zwischen Staaten wie etwa im kalten Krieg wäre es für beide günstiger (wortwörtlich), sich an eine Rüstungs-Stopp-Vereinbarung zu halten. Aus individueller Sicht eines Staats ist es jedoch für beide Handlungsalternativen des anderen Staats (Rüstungs-Stopp oder weiter rüsten) besser, wenn man selbst weiter rüstet. Ergebnis ist ein Rüstungswettstreit. Ähnliches gilt für eine Vereinbarung der (konkurrierenden!) OPEC-Staaten, die Fördermengen für Rohöl zu begrenzen.

Wenn zwei Tankstellen an einer Straße im Wettbewerb stehen, machen sie am meisten Profit, wenn sie beide den Preis höher setzen. Jeder einzelne für sich hat aber einen Anreiz, den Preis niedriger zu setzen, um mehr Kunden zu sich zu ziehen. Gut für die Kunden: so tankt man letztlich bei beiden zu niedrigeren Preisen.

2.2.2 Wann Vertrauen hilfreich ist: Strategische Lehren aus dem Gefangenendilemma

Das Gefangenendilemma wurde zum Modellproblem für die Frage, wie unter egoistischen Akteuren Kooperation entstehen kann, oder anders ausgedrückt: Was beeinflusst, wann man anderen Vertrauen kann oder sollte. Interessant wird das Dilemma dann, wenn man sich Kontexte ansieht, in welchen die Beteiligten *wiederholt* in die gleiche Situation geraten. Denn dann weiß man ja, wie sich der andere in der ersten Runde verhalten hat und kann darauf reagieren. Beispielsweise kann man sagen: Ein zweites Mal legt der mich nicht rein! Und genauso ist es ja beim Vertrauen. Die Erfahrung lehrt: Man sieht sich immer zweimal...

Genau dieses wiederholte Gefangenendilemma liegt den populationsgenetischen Modellen zugrunde, welche untersuchen, welche Verhaltensstrategien sich gegen andere durchsetzen können. Zum Meilenstein dieser Forschung wurde ein klassisches 'Computerturnier'. Der US-Politologe Robert Axelrod ließ Anfang der 1980er Forscher Strategien einreichen, wie man sich am besten verhalten solle, wenn man in einer Population von Individuen ständig gegen andere 'Gefangenendilemma' spielen müsste (Axelrod 2005, Axelrod & Hamilton 1981). Bekannt wurde das Turnier, weil es trotz kompliziertester Stra-

Die klassische Strategie:
Tit-for-tat! bzw.
Wie-du-mir-so-ich-dir!

tegien einen überlegenen Gewinner gab, der ganz einfach gestrickt war: Tit-for-tat oder Wie-du-mir-so-ich-dir. Diese Strategie beginnt immer mit Kooperation (vertrauensvolles Handeln!) und macht in allen Folgebegegnungen einfach das, was der andere das letzte Mal gemacht hat. Sie kommt also mit kooperationswilligen Gegenüber von vornherein 'ins Geschäft' (*Ich beginne vertrauensvoll*). Sie lässt sich nicht längerfristig ausbeuten (*Wer mich reinlegt, mit dem kooperiere ich nicht mehr*). Aber sie ist auch nachsichtig (*Wenn jemand dann doch wieder mit mir kooperiert, dann fange ich auch wieder an, mich kooperativ zu verhalten*).

Auch Tit-for-tat
ist nicht immer
die beste
Strategie

Robert Axelrod veröffentlichte seine Turnierergebnisse und schrieb ein zweites Computerturnier aus. Nun wurden verbesserte Strategien eingereicht – und doch siegte wieder das einfache Tit-for-tat! Allerdings fiel der Sieg diesmal deutlich knapper aus als im ersten Turnier. Axelrod hatte eine umfangreiche Forschung angestoßen, die dann im Lauf der Zeit immer deutlicher zeigte, dass auch Tit-for-tat nicht immer die beste Strategie ist. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die anderen Mitspieler einfach nie kooperieren ('blinde Strategie'). Tit-for-tat versucht es stets mit einem freundlich-kooperativen Beginn. Unterm Strich vorteilhafter ist es hier aber, auch nie zu kooperieren – denn dann ist man auch nie der 'ganz Dumme', der sechs Jahre hinter Gitter muss.

