

In Vertrauen investieren: Welches Spiel spielen wir?

Vertrauen ist ein Vermögenswert. Es reduziert Komplexität, Kosten und notwendige Kontrollen. Aber es ist auch ein Risiko für den Vertrauensgeber und fordert Verzicht vom Vertrauensnehmer.

Im Jahr 1968 erschien in der Zeitschrift „Harvard Business Review“ ein Artikel von Albert Carr, der eine intensive Diskussion auslöste: „Is business bluffing ethical?“ Der ehemalige Berater von US-Präsident Truman vertrat darin die These, dass es verfehlt sei, an den Alltag in der Wirtschaft die gleichen ethischen Maßstäbe anzulegen wie im Privatleben. Zur Begründung verglich er das Handeln einer Führungskraft mit dem eines Pokerspielers. Für diesen sei es klar, dass Bluffen – täuschen und lügen, um zu gewinnen – zum Spiel gehöre; alle Beteiligten wüssten das. Zugleich gebe es zweifellos ethische Normen und Maßstäbe, die jeder anständige Pokerspieler beherzige. Im „Spiel“ der Wirtschaft sei es ähnlich. Auch dort gehöre es dazu, manche Informationen zu verheimlichen, Beziehungen zum eigenen Vorteil zu nutzen. Sogar das Ausspionieren des anderen sei etwas, so Carr, was im Rahmen des Wettbewerbs stattfinden könne. Die zentralen Orientierungen sind nach Carr die Einhaltung des Rechts und die Gewinnerzielung. Man könne nicht erwarten, dass die Spielräume, auch die Lücken, die das Recht lasse, nicht ausgereizt werden, auch wenn in der Kirche anderes gepredigt werde. Man kann vermuten, dass die Sichtweise Carrs auch heute noch das Selbstverständnis vieler Führungskräfte widerspiegelt, selbst wenn dies in der Öffentlichkeit anders kommuniziert wird. Daher lohnt die Frage, ob seiner Argumentation zugestimmt werden kann oder ob sie nicht Gesichtspunkte außer Acht lässt, die für erfolgreiche Unternehmensführung wichtig sind.

Zunächst ist zu würdigen, dass Carr nicht der oft zu hörenden Phrase folgt, nach der sich Ethik, Werte, verantwortliches Handeln und dergleichen mehr im Geschäftsleben stets auszahlen. Der Spruch ist schön, aber in dieser Allgemeinheit schlicht falsch und irreführend. Dem Autor geht es um die realitätsnahe Beschreibung der Handlungsorientierungen, die tatsächlich in der Praxis relevant sind. Diese sind nach Carr oft durchaus moralisch vertretbar, selbst wenn sie nicht immer den ethischen Vorstellungen vieler Menschen entsprechen; es sind eher diese wirklichkeitsfremden Vorstellungen, die das Problem darstellen. Diese Sicht lädt jedoch dazu ein, zahlreiche Praktiken zu rechtfertigen, die Wirtschaft, Unternehmen und Manager

so in Verruf gebracht haben. Vermutlich haben sich nicht wenige der Verantwortlichen, die zu Skandalen und Krisen der vergangenen Jahre und Jahrzehnte beitrugen, an einer solchen Heuristik orientiert: innerhalb dessen, was das Recht (gerade noch) erlaubt, größtmögliche Gewinne zu erzielen in der Annahme, dass „das Spiel nun einmal so gespielt wird“. Dabei haben sie jedoch jenen Faktor verspielt, der für dauerhaft erfolgreiches Wirtschaften zwingend nötig ist: *Vertrauen*.

Vertrauen ist ein Vermögenswert

Vertrauen braucht Recht. Ohne einen gesetzlichen Rahmen, ohne Verträge und auch ohne die dazugehörigen Kontrollen und Sanktionen wäre Wirtschaft nicht möglich. Doch Recht allein kann Vertrauen weder gewährleisten noch überflüssig machen. Das wäre nicht nur zu teuer, es würde auch zu einer Bürokratie führen, die die Freiheit erstickt, Innovationen verhindern und wirtschaftliche Entwicklung massiv ausbremsen würde. Doch wer will, dass andere ihm Freiheit zubilligen, muss sich als entsprechend vertrauenswürdig erweisen. Genau das unterschätzt Carr. Und er ist damit nicht allein. Denn in gewissem Sinn ist die dominierende Sichtweise der betriebswirtschaftlichen Theorien, Modelle und Instrumente dadurch gekennzeichnet, dass sie diesem elementaren Faktor einer nachhaltigen Wertschöpfung bislang zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen hat. Das ist nicht zuletzt deshalb zu einem Problem geworden, weil Vertrauen – ökonomisch gesprochen – ein *Vermögenswert* ist. So haben Forschungen der vergangenen Jahre in vielfältiger Weise diesen Kapitalcharakter deutlich werden lassen (zum Beispiel Gilbert, 2007):

