

Vertrauen in der Wirtschaft: Regeln und Kontrollen oder Verhaltensprinzipien und Kooperation?

Erich Kirchler

Das wechselseitige Vertrauen von Interaktionspartnern ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der Wirtschaft und in der Politik. Der Aufsatz untersucht, was unter Vertrauen verstanden wird und welche wissenschaftlichen Perspektiven eingenommen werden. Diskutiert wird, wie die Einhaltung von Regeln sichergestellt werden kann: Entweder durch Kontrolle und Strafe, oder durch Verhaltensprinzipien und Kooperation. Weiter werden Kooperation und Vertrauen sowie Konsequenzen im privaten Haushalt, am experimentellen Arbeitsmarkt und zwischen Bürgern und Staat beschrieben. Schließlich wird erörtert, wovon Vertrauen abhängt und wie es geschaffen und stabilisiert werden kann.

Stichwörter: Vertrauen, Reziprozität, Kooperation, Kontrolle und Strafe, Verhaltensregeln.
JEL-Classification: A 13, A 14.

Mutual trust of interacting partners is the key success factor in economy and politics. This essay addresses the different definitions of trust and the respective scientific perspectives. How the compliance with rules can be ensured, either by control and sanctions, or by principles and cooperation, is part of the discussion. Further investigated are cooperation and trust as well as their consequences in private households, on experimental labour markets and between citizens and the authorities. Last, but not least the paper discusses the factors trust is depending on, as well as its creation and stabilisation.

1. Vertrauen als Wert in der Wirtschaft

Zi Gong erkundigte sich nach den Prinzipien einer guten Regierung. Konfuzius sprach: „Sie muß für ausreichend Nahrung sorgen, für

ausreichend Verteidigung und das Volk muß Vertrauen in sie haben können.“

Zi Gong fragte weiter: „Wenn man auf einen dieser drei Punkte verzichten müßte, auf welchen könnte man als ersten verzichten?“ Konfuzius sprach: „Auf die Verteidigung.“

Zi Gong fragte wieder: „Wenn man nun von den beiden übrigen Punkten auf einen verzichten müßte, auf welchen könnte man dann verzichten?“

Konfuzius sprach: „Auf die Nahrung. Denn der Tod ist sowieso unausweichlich – doch ohne das Vertrauen des Volkes kann sich keine Regierung halten.“

(Konfuzius, 216. Lunyu 12.7)

Austauschprozesse zwischen zwei Partnern, zwischen mehreren Personen in Organisationen und zwischen Bürgern und staatlichen Behörden basieren auf der Bereitschaft, Abhängigkeiten einzugehen. Die Bereitschaft, Abhängigkeiten einzugehen, bedeutet für Interaktionspartner, sich aufeinander einzulassen und das wieder erfordert Risikobereitschaft, Mut und Vertrauen. Das wechselseitige Vertrauen der Interaktionspartner ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Wirtschaft und in der Politik.

Ist das Vertrauen tatsächlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Wirtschaft und in der Politik oder wird dem Vertrauen zu viel „zugetraut“? Rechtliche Standards, Interessensvertretungen, Aufsichtsbehörden sowie technische Entwicklungen erlauben es, Kontrollorgane einzurichten, welche garantieren sollen, daß vorgegebene oder vereinbarte Richtlinien der Interaktion in Organisationen am Markt und im Staate eingehalten und eigenständige 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 in der Wirtschaft und in der Politik ein Erfolgsfaktor, ohne den die komplexe Interaktion zwischen Partnern und Institutionen auf organisatorischer, nationaler



Photo: Trend 2009

Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler, Vize-
dekan der Fakultät für Psychologie,
Universität Wien; e-mail:
erich.kirchler@univie.ac.at.

und globaler Ebene nicht gewinnbringend möglich wäre?