Die Forschung über Strategie in Gefangenendilemma-Situationen zeigt ganz klar: Die Frage, ob man eher vertrauen sollte oder nicht, hängt von den jeweiligen Kollegen und Geschäftspartnern bzw. Mitmenschen ab. Die kritische Frage ist, mit welchem Schlag Leute man zusammen arbeitet: Sind das überwiegend vertrauenswürdige Zeitgenossen? Oder sind viele eher auf den eigenen Vorteil bedacht und bereit, andere eiskalt reinzulegen, wenn sie sich auf diese Weise besser positionieren können ('Verräter')? Wenn man von anderen vertrauenswürdigen Mitmenschen umgeben ist, dann wird man mit der Regel: 'Sei von Anfang an vertrauensvoll!' langfristig erfolgreich sein. Weniger gut fährt man mit dieser Regel, wenn man auf Verräter trifft, die Vertrauen ausnutzen. Doch auch die sind damit nur solange erfolgreich, wie sie genug vertrauensvolle Zeitgenossen um sich herum ausnutzen können. Fangen diese an, unkooperatives Verhalten konsequent zu erwidern (Tit-for-tat!), gleichzeitig aber mit den anderen vertrauenswürdigen Partnern weiter zu kooperieren, dann wird der Vorteil des Vertrauen-Ausnutzens zum klaren Nachteil (Dixit & Nalebuff 1997).

Aus der Perspektive eines Unternehmens ist vertrauensvolles Handeln als Strategie also insbesondere unter den Vorzeichen einer 'Vertrauenskultur' von Vorteil: Wenn Vertrauensbeziehungen gelebt werden und Vertrauensbrüche tabu sind, dann lassen sich

die beschriebenen vorteilhaften Konsequenzen von Vertrauen realisieren.

Man kann nun sogar noch einen Schritt weiter gehen und die Frage der 'Vertrauenskultur' für Nationalkulturen bzw. ganze Kulturräume aufwerfen. Der US-Politikwissenschaftler Francis Fukuyama spricht hier vom Gegensatz zwischen 'vertrauensreichen' und 'vertrauensarmen' Kulturen (high trust vs. low trust cultures, Fukuyama 1995). Er beschreibt damit letztlich den 'Radius einer Person', innerhalb dessen sie in ihrer Kultur relativ leicht sichere Vertrauensbeziehungen aufbauen kann. In vertrauensarmen Gesellschaften ist dies nur im engeren Umfeld bzw. innerhalb verwandtschaftlicher Beziehungen möglich. In diesen Kreisen kann Vertrauen seine Vorteile ausspielen, darüber hinaus weniger. In vertrauensreichen Gesellschaften hingegen ist Vertrauen auch unter Fremden leichter möglich. Dies wiederum erleichtert nach Fukuyama den Aufbau größerer Organisationen oder Unternehmen und verschafft vertrauensreichen Gesellschaften einen Wettbewerbsvorteil.⁴

Der Erfolg vertrauensreicher Kulturen

2.3 Warum sich Vertrauen unbewusst entwickeln muss

Was lernen wir aus der Tit-for-tat-Diskussion? Man muss herausfinden, wie die anderen 'ticken'. Wird der Wert vertrauenswürdigen Handelns hochgehalten? Oder gilt Ellbogen-Mentalität? Um das herausfinden, müssen wir allerdings erst einmal anfangen, aktiv über Vertrauen nachzudenken. Denn das Entscheidungsdilemma der Gefangenen ist in einer bestimmten Hinsicht sehr untypisch für Vertrauen: Normalerweise entwickelt sich Vertrauen *unbewusst*.