- Vertrauen reduziert Komplexität (Luhmann, 1989);
- Vertrauen senkt Transaktionskosten, etwa des Zustan-

*Prof. Dr. rer. pol. Andreas Suchanek,
Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-
Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unter-
nehmensethik an der HHL Leipzig
Graduate School of Management,
Vorstand des Wittenberg-Zentrums
für Globale Ethik,
Andreas.Suchanek@hhl.de*



dekkommens von Kooperationen, der Vertragsgestaltung und -durchsetzung, der Überwachung, Kontrolle, Koordination sowie des Informationsaustauschs;

- Vertrauen gibt mehr Flexibilität und Freiräume;
- Vertrauen stärkt die Bindungen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern;
- Vertrauen fördert die Motivation der Mitarbeiter;
- Vertrauen beeinflusst Teamarbeit und ihre Ergebnisse positiv;
- Vertrauen hilft, Konflikte rasch und konstruktiv zu lösen;
- Vertrauen erhöht die Akzeptanz von Entscheidungen;
- Vertrauen fördert Innovationsprozesse;
- Vertrauen entlastet davon, sich um ansonsten nötige Vorkehrungen und Absicherungen kümmern zu müssen.

Diese Liste, die leicht ergänzt werden könnte, legt die Frage nahe, warum wir im Alltag oft weniger Vertrauen vorfinden, als mit Blick auf all diese positiven Effekte zu erwarten wäre. Die einfache Antwort: *Vertrauen erfordert Investitionen*, und das betrifft nicht nur das *Wollen*, sondern auch das *Können*, sowohl im Sinne der dafür nötigen Kompetenzen derjenigen, denen vertraut wird, als auch unterstützender Bedingungen, die Vertrauensprozesse fördern und bis zu einem gewissen Grad absichern. Deshalb lohnt es, sich dieses vertraute und zugleich schwer fassbare Konzept „Vertrauen“ genauer anzuschauen.

Verletzlichkeit und situativer Konflikt

Für eine Vertrauensbeziehung braucht es immer mindestens zwei – und beide sind frei darin, wie sie sich im Rahmen dieser Beziehung verhalten; eben darin liegt die Besonderheit von Vertrauen und die Bedeutung des Investitionsgedankens. Der Vertrauensgeber kann sich in die Beziehung begeben und sich damit verletzlich und abhängig vom Verhalten des Vertrauensnehmers machen – oder eben nicht.

Wenn er vertraut, kommt es für die andere Seite, den Vertrauensnehmer, nicht selten zu einem situativen Konflikt: Er kann das Vertrauen des Vertrauensgebers honorieren – oder zu seinem Vorteil und zum Nachteil des Vertrauensgebers ausnutzen.

Solche Situationen sind im Alltag ständig präsent: in partnerschaftlichen Beziehungen, beim Sport, in der Politik, in Interviews und vor allem auch in der Wirtschaft. Sei es, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Entscheidungsrechte, Budgets, den Firmenwagen, das Kundengespräch und vieles andere mehr anvertraut; sei es, dass der Arbeitnehmer seine Aufgaben erfüllt, sich fortbildet, Überstunden macht und anders zur Wertschöpfung beiträgt im Vertrauen darauf, dass der Arbeitgeber dies angemessen würdigt; sei es, dass der Kunde erwartet, dass die versprochenen Qualitäts-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards wirklich erfüllt werden; sei es, dass der Investor darauf vertraut, dass die Informationen über die Ertragslage zutreffen. In all diesen und weiteren Fällen werden solche Beziehungen kaum von grenzenlosem oder naivem Vertrauen geprägt sein. Verträge, Kontrollen und sonstige Absicherungsformen sorgen in aller Regel dafür, dass weder der Vertrauensgeber allzu leicht enttäuscht werden kann noch der Vertrauensnehmer überbeansprucht wird in den Erwartungen an seine Integrität. Doch dass diese absichernden Maßnahmen existieren, macht den Vermögenswertcharakter von Vertrauen noch einmal deutlich. Denn je stärker das Vertrauen ausgeprägt ist, umso offener können die Verträge sein – falls Anpassungen nötig sind, vertrauen beide Seiten darauf, dass der andere dies nicht ausnutzt – und umso geringer kann der Kontrollaufwand ausfallen. Dafür kann umso offener kommuniziert werden und umso leichter können Entscheidungen akzeptiert werden.