Laske und Neunteufel (2005) meinen, die Annahme, Vertrauen sei ein zentraler Erfolgsfaktor in der Wirtschaft und Politik, sei voreilig. Am Beispiel der italienischen Mafia wird deutlich, daß Kooperation und Vertrauen nicht notwendigerweise positiv gewertet werden müssen. Tatsächlich basiert der „Erfolg“ der Mafia auf wechselseitigem Vertrauen, das heißt darauf, daß sich die „ehrenwerten Mitglieder“ aufeinander verlassen können. Trotzdem würde die Mafia wohl kaum als positiv oder gar als moralisch gerechtfertigt bezeichnet werden. Allerdings muß unterschieden werden zwischen den Zielen von Interaktionspartnern, die aus gesellschaftlicher Perspektive positiv oder negativ gewertet werden, und dem Interaktionsprozeß, der je nachdem, ob die Partner einander vertrauen oder nicht, mit hohem oder geringem Aufwand zum Ziel führt.

Der Autor dankt Dr. Gisela Kirchler-Lidy und Pia Christina Kirchler für die kritische Lektüre einer früheren Version dieses Beitrages.

Vertrauen ist „ein Mechanismus zur Stabilisierung unsicherer Erwartungen und zur Verringerung der damit einhergehenden Komplexität menschlichen Handelns und Entscheidens“ (Ripperger, 2007, S. 49). Vertrauen bezieht sich auf Risiken die durch das Verhalten Anderer bedingt sind. Es erleichtert die Interaktion und Zielerreichung. Mißtrauische Partner müssen sich durch kostspielige Verträge mit hohen Verhandlungs- und Vereinbarungskosten absichern. Mißtrauen treibt die Transaktionskosten zwischen Partnern in die Höhe. Auf der Seite des Staates oder betrieblicher Organisationen ist die Kontrolle der Bürger beziehungsweise der Mitarbeiter und Konsumenten kaum leistbar. Vielmehr müssen Mitarbeiter so geführt werden, daß sie dem Management vertrauen können. Auch die Regulation der Handlungen der Bürger zur Erreichung der Ziele des Staates ist effektiver, wenn Bürger und staatliche Behörden einander vertrauen. Wechselseitiges Mißtrauen und eine „Kontroll-und-Straf-Orientierung“, die den Staat zum „Polizisten“ unkooperativer Bürger macht, ist nicht nur kostspielig, sondern von fraglichem Erfolg. Dies gilt vor allem auch deshalb, weil die steigende Medialisierung und Globalisierung, und die damit zunehmende Komplexität von Informationen, immer weniger die Prüfung von allen relevanten Sachverhalten zur Absicherung der Interessen der Interaktionspartner zulässt (Dernbach / Meyer, 2005).

In der Öffentlichkeit wird allerdings häufig ein eklatanter Vertrauensschwund konstatiert: Am dritten „Hilton Talk“ [1] diskutierten gut 80 handverlesene Gäste aus Wirtschaft, Medien, Kultur und Politik am 23. November 2005 in München über Vertrauen. Die aktuelle wirtschaftliche und politische Lage Deutschlands, Fragen, Diskussion und Erkenntnisse wurden wie folgt zusammengefaßt:

„Deutschland durchlebt eine tiefe Vertrauenskrise. Über Jahrzehnte kannte die Entwicklung in diesem Land nur eine Richtung – aufwärts. Seither ändert sich die Welt um uns herum in einem atemberaubenden Tempo, manchmal scheint alles den Bach herunterzugehen. Doch wo globaler Konkurrenzdruck, wachsende Arbeitslosigkeit und kollabierende Sozialsysteme für Verunsicherung sorgen, verflüchtigt sich der Stoff, der uns an eine gute Zukunft glauben läßt: Vertrauen. Noch nie war das Mißtrauen gegenüber Politik und Wirtschaft so stark ausgeprägt wie heute. ‚Manager‘ ist vielleicht das Schimpfwort des Jahres. Kaum besser steht es um das Ansehen des politischen Führungspersonals. Und auch die Medien haben viel Vertrauen verspielt. Die Folgen sind fatal: Viele Bürger kehren der Politik enttäuscht den Rücken zu. Wo schamlos in die eigene Tasche gewirt-

schafet wird, verweigern Mitarbeiter den Unternehmenslenkern die Gefolgschaft. Und die Konsumenten treten in den Käuferstreik. Passiven Widerstand könnte man diese Haltung auch nennen. Ursachen und Folgen des Vertrauensverlustes vermischen sich und drohen eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale in Gang zu setzen. Wir müssen dringend die Richtung ändern: ‚Vertrauen ist der Anfang von allem.‘ Doch wie entsteht Vertrauen? Woraus besteht es überhaupt? Wie gewinnt man es und wie läßt es sich wiederherstellen, wenn es einmal verloren gegangen ist – geht das überhaupt?“ (online: http://www.maerzheusergutzky.com/news_events/10,118/o.php)