2.3.1 Vertrauen hilft nichts, wenn man über Vertrauen nachdenken muss

Im Alltag denkt man gewöhnlich nicht darüber nach, wie sich Vertrauen entwickelt. Viele Aspekte der sozialen Urteilsbildung und der Einschätzung anderer laufen weitgehend unbewusst ab. Die Entwicklung von Vertrauen gehört zu den Phänomenen, welche die moderne Sozialpsychologie als 'automatische soziale Kognition' bezeichnet. Wir können hier etwas, ohne dass wir darüber nachdenken müssen (Devine 2001, Greenwald & Banaji 1995, Greenwald et al. 2006).

⁴ Vgl. Fukuyama (1995); ein ähnliches Beispiel für die unterschiedlichen Vorteile von Vertrauen in unterschiedlichen (unternehmens-)kulturellen Kontexten liefern Barney & Hansen (1994: 181). Sie verglichen in einer Studie die Zuliefererbeziehungen von Toyota und General Motors.

Wir können das, da wir durch vielfältige Erfahrungen gelernt haben, die Vertrauenswürdigkeit anderer recht zuverlässig einzuschätzen. Unser Erfahrungsschatz im Umgang mit anderen ermöglicht uns, im Alltag gleichsam mit einem 'Vertrauens-Autopiloten' zu fahren und die Vertrauenswürdigkeit anderer einfach nebenbei einzuschätzen – und das relativ treffsicher.

Der Vertrauens-
Autopilot

Das hat einen großen Vorteil: Wir können mit Kollegen oder Partnern zusammenarbeiten, ohne ständig bewusst darüber nachdenken zu müssen, ob und inwiefern wir ihnen vertrauen können. Wir müssen nicht ständig bewusst alle möglichen Vertrauensfaktoren im Kopf haben, um unsere Vertrauenseinschätzung zu überprüfen und fortzuentwickeln. Stattdessen können wir uns auf die Inhalte der Zusammenarbeit konzentrieren. Wir können ein angeregtes Gespräch mit dem Beifahrer führen, während wir per Autopilot unsere gewohnte Strecke entlang düsen.

Nur durch diesen Vertrauens-Autopiloten, über den man nicht nachdenken muss, kann Vertrauen seine oben beschriebene Funktion erfüllen: Komplexität reduzieren bzw. Transaktionskosten senken. Wie einen der Autopilot von der Notwendigkeit entlastet, die volle Aufmerksamkeit auf den Verkehr zu richten, so entlastet uns unserer unbewusster Umgang mit Vertrauen – und wir haben den Kopf frei, um in der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit unseren Kollegen erfolgreich unsere diversen Managementaufgaben zu erfüllen.

Unser
Vertrauens-
Autopilot hat
eine Weck-
Funktion

Eine wichtige und interessante Funktion unseres Autopilotens beim Autofahren ist das Aufwecken bei Gefahr. Welcher Autofahrer kennt nicht die Situation, dass man völlig in Gedanken eine bekannte Strecke fährt und einen plötzlich eine unerwartete Situation hochschrecken lässt: Obwohl die Ampel noch 500 Meter entfernt ist, bremst plötzlich der Vordermann – und ruck zuck bin ich wieder bei 100% Aufmerksamkeit. Einen ganz ähnlichen Mechanismus bietet auch der Vertrauens-Autopilot. Wir können wunderbar vertrauensvoll mit einem Partner zusammenarbeiten und nicht den geringsten Gedanken an die Frage verschwenden, ob wir ihm zu Recht vertrauen. Doch sobald es plötzlich ein kleines Signal dafür gibt, dass der Partner möglicherweise doch nicht vertrauenswürdig ist, wird einem genau diese Frage plötzlich wieder voll bewusst. Das passiert gleichsam ohne unser Zutun. Der Vertrauens-Autopilot lässt uns aufmerken, wenn getäuscht wird oder Intrigen gesponnen werden. Die Signale, die Vertrauenswürdigkeit in Frage stellen, haben wir gespeichert (vgl. die Anmerkungen in 5.1 zur 'impliziten Vertrauens Theorie') und für den ständigen Abgleich des Verhaltens unsere Kollegen und Partner mit diesen Signalen für und gegen Vertrauenswürdigkeit ist der Vertrauens-Autopilot zuständig (vgl. 4.3 Weckmechanismen). Dass der

