

Investition Vertrauen

Professor Dr. Margit Osterloh



Warum Kontrolle nicht reicht, um Mitarbeitende und ein Unternehmen zu führen, warum es auch Vertrauen braucht.

Vertrauen ist nicht nur dafür gut, dass sich die Angestellten wohl fühlen. Vertrauen ist vielmehr auch für die Arbeitgeber eine ökonomisch zentrale Investition. Eine Investition, die sich lohnt, wenn man es richtig macht.

Spannend am Thema Vertrauen ist, dass dahinter ein gewisses Paradox steht: Die höchste, und notabene stabilste Form des Vertrauens, darf nämlich nicht rein instrumentell erzeugt werden, dann funktioniert sie nämlich gerade nicht mehr. In anderen Worten: Vertrauen zu erzeugen lohnt sich, aber wenn man nur deswegen Vertrauen erzeugen will, damit es sich lohnt, dann erreicht man genau die höchste Form des Vertrauens nicht.

Misstrauen kostet

Warum lohnt es sich für ein Unternehmen, in Vertrauen zu investieren? Diese Investition kostet schliesslich Geld. Allerdings kostet auch das Misstrauen Geld! Da sind zum einen einmal die direkten Kosten, die Ökonomen sprechen von Transaktionskosten. Das sind die Kosten für den Vertragsabschluss, die Überwachung, Sanktionen und Anpassungen. Darunter fallen beispielsweise Honorare für die Rechtsanwälte, welche die Verträge ausarbeiten oder absichern.

Daneben gibt es auch indirekte Kosten, so genannte Opportunitätskosten. Dabei handelt es sich um die „entgangenen“ Gewinne. Also den Fall, dass Gewinne, die man erzielen könnte, nicht realisiert werden können, weil man z. B. nicht zusammenarbeitet, weil man sich misstraut. Die indirekten Kosten des Misstrauens können gelegentlich die direkten Kosten des Misstrauens ganz schön übersteigen.

Extrinsische Motivation genügt nicht

Die extrinsische Motivation ist in unserer Arbeitswelt üblicherweise das Geld, der Lohn, den wir bekommen. Es kann aber auch Ruhm sein. Wir müssen uns bewusst sein, dass Geld wichtig ist und immer eine Rolle spielt. Aber: Geld befriedigt unsere Bedürfnisse zunächst einmal nur indirekt. Geld kann man nicht essen, es schmeckt nicht. Aber für Geld können wir das kaufen, was wir wollen. Geld ist also Mittel zum Zweck, ein Instrument. Die intrinsische Motivation, die innere Motivation hingegen, befriedigt die Bedürfnisse unmittelbar. Man tut das, was man tut, gern. Man hat vielleicht solchen Spass daran, dass man Zeit und Raum vergisst. Oder man tut etwas aus Überzeugung oder für die anderen (prosoziale intrinsische Motivation).

Ganz im Gegensatz zu dem, was Ökonomen früher angenommen haben, gibt es neben der extrinsischen Motivation auch die intrinsische. Aus vielen Experimenten und der Forschung wissen wir, dass Menschen über eine relativ hohe intrinsische Motivation zum prosozialem Verhalten verfügen. Das prosoziale Verhalten ist ganz wichtig für das Vertrauen. Die höchste und stabilste Form des Vertrauens ist nur mit der intrinsischen Motivation zu erreichen.

Unter bestimmten Bedingungen zerstört extrinsische Motivation die intrinsische. Das haben Experimente in der Freiwilligenarbeit gezeigt. Beteiligte man z. B. Schulkinder, die Geld für einen guten Zweck sammelten, mit einem Prozent am Umsatz, so sank das Ergebnis deutlich. Erst bei 10% Umsatzbeteiligung wurde wieder annähernd so viel gesammelt wie bei keiner Beteiligung. Es gibt also ein Gleichgewicht zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Wenn dieses kaputtgemacht wird, kann es nur durch viel Geld wieder hergestellt werden.