Nachdem die weltweite Finanzkrise im Herbst 2008 in das Bewußtsein der Bevölkerung rückte, wurde das Ringen um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zur Erfolgsfrage von Wirtschaftstreibenden, Politikern, Journalisten und Wissenschaftlern.

Was wird unter Vertrauen verstanden und welche wissenschaftlichen Perspektiven werden eingenommen? Welche Bedeutung hat wechselseitiges Vertrauen in der Partnerschaft, in der Wirtschaft und im Staat? Mit diesen Fragen und der Frage, wovon Vertrauen abhängt und wie es geschaffen und gehalten werden kann, beschäftigt sich der vorliegende Beitrag.

2. Vertrauen: Begriffsbestimmung

Vertrauen wird unterschiedlich definiert: Wer sich einer Sache, einer Person oder Institution sicher sein kann, muß nicht vertrauen. Wer hingegen nicht sicher ist, wie ein Partner reagieren wird, muß hoffen, daß dieser nicht selbstsüchtig und zum Schaden des Vertrauengebers handelt. Wenn ein Vertrauengeber unsicher darüber ist, wie sich ein Partner verhalten wird, wird Vertrauen relevant. Zur 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.

Ripperger (2007, S. 51) unterscheidet zwischen Vertrauenshandlung und Vertrauenserwartung und definiert Vertrauen als

„... die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmassnahmen gegen opportunistisches Verhalten ... (Vertrauenshandlung);

... in der Erwartung, daß der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten ... (Vertrauenserwartung).“

Vertrauen wird zum einen als eine Eigenschaft einer Person verstanden, die überdauernd besteht und relativ situationsunabhängig ist. Vielfach wird angenommen, daß Vertrauen in der frühen Kindheit erlernt wird und eine Person nicht nur Selbstvertrauen besitzt, sondern auch anderen gegenüber entweder eher vertrauensvoll oder misstrauisch ist (Erikson, 1963).

Vertrauen wird auch als situationsabhängig definiert und vor allem als Ergebnis von Interaktionsprozessen mit anderen Personen und den damit verbundenen Erfahrungen. In einer Situation, in welcher eine Person auf eine andere angewiesen ist und diese andere Person zum Nutzen oder Schaden der ersten handeln kann, kann die erste Person das Risiko wählen, zu vertrauen, daß nicht zu ihrem Schaden gehandelt wird. Gemeinsame positive oder negative Erfahrungen determinieren Einstellungen und Erwartungen der Interaktionspartner und letztlich die Entwicklung wechselseitigen Vertrauens oder Mißtrauens. Wenn in kleinen Austauschschritten keine Schädigungen erfolgen, wird gelernt, dem anderen zu vertrauen. Lernprozesse können zu *Vertrauen als Gefühl* führen.

Vertrauen kann auch das Ergebnis ökonomisch-rationaler Überlegungen sein, eben die gewählte Option nach kalkulierten Nutzenüberlegungen unter riskanten Bedingungen (z.B. Lahno, 2002). In der Ökonomie wird Vertrauen vorwiegend als Ergebnis rationaler Entscheidungen unter Risiko definiert. Dabei wird angenommen, daß eine Person durch eine andere Partei „ausbeutbar“ sei und erwägt, das Risiko einzugehen, sich der anderen Partei auszusetzen oder nicht. Die Abwägung des Risikos basiert auf dem rationalen Kalkül von möglichem Gewinn, Kosten und Nutzen, in der Hoffnung, die Partei, der Vertrauen geschenkt wird, werde sich nicht selbstsüchtig verhalten und den eigenen Gewinn ohne Rücksicht auf Verluste für den anderen maximieren.