uns normalerweise in Ruhe arbeiten lässt und nur bei 'Gefahr' aufweckt, ist Teil der beeindruckenden Funktionsweise von Vertrauen: Dies ist der effizienteste Weg, die Vorteile einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu nutzen, ohne sich von nicht vertrauenswürdigen Zeitgenossen hereinlegen und ausnutzen zu lassen. Müsste man dazu ständig aktiv darüber nachdenken, ob man dem anderen noch vertrauen kann, wären alle Vorteile reduzierter Komplexität oder geringerer Transaktionskosten sofort dahin. Vertrauen hilft nichts, wenn man darüber nachdenken muss.

2.3.2 Manager reden nicht über Vertrauen

Nun könnte man aber einwerfen: Es hilft auch nichts, wenn man über Vertrauen nicht nachdenkt. Nicht nur bringt der heutige berufliche Managementalltag eine ganze Reihe widriger Verkehrsumstände mit sich, welche die Zuverlässigkeit unseres Vertrauens-Autopiloten einschränken können. Wir haben auch etwas aus der Diskussion um Tit-for-tat und die richtige Vertrauensstrategie gelernt: Um die klaren Vorteile, die Vertrauen haben kann, am besten zu nutzen, brauchen wir eine Vertrauenskultur um uns herum – in unserem Team und in unseren Kollegen- und Geschäftsbeziehungen. Machen wir uns also die unbewussten Prozesse der Vertrauensentwicklung bewusst und kümmern uns aktiv um den Aufbau einer solchen förderlichen Vertrauenskultur. Zu dumm nur, dass wir dabei nicht über Vertrauen reden dürfen. Denn Vertrauen im Management ist ein Tabu-Thema: Manager reden nicht ohne weiteres offen über Vertrauen.

In früheren Forschungen konnten wir zeigen, dass Manager insbesondere das Thema des aktiven Vertrauensaufbaus vermeiden. Denn der einfache Sachverhalt, dass man in einer beruflichen Beziehung aufrichtig und ehrlich daran interessiert sein kann, wechselseitiges Vertrauen aufzubauen, ist im beruflichen Kontext kaum zu thematisieren, ohne auf Skepsis zu stoßen. Dies betrifft insbesondere die Perspektive, dass man selbst aktiv im Sinne vertrauensbildender Maßnahmen handeln kann. Manager geben nicht gerne zu, dass sie wissen oder darüber nachdenken, wie man signalisiert, dass man vertrauenswürdig ist. Am ehesten spontan auskunftsbereit sind hier Kundenbetreuer oder Vertriebsverantwortliche. Sie nehmen möglicherweise an, dass man von ihnen ohnehin aufgrund ihrer beruflichen Rolle annimmt, dass sie mit diesem Thema bewusst umgehen (Münscher 2011: 494).

Diese Sensibilität des Vertrauensthemas liegt daran, dass hinter vertrauensbildenden Maßnahmen nicht nur der ehrenwerte Wille stehen kann, gerechtfertigtes gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Es kann sich dahinter auch der Versuch verbergen, ungerechtfertigterweise Vertrauen zu erschleichen. Wenn man grundsätzlich unhinter-

fragt davon ausgeht, dass der andere gute Absichten hat (vgl. Tit-for-tat: Man startet mit einem Vertrauensvorschuss), dann bringt derjenige, der sich aktiv für Vertrauen interessiert, das Thema überhaupt erst auf die Tagesordnung – und kann so ungewollt in Manipulationsverdacht geraten. So erklärt etwa ein Manager eines internationalen Industriekonzerns zu der Frage, wie er wichtigen neuen Kollegen oder Geschäftspartnern zeige, dass diese ihm vertrauen können:



Zitat 1: Ein Manager erklärt, warum man andern nicht aktiv zeigen darf, dass man vertrauenswürdig ist:

„Ich werde das dem anderen nicht zeigen. Denn nach einer solchen Logik zu handeln, heißt, dass ich ein strategisches Interesse habe, das zu tun. Also bin ich nicht mehr vertrauenswürdig, wenn ich das mache! ... Wenn ich mich so verhalte, wenn ich strategisch das, das und das tue, damit er mir vertraut, dann wird der andere das interpretieren: ‘Soso, der macht also strategische Aktionen.’“

Münscher 2011: 494

Wer sich offen dafür interessiert, was man tun kann, um Vertrauen aufzubauen, der interessiert sich möglicherweise auch dafür, wie man Vertrauen manipulieren kann. Um von vornherein auszuschließen, in einen solchen Manipulationsverdacht zu geraten, wird das Thema Vertrauensaufbau häufig dezent ausgeklammert. Manager tendieren dazu, Vertrauen als eine Beziehungsqualität darzustellen, deren Entwicklung man gleichsam passiv beobachtet, aber die man nicht aktiv zu beeinflussen sucht. Ob ein Kollege oder Partner mir vertraut, ist allein seine Entscheidung. Ich tue selbstverständlich nichts, um ihn hierin zu beeinflussen – und kann damit auch nicht in Manipulationsverdacht geraten. Auch wenn aktiver Vertrauensaufbau vielfach professionell praktiziert wird (vgl. Münscher 2011: 177ff.), bleibt er als Gesprächsthema tabu. Denn allein wenn man darüber redet, begibt man sich in eine gefährliche Nähe zu Manipulation und Täuschung. Das bedeutet: Wenn man über Vertrauen redet, gefährdet man Vertrauen.⁵

2.4 Vertrauen heute: virtuell, schnell und interkulturell

Würde unser Vertrauens-Autopilot stets zuverlässig funktionieren, müssten wir eigentlich gar nicht über Vertrauen nachdenken. Doch

⁵ Zur Problematik des Umgangs mit dem Tabuthema Vertrauen vgl. auch Münscher 2011: 494-496, 2008: 185f.

treffen den heutigen Manager bei der Entwicklung von Vertrauensbeziehungen erschwerende Bedingungen, welche die Zuverlässigkeit des Vertrauens-Autopiloten einschränken können: Der Vertrauensaufbau muss heute virtuell, schnell und interkulturell vonstatten gehen.

Durch E-Mail, Intranet, Shared Workspace, Videokonferenzen und Arbeit im Homeoffice sinken nicht nur Pendelzeiten und Reisekosten, sondern auch der Anteil der direkten Face-to-Face-Kommunikation mit Kollegen und Partnern. Die virtuelle Zusammenarbeit erschwert die gemeinsame Kaffeepause und die kurze Klärung zwischen Tür und Angel. Was bedeutet diese zunehmende 'Virtualisierung' beruflicher Zusammenarbeit für Vertrauensaufbau? Vertrauen heißt, darauf zu bauen, dass der andere bestimmte Dinge tun und andere nicht tun wird. Vertrauen ist gerechtfertigt, wenn man den anderen richtig einschätzt. Viele der Aspekte, die für eine erfolgreiche Einschätzung anderer hilfreich sind, stehen in der virtuellen Zusammenarbeit nicht zur Verfügung, und man kann daher vieles weniger leicht einschätzen: Wie ist der andere heute 'drauf'? Ist er gerade verärgert oder gestresst? Erklärt das vielleicht, warum er sich mir gegenüber unhöflich verhält? Was sagen mir seine Mimik, Gestik, Körperhaltung oder auch seine Stimmlage? Deuten diese darauf hin, dass er gerade vielleicht nicht ganz die Wahrheit sagt?