Weil die intrinsische Motivation zu prosozialem Verhalten so wichtig ist, muss den Unternehmen daran gelegen sein, diese zu fördern. Das allerwichtigste Mittel dazu ist Fairness, Fairness und nochmals Fairness. Erstens nämlich die distributive Fairness, sprich gerechte Löhne. Zweitens, noch wichtiger, die prozedurale Fairness. Das Verfahren, das zu einem Ergebnis führt, muss als fair empfunden werden. Drittens die interaktionale Fairness, d.h. die respektvolle Behandlung durch die Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Vertrauen steckt an

Nun können wir uns die Frage stellen, wie das Vertrauen motiviert ist: extrinsisch oder intrinsisch? Beim extrinsisch motivierten Vertrauen vertraut man, weil man sich davon etwas verspricht, nach dem Motto „gib du mir, so geb ich dir“. Dabei ist das Ansehen einer Person wichtig, aber auch dessen soziale Rolle. Ärzten z. B. vertraut man eher als Politikern. Man vertraut auch Personen eher, die eine soziale Ähnlichkeit zu einem selbst haben.

Auf der anderen Seite gibt es das intrinsisch motivierte Vertrauen. Man ist vertrauenswürdig oder vertraut, weil es die soziale Pflicht ist, weil ohne Vertrauen keine soziale Gemeinschaft existieren kann. Dieses intrinsisch motivierte Vertrauen kann auf prosozialem Engagement beruhen oder auf Vertrauensneigung. Eltern versuchen ja, ihre Kinder so zu erziehen, dass sie mit Vertrauen in die Welt gehen. Denn vertrauensvolle Menschen haben es leichter, das haben empirische Untersuchungen gezeigt. Vertrauensvolle Menschen sind im Schnitt vertrauenswürdiger – Vertrauen steckt offenbar an.

Die verschiedenen Formen von Vertrauen bauen aufeinander auf. In aller Regel fängt man in einer Vertrauensbeziehung mit dem situationsbasierten Vertrauen an. Dieses ist extrinsisch motiviert. Diese Vertrauensbeziehung ist nicht so stabil, denn die Situation kann sich ja schnell ändern. Die nächste, schon etwas stabilere Stufe ist das eigenschaftsbasierte Vertrauen. Die Partner können in einer solchen Vertrauensbeziehung gegenseitig einschätzen, ob der andere intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist. Ist er intrinsisch motiviert, resultiert eine stabilere Beziehung, weil dieser Mensch nicht käuflich ist.

Die stabilste Stufe ist das identifikationsbasierte Vertrauen. Diese Vertrauensbeziehung basiert auf gemeinsam geteilten Werten, Zielen und Bedürfnissen sowie auf wechselseitiger Sympathie und emotionaler Bindung. Eine eigenschaftsbasierte Vertrauensbeziehung wandelt sich langfristig in eine identifikationsbasierte.

Kontrolle und Vertrauen – das muss kein Gegensatz sein

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, sagte Lenin. Aber stimmt das auch? Kontrolle, das haben Studien ergeben, kann die Leistung verringern wie auch erhöhen. Um eine Erhöhung zu erreichen, ist die passende Kontrollform zu finden. Für eine situationsbasierte Vertrauensform empfiehlt sich eine Ergebniskontrolle (Output) oder Verfahrenskontrolle (Prozesse), für die eigenschaftsbasierte Vertrauensform eine unterstützende Verfahrenskontrolle oder eine Inputkontrolle (Personalselektion) und für eine identifikationsbasierte Vertrauensform eine Inputkontrolle oder soziale Kontrolle (gemeinsame Werte). Keine Kontrolle ist schlecht, denn ohne eine (unterstützende) Kontrolle gibt es auch kein glaubwürdiges Lob und kein Fordern und Fördern. Deshalb muss es nicht heissen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, sondern „Ist die Kontrolle gut, ist das Vertrauen besser“.