3. Vertrauen in der Wirtschaft: Private Haushalte, Arbeitsmärkte und Staat

Im folgenden wird der Zusammenhang zwischen Vertrauen, Interaktionsqualität und Kooperation in drei verschiedenen

[1] Hilton Talk: Münchner Gesprächsrunde und Netzwerkveranstaltung für Führungskräfte und Kommunikationsprofis aus Wirtschaft, Politik und Medien, 2005.

wirtschaftspsychologisch relevanten Bereichen erörtert: Zum einen wird beschrieben, wie Partner im privaten Haushalt interagieren, wenn sie ökonomische Entscheidungen treffen; zum anderen werden experimentelle Arbeitsmärkte und Lohnentwicklungen analysiert und schließlich wird anhand der Steuerehrlichkeit darüber reflektiert, unter welchen Bedingungen die Kooperation mit staatlichen Institutionen freiwillig ist oder erzwungen wird.

3.1 Vertrauen und Interaktionen zwischen Partnern im privaten Haushalt

Laut Austauschtheorien bietet in Geschäftsbeziehungen – und auch in romantischen Beziehungen – ein Partner dem anderen Ressourcen an und erhält dafür Ressourcen zurück. Beziehungen dienen dem Austausch von Ressourcen und solange Geben und Nehmen einander die Waage halten und für die interagierenden Partner vorteilhaft sind, bleibt eine Beziehung auch bestehen. Daß selbst romantische Beziehungen ökonomischen Marktgesetzen folgen sollen, ist oft in Frage gestellt worden. Auch wenn soziale Interaktion generell als ein Prozeß des Gebens und Nehmens verstanden wird und auch in romantischen Beziehungen materielle Werte, Gefühle und Ideen ausgetauscht werden, stellt sich doch die Frage nach den spezifischen Interaktionsregeln und danach, ob die Partner kalkulieren, ob sich die Beziehung „rechnet“, oder ob sie aufeinander Rücksicht nehmen, einander vertrauen und einander geben und voneinander nehmen, ohne daß sie an Forderungen und Verbindlichkeiten denken und in Analogie zu Wirtschaftsunternehmen darüber Buch führen.

Interaktionsprozesse in romantischen Beziehungen können dem Liebes-, Kredit-, Equity- oder Egoismusprinzip folgen (Kirchler, 1989). Je mehr das Liebesprinzip im Gegensatz zu Equity- oder Egoismusprinzipien vorherrscht, umso mehr sind die Partner in Liebesbeziehungen in ihren Gefühlen, Gedanken und Handlungen voneinander abhängig. Abhängig sein heißt, vom Verhalten des Anderen betroffen zu sein und gleichzeitig zu wissen, daß die eigenen Handlungen den anderen betreffen und entsprechend Rücksicht zu nehmen. Je harmonischer die Beziehung, umso geringer ist das Interesse, mit dem Partner ein Handelsgeschäft abzuschließen. Die Beziehung als solche gewinnt an Wert. Während in disharmonischen, geschäftsähnlichen Beziehungen die Partner nur wenige Arten von Ressourcen austauschen, werden in Liebesbeziehungen neben universalistischen hauptsächlich partikularistische Ressourcen angeboten. Unter universalistischen Ressourcen werden Geld, Güter und Informationen

verstanden. Als partikularistische Ressourcen gelten Liebe, Status und Dienstleistungen. In Wirtschaftsbeziehungen oder disharmonischen Partnerschaften wird mit Geben unmittelbar auch Nehmen verbunden. Wenn eine Person einen Teil ihrer Ressourcen hergibt, erwartet sie von der anderen einen entsprechenden Anteil von Annehmlichkeiten zurück, und die andere Person fühlt sich umgekehrt auch der Reziprozitätsnorm verpflichtet. Der unmittelbare Ausgleich, der in Geschäftsbeziehungen erwartet wird oder die vertragliche Regelung von Kreditgeschäften, gilt nicht in glücklichen Beziehungen, wo die Partner einander vertrauen. In Geschäftsbeziehungen oder unglücklichen romantischen Beziehungen wird jedes Mitglied proportional zu seinen Beiträgen entschädigt (Equityregel). In vertrauensvollen Liebesbeziehungen stören Equityregeln. In harmonischen Partnerschaften macht die Norm der Reziprozität der Norm der Verantwortung Platz, die verlangt, daß Ressourcen nach den Bedürfnissen der Einzelnen verteilt werden.