Je besser Videokonferenzsysteme werden, desto mehr Einschätzungsaspekte können sie transportieren. Doch die Masse der virtuellen Arbeitskontakte (E-Mail!) transportiert sehr wenig von diesen Einschätzungsfaktoren und macht Einschätzungsfehler sehr viel wahrscheinlicher (vgl. Jarvenpää & Leidner 1999, Rusmann et al. 2010, Tyler 2003).

Die Erfahrung lehrt es, und die Praxis der 'Kick-off-Workshops' bestätigt es: Virtuelle Zusammenarbeit klappt besser, wenn sich die Beteiligten zunächst einmal persönlich treffen können, abends mal noch einen zusammen trinken können – und das Ganze möglichst sogar mehrfach. Vertrauen wächst mit der Zeit. Das persönliche Kennenlernen und das zurückliegende gemeinsam Erlebte und Geleistete in einer Arbeitsbeziehung erleichtern die Entwicklung von Vertrauen. Allerdings ist genau dies in heutigen Projektteams immer weniger möglich – nicht nur aufgrund der Reisekosten, sondern auch aufgrund des Zeitdrucks. Die moderne Projektwelt würfelt Experten in Projektteams zusammen, welche unmittelbar beginnen sollen, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten – nur um sich 'ein Projekt später' wieder in unterschiedliche neue Projektkontexte zu zerstreuen. Besonders Spezialisten-Teams, die für eine eng umrissene Aufgabe eingeflogen werden, brauchen das, was Meyerson und Kollegen „Swift Trust in temporary groups“ nennen: Schnelles Vertrauen in zeitlich

'Schnelles
Vertrauen' in
zeitlich
befristeten
Teams

befristeten Teams. Ein Beispiel sind professionelle Filmaufnahmen. Hier finden sich Darsteller und Techniker für eine begrenzte (da teure) Drehzeit irgendwo auf der Welt zusammen und sollen möglichst ganz schnell eine enge vertrauensvolle Zusammenarbeit beginnen. Denn diese ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Dreh (vgl. Grabher 2002, Meyerson et al. 1996). Ein solches 'schnelles Vertrauen' in Projektteams aufbauen zu müssen, stellt Manager heute vor neue Herausforderungen.

Bei Kulturunterschieden streikt der Vertrauens-Autopilot

Dass die Mitglieder der Film-Crew unterschiedlichste kulturelle Hintergründe mit an den Drehort bringen, braucht nicht extra betont zu werden. Ins Spiel kommen dann unterschiedliche Gewohnheiten und Erwartungen bezüglich Arbeitsabläufen, Kommunikation oder Beziehungsmanagement. Das kann für die Beteiligten trotz allen Spezialtums und klarer Rollenzuweisungen ein so unbekanntes Gelände darstellen, dass ihr Vertrauens-Autopilot streikt und sie 'mit Handsteuerung' fahren müssen. Die Einschätzung der anderen in arbeitsintensiven befristeten Teams, insbesondere wenn sie weitgehend virtuell zusammenarbeiten und unterschiedliche kulturelle Prägungen vereinen, stellt hohe Herausforderungen an das Vertrauensmanagement der Führungskräfte wie der Teammitglieder. In solchen Kontexten ist es besonders hilfreich, wenn man weiß, wie sich Vertrauen entwickelt und wie man bei der wechselseitigen Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit 'in die Falle tapen' kann. Darum geht es bei den 'Vertrauensfällen', die wir im zweiten Teil dieses Buchs vorstellen. Betrachten wir aber zunächst einmal etwas genauer die Frage, wie man eigentlich entscheidet, ob man einem Kollegen oder Partner vertrauen kann.

Vertrauensfallen im internationalen Management

Hintergründe - Beispiele - Strategien

Münscher, R.; Hormuth, J.

2013, XI, 357 S. 7 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-32196-2