Zweifellos ist es nicht immer so einfach. Die Finanzkrise resultierte aus zu viel (naivem) Vertrauen. So mancher Zulieferer musste Konkurs anmelden, weil er sei-

nem Großkunden zu sehr vertraut hatte. Mitarbeiter, die hart gearbeitet haben, um die angestrebte Position zu erlangen, müssen erleben, wie andere an ihnen vorbei protegert werden. Zusagen werden nicht eingehalten, und die Relevanz des Kleingedruckten enthüllt im Nachhinein, dass der Verkäufer es doch nicht so gut mit einem meinte, wie er erst behauptet hatte. Verträge, Kontrollen, Androhungen von Sanktionen sind im Geschäftsleben unumgänglich. Doch zum einen verschieben sie das Vertrauensproblem nur auf Dritte, etwa auf den Staat, Wirtschaftsprüfer und andere externe Kontrollinstanzen. Und sie bieten auch keinen vollständigen Schutz gegen den Missbrauch der Freiheit durch den Vertrauensnehmer. Nicht nur würde das die Kosten der (vertraglichen) Absicherung und Kontrolle rasch ins Unermessliche steigen lassen; in nicht wenigen Fällen ist das gar nicht möglich. Umso mehr stellt sich die Frage nach den nötigen Investitionen in eine für alle Seiten vorteilhafte Vertrauensbeziehung.

Investitionen in Vertrauen

Offensichtlich müssen beide Seiten einer Vertrauensbeziehung dazu etwas beitragen: der Vertrauensgeber, der sich einlässt auf die Abhängigkeit vom Vertrauensnehmer und sich so verletzlich macht, und der Vertrauensnehmer, der die Möglichkeit hat, diese Abhängigkeit zu seinen Gunsten – und zulasten des Vertrauensgebers – auszunutzen. Mit Blick auf diese Konstellation besteht die elementare Investition des Vertrauensgebers zunächst darin, sich überhaupt auf die Kooperation – und damit auf das Risiko der Abhängigkeit vom anderen – einzulassen. Dabei kann diese Vertrauensinvestition durchaus durch zusätzliche Maßnahmen wie Screening, Etablierung von Absicherungen und anderem gestützt werden. Die wichtigste Investition des Vertrauensnehmers besteht darin, der Verführung und manchmal auch dem Druck zu widerstehen, sich durch den Vertrauensmissbrauch besserzustellen, und das heißt: *sich selbst*

zu binden und dies glaubwürdig zu kommunizieren. Diese Selbstbindung betrifft das Verhalten in situativen Konflikten. Der Vertrauensnehmer signalisiert so seinen Willen, das in ihn gesetzte Vertrauen nicht zu missbrauchen (obwohl er es könnte).

Solche Selbstbindungen lassen sich im Alltag in vielfältiger Form finden: zum Beispiel Zertifizierungen, Garantien, Vertragsklauseln, Bereitschaft zur Offenlegung relevanter Informationen, eventuell auch verbunden mit deren Kontrolle durch Dritte, Tötigung von Anschaffungen, durch die man sich bindet, oder Mitgliedschaften in Vereinigungen, die auf Einhaltung einschlägiger Standards achten. Vor allem aber finden Selbstbindungen dadurch statt, dass man sein Verhalten an bestimmte Werte und Grundsätze, an Leitbilder und Verhaltenskodizes knüpft. Jedes Versprechen, das man anderen gibt, ist eine Form der Selbstbindung, wenngleich es zunächst nur eine Willensbekundung darstellt. Die eigentliche Investition, deren Ziel das Erlangen und der Erhalt der eigenen Vertrauenswürdigkeit und damit Attraktivität als Kooperationspartner ist, besteht darin, dass Versprechen im Alltag gehalten, Werte gelebt und angekündigte Strategien auch umgesetzt werden.