Je harmonischer die Beziehung, umso dichter sind ihre Gefühle, Gedanken und Handlungen der Partner miteinander verstrickt, umso mehr vertrauen sie einander und umso eher wird eine gemeinsame Nutzenmaximierung anstelle einer egoistischen Kosten-Nutzen-Rechnung verfolgt.

Je geringer die emotionale Bindung romantischer Partner aneinander wird, umso mehr mutiert das Liebesprinzip zu einem „Kreditprinzip“. Die Partner sind dann zwar bestrebt, einander Gefälligkeiten zu erweisen, nehmen Rücksicht aufeinander, warten aber auf die Erwidierung ihrer Bemühungen und gewähren dem Anderen allenfalls langfristig Kredit. Da die Partner einander vertrauen, muß die Rückzahlung nicht unmittelbar erfolgen. Mit abnehmendem Vertrauen und sinkender Beziehungsqualität folgt das Interaktionsgeschehen dem „Equityprinzip“. Die Partner handeln mehr und mehr wie zwei Geschäftspartner und folgen damit austauschtheoretischen Gesetzmäßigkeiten. Je geringer das wechselseitige Vertrauen, umso bedeutsamer werden Machtunterschiede zwischen den Partnern. War die Macht des einen oder anderen Partners in der harmonischen Beziehung noch unbedeutsam, so wird in geschäftsähnlichen Partnerschaften derjenige, der mehr Macht besitzt, auch die Möglichkeit nützen, Einfluß auf Entscheidungen zu nehmen, seinen Willen durchzusetzen und rücksichtslos zu handeln.

3.2 Reziprozität am Arbeitsmarkt

In der Ökonomie wird postuliert, daß auf freien Arbeitsmärkten Löhne durch

Angebot und Nachfrage bestimmt werden. Außerdem läßt sich beobachten, daß Fairnessüberlegungen in Arbeitsbeziehungen bedeutsam sind. Das Vertrauen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf wechselseitige Fairness wurde in experimentellen Arbeitsmärkten untersucht (Fehr / Kirchler / Weichbold / Gächter, 1998; Fehr / Gächter, 1998; Fehr / Schmidt, 1999).

Die Bedeutung von *Fairness* am Arbeitsmarkt kann auf experimentellen Märkten folgendermaßen geprüft werden: Teilnehmern am Experiment wird zufällig die Rolle von Arbeitgeber oder Arbeitnehmer zugewiesen. Beispielsweise könnten 20 Personen an einem Experiment teilnehmen, die in zwölf Arbeitnehmer und acht Arbeitgeber eingeteilt werden. Die Arbeitgeber erhalten einen Geldbetrag zugewiesen, der ihr Wirtschaftskapital darstellt. Während einer „Spielrunde“ können sie zu einem zu vereinbarenden Lohn einen Arbeitnehmer anstellen. Die Arbeitnehmer können ein Lohnangebot seitens der Arbeitgeber akzeptieren oder ablehnen. Wenn sie akzeptieren, erhalten sie den angebotenen Lohn und die Arbeitgeber erhalten das zugewiesene Kapital, reduziert um das Lohnangebot an einen Arbeitnehmer. Wenn die Arbeitnehmer das Lohnangebot ausschlagen, weil sie es unfair finden, erwirtschaften weder sie noch die Arbeitgeber in der aktuellen Spielrunde einen Lohn beziehungsweise einen Gewinn. Beispielsweise könnten die Arbeitgeber mit 100 Ecu (experimental currency units) ausgestattet werden. Ein Arbeitgeber könnte ein Lohnangebot von 40 Ecu machen. Akzeptiert ein Arbeitnehmer, so erhält dieser 40 Ecu und der Arbeitgeber 60 Ecu. Unter der Maxime egoistischer Gewinnmaximierung wäre es rational, einen Lohn von 1 Ecu anzubieten, und rational wäre ebenfalls, daß einer der zwölf Arbeitnehmer 1 Ecu akzeptiert, auch dann, wenn bekannt ist, daß der Arbeitgeber 99 Ecu erhält.

In einem derartig konzipierten Experiment wird der Lohn durch Arbeitsangebot und Nachfrage bestimmt. Wenn die Arbeitnehmer in der Überzahl sind, diktieren die Arbeitgeber den Lohn. Der markträumende Lohn im angeführten Beispiel beträgt 1 Ecu. Tatsächlich fallen auf völlig freien experimentellen Märkten die Lohnangebote nach wenigen Spielrunden minimal aus und die Arbeitgeber maximieren ihren Gewinn.

Allerdings bleibt in diesem experimentellen Design außer Acht, ob die minimal verdienenden Arbeitnehmer sich für den Arbeitgeber auch mit großer Arbeitsanstrengung einsetzen würden. Fraglich ist, ob in einem Experiment, in welchem die Arbeitnehmer nach ihrer Zustimmung zu einem Lohnangebot mit mehr oder weni-

ger Leistung reagieren können, ebenfalls der geringe Lohn gezahlt wird. Wenn die Arbeitsleistung auf den Gewinn der Arbeitgeber Auswirkungen hat, dann könnten die Arbeitgeber darauf vertrauen, daß ein höheres Lohnangebot die Arbeitnehmer dazu motiviert, auch eine höhere Leistung zu erbringen. Wenn die Arbeitnehmer ein großzügiges Angebot mit hohem Leistungseinsatz und damit mit hohem Ertrag für die Arbeitgeber erwidern können, dann könnten die Arbeitgeber einen höheren als den theoretisch vorhergesagten Gleichgewichtslohn anbieten. Wenn die Arbeitgeber ein Angebot setzen, das den Arbeitnehmern fair erscheint, dann könnten sie darauf vertrauen, daß die Arbeitnehmer aufgrund von Reziprozitäts- und Fairnessnormen das faire Angebot mit einer fairen Leistung honorieren. Die Arbeitgeber können darauf vertrauen, daß ihre Großzügigkeit erwidert wird; allerdings gehen sie das Risiko ein, daß die Arbeitnehmer trotz hoher Löhne geringe Leistung erbringen. Tatsächlich werden rational-egoistisch handelnde Arbeitnehmer trotz hoher Löhne eine geringe Leistung erbringen; schließlich endet das Spiel nach Bekanntwerden der Arbeitsleistung und die Arbeitgeber haben keine Möglichkeit, das unfaire Verhalten zu sanktionieren.

Wenn nicht nur eine Marktperiode gespielt wird, wo die Arbeitgeber Angebote machen und Arbeitnehmer akzeptieren und das Angebot mit Leistung erwidern und dann das Spiel zu Ende ist, sondern mehrere Perioden gespielt werden, könnte sich Vertrauen aufgrund wiederholten kooperativen Verhaltens entwickeln und stabilisieren. Vertrauen und Kooperation würden sich bezahlt machen, und zwar für beide Partner: Für die Arbeitgeber, weil sie aufgrund der höheren Leistung einen höheren Gewinn erwirtschaften und die für die Arbeitnehmer, weil sie höhere Löhne erhalten. Das Wissen, daß die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, egoistisch oder altruistisch zu reagieren und das Wissen, daß nach einer Spielrunde wieder die Arbeitgeber „am Zug“ sind und hohe oder niedrige Löhne anbieten können, könnte zu wechselseitiger Kooperation führen. Wenn beide Parteien fair handeln, können sie zunehmend einander vertrauen. Vertrauen führt nach Mayer, Davis und Schoorman (1995) zur Bereitschaft, in weiterer Folge Risiko zu übernehmen und zu kooperieren.

Die Sache ist allerdings komplex. *Spieltheoretische Überlegungen* führen zur Vorhersage, daß sich auch dann, wenn wiederholt interagiert wird, der Minimallohn durchsetzt: Wenn kooperatives Verhalten des einen mit Nicht-Kooperation seitens des anderen Partners beantwortet werden kann und der Gewinn des kooperativen Partners dadurch ge-

schmälert wird, dann ist Kooperation riskant. Nachdem die Arbeitgeber nicht wissen, welchen Leistungseinsatz die Arbeitnehmer erbringen werden und hohe Löhne deshalb risikoreiches Vertrauen in die Arbeitnehmer voraussetzen, ist anzunehmen, daß sich die Arbeitgeber, einem möglichen Schaden vorbeugend, nicht kooperativ verhalten. Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer wissen, daß im Experiment beispielsweise zehn Marktperioden vorgesehen sind, dann könnten die Arbeitgeber ihr Lohnangebot folgendermaßen entscheiden: Ausgehend von der Annahme, daß die Arbeitnehmer ihren Gewinn maximieren wollen, könnten sie vermuten, daß die Arbeitnehmer in der letzten Spielperiode, nachdem ein Lohnangebot gemacht wurde, den geringsten Leistungseinsatz erbringen werden. In der letzten Runde würde Kooperation den Gewinn der Arbeitnehmer schmälern, ein weiteres faires Lohnangebot seitens der Arbeitgeber erfolgt nicht mehr, weil das Spiel endet und die Sanktionierung einer unfairen Leistung nicht mehr möglich ist. Deshalb werden rational handelnde Arbeitnehmer in der letzten Runde den geringsten Leistungseinsatz zeigen.

Wenn – spieltheoretisch analysiert – die Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der letzten Interaktionsperiode zusammenbrechen wird, dann ist zu fragen, welche Handlung in der vorletzten Runde vernünftig ist. Arbeitgeber wissen, daß Arbeitnehmer in der letzten Runde einen geringen Leistungseinsatz wählen werden, und die Arbeitnehmer wissen, daß dies den Arbeitgebern bekannt ist, und diese somit in der letzten Runde den geringst möglichen Lohn anbieten werden. Nachdem in der letzten Runde für beide Partner nichts mehr zu holen sein wird, werden die Arbeitnehmer bereits in der vorletzten Runde den geringstmöglichen Arbeitseinsatz erbringen. Selbstverständlich sind die rationalen Überlegungen seitens der Arbeitnehmer auch den Arbeitgebern klar, sodaß ein hohes Lohnangebot in der vorletzten Runde gewinnschmälernd wäre. Die Argumentation für die letzte Runde gilt damit auch für die vorletzte, und weiter für alle vorhergehenden Runden. *Kooperations- und Reziprozitätserwartungen sind aus rational-nutzenmaximierender Perspektive nicht rechtfertigbar, und zwar in keiner Spielrunde.*

In einer Studie von Kirchler, Fehr und Evans (1996) wurden diese Annahmen geprüft. Tatsächlich zeigte sich, daß die Teilnehmer nicht nur eigennützig handeln, sondern Vertrauen entwickeln und kooperieren. Die durchschnittlich erzielten Löhne waren wesentlich höher, als unter der Bedingung egoistischer Nutzenmaximierung postuliert und blieben über alle Spielperioden hoch. Die Kooperation

führte zu einem höheren Gewinn. „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.

3.3 Vertrauen in den Staat und freiwillige Kooperation versus Macht von Institutionen und erzwungene Kooperation

„Dowjerjaj, no prowjerjaj.“
(„Vertraue, aber prüfe nach.“)
(Russisches Sprichwort)

Während Vertrauen zwischen Partnern im gemeinsamen Haushalt und auch zwischen einzelnen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in direkter Interaktion entwickelt werden kann, stellen Arbeitsmärkte bereits komplexere Systeme dar. Die Interaktion zwischen Staatsbürgern und staatlichen Institutionen ist freilich noch komplexer, weil selten ein direkter Austausch gegeben ist. Trotzdem spielt das Vertrauen in die Politik und in staatliche Institutionen eine besondere Rolle, wenn die Akzeptanz politischer Programme oder die Kooperationsbereitschaft der Bürger sichergestellt sein sollen. In diesem Abschnitt wird darüber reflektiert, in welcher Weise das Vertrauen der Steuerzahler in den Staat im Allgemeinen und in die Steuerbehörde im Speziellen der Kooperation förderlich ist und wie das Vertrauen gestärkt werden kann.

Abgaben an den Staat stellen für Steuerzahler ein soziales Dilemma dar: Während der individuelle Profit maximiert wird, wenn ein rationaler Steuerzahler oder wenige entscheiden, nicht zu zahlen, würde die rationale Entscheidung aller oder der Mehrheit der Steuerzahler für alle zum Nachteil reichen. Weil die Bereitschaft Steuern zu zahlen als gering angenommen wird, werden Kontrollen durchgeführt und Sanktionen im Falle mangelnder Kooperation gesetzt. Tatsächlich müßte ein rational handelnder Bürger überlegen, ob es sich bei gegebener Kontrollwahrscheinlichkeit und Strafhöhe auszahlt, Steuern zu hinterziehen oder nicht. Steuerehrlichkeit müßte, falls Bürger rational entscheiden, von der Kontrollwahrscheinlichkeit und Strafhöhe abhängen. In der Ökonomie werden seit der Vorstellung des ökonomischen Steuermodells von Allingham und Sandmo (1972) zahlreiche Studien durchgeführt, welche die *Relevanz von Kontrolle und Strafe* prüfen. Die *Befunde* sind allerdings *ernüchternd*: Falls Kontrolle und Strafe überhaupt entsprechend den theoretischen Überlegungen wirksam

sind, dann allenfalls in geringem Ausmaß (*Andreoni / Erard / Feinstein*, 1998). Warum sind Kontrolle und Strafe nicht in dem Ausmaß „erzieherisch“ wirksam, wie aufgrund rationaler Annahmen vermutet werden kann?

In der Wirtschaftspsychologie wird argumentiert, daß *Steuerzahler* nicht notwendiger Weise egoistisch ihren Nutzen zu maximieren versuchen, sondern *häufig bereit sind zu kooperieren*, auch wenn diese Verhaltensalternative nicht unmittelbar ihren (persönlichen) finanziellen Gewinn erhöht (*Braithwaite*, 2003; *Elffers*, 2000). Wenn die Interaktion zwischen Steuerbehörden und Steuerzahlern als fair wahrgenommen wird, wenn der Staat das Vertrauen der Bürger genießt und die politischen Programme der Regierung akzeptiert werden, wenn in der Gesellschaft die Überzeugung vorherrscht, daß Steuergelder wirtschaftlich sinnvoll genutzt werden und über öffentliche Güter allen zugutekommen, dann kann angenommen werden, daß Steuerzahler kooperieren. Kontrollen und Strafen würden in einem Klima des Vertrauens dieses unterminieren, sodaß nicht nur kein positiver Effekt auf das Steueraufkommen zu beobachten wäre, sondern sogar negative Effekte. Dies gilt nicht nur für Steuerzahler, sondern auch in anderen Bereichen. Beispielsweise konnte *Bijveld* (2007) in den Niederlanden zeigen, daß mit härteren Strafen für das Schwarzfahren mit öffentlichen Verkehrsmitteln die Kooperationsbereitschaft abnimmt. *Gneezy* und *Rustichini* (2000) stellten in Israel fest, daß die Eltern ihre Kinder vom Kindergarten nach Einführung von „Geldstrafen“ für zu spätes Abholen der Kinder noch später abholten als vor der Einführung der Geldstrafen und dies auch mit ruhigerem Gewissen als vorher. In Situationen, die sozialen Dilemmata vergleichbar sind, können Überwachung und Strafe den gegenteiligen Effekt als den erwarteten bewirken: *Mulder, van Dijk, De Cremer* und *Wilke* (2006) fanden, daß *Sanktionierungssysteme*, die implementiert wurden, um Vertrauen in die Kooperation der Mitglieder einer Organisation zu erhöhen, dazu führen können, daß das *Vertrauen insgesamt sinkt*. Zum einen signalisieren Überwachungssysteme Mißtrauen seitens der Überwacher und zum anderen wird kommuniziert, daß es notwendig ist, andere Mitglieder zu überwachen, weil sie nicht freiwillig kooperieren; daß also die soziale Norm der Kooperation nicht verbindlich ist.

Die Sichtweise der Steuerbehörde bezüglich der Intentionen und des Verhaltens von Steuerzahlern sowie der Interaktionsstil sind von zentraler Bedeutung für die Wirksamkeit von Kontrollen und