Vermeiden von relevanten Inkonsistenzen

Dabei wird realistischlicherweise niemand erwarten, dass jemand *alle* Versprechen hält und jeder Wert stets zu hundert Prozent gelebt wird. Dies ist schon deshalb unwahrscheinlich, weil im Alltag eines Unternehmens ständig Versprechen abgegeben werden: in der Werbung, in Stellenanzeigen, gegenüber Investoren etwa im Hinblick auf künftige Erträge und Kosten, gegenüber Mitarbeitern im Hinblick auf künftige Gehalts- oder Karriereaussichten, auf Weiterbildungschancen oder verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Nicht nur ist es unmöglich, stets alle Versprechen zu halten, bei etlichen Versprechen wird auch niemand erwarten,

dass sie so erfüllt werden, wie sie formuliert wurden. Hier trifft das Argument von Carr zu: Es „gehört zum Spiel“, bei manchen Aussagen etwas zu übertreiben; und das weiß auch mehr oder weniger jeder. Doch gibt es, wie auch bei Unwahrheiten („Danke, es hat großartig geschmeckt.“), die irgendwann zu gezielter Täuschung werden, oder Gefälligkeiten, die irgendwann in Vetternwirtschaft und Korruption umschlagen, eine Grenze, bei der aus Gepflogenheiten und Konventionen unverantwortliche Praktiken werden, die das Vertrauen unterminieren. Man kann von *relevanten Inkonsistenzen* sprechen (Suchanek, 2012). Das sind Handlungen des Vertrauensnehmers, die eine massive Enttäuschung des Vertrauensgebers und als Konsequenz den Bruch der Vertrauensbeziehung zur Folge haben: etwa Mitarbeiter, die erleben, dass die versprochene Position an andere vergeben wird, Zulieferer, deren Rechnung mit Verweis auf irrelevante Kleinigkeiten nicht bezahlt wird, oder nicht eingehaltene Sicherheits- und Qualitätsstandards.

Dies zeigt einmal mehr: Investitionen in VertrauensindeineFragevonKompetenz – auf beiden Seiten. Der Vertrauensgeber muss Signale erkennen und interpretieren können, die ihm helfen, die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers einzuschätzen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen – vom Screening über die Etablierung von Kontrollen bis hin zur Kommunikation von Feedback. Für den Vertrauensnehmer wird der investive Charakter noch deutlicher. Denn nicht selten geht es darum, auf kurzfristige Kostensenkungs- oder Gewinnchancen zu verzichten, die zulasten des Vertrauensgebers gehen würden. Dieser Verzicht ist die Investition, die es unter Wettbewerbsbedingungen genauso sorgfältig zu reflektieren gilt wie andere Investitionen auch.

Dabei stellt es zweifellos eine Schwierigkeit dar, dass der Vermögenswert Vertrauen nur begrenzt durch Kennziffern erfassbar ist – nicht zuletzt deshalb, weil er so

eng an die Freiheit gebunden ist und sich einer präzisen Kalkulation widersetzt. Der Aufbau einer Reputation als vertrauenswürdiger Partner ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Mitglieder der Organisation zu überzeugen, dass sie daran mitwirken. Ihre Beiträge dazu lassen sich nicht durch Anordnung oder materielle Anreize erzwingen; beides mag öfter erforderlich sein, doch vertrauensvolle Zusammenarbeit beruht auf *freiwilliger* Mitwirkung.

Wie wollen wir das Spiel spielen?

Albert Carr hat recht, dass man sich anschauen muss, „wie das Spiel wirklich gespielt wird“. Das „Spiel“ der Wirtschaft kann sehr unterschiedlich gespielt werden. Es wäre naiv – und sogar verantwortungslos – zu fordern, dass man sich gegenseitig blind vertrauen können sollte. Wenn aber Vertrauen, Glaubwürdigkeit und wechselseitige Verlässlichkeit schwinden, wenn man voneinander annehmen muss, dass der jeweils andere einen über den Tisch zieht, sobald sich die geringste Gelegenheit dazu ergibt, dann wird das Spiel zwar nicht enden, doch es wird in vielfacher Hinsicht – finanziell und menschlich – kostspieliger werden. Genau darin liegt der Charakter von Vertrauen als Vermögenswert begründet. Und genau deshalb benötigt und verdient Vertrauen Investitionen.

Weiterführende Literatur

- Carr, A.** (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46, 2–8.
- Luhmann, N.** (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Gilbert, D. U.** (2007). Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie. *Zeitschrift für Management*, 2, 60–107.
- Suchanek A.** (2007). *Ökonomische Ethik* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck/UTB.
- Suchanek, A.** (2012). Unternehmensverantwortung als Vermeidung relevanter Inkonsistenzen. *ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, 63, 241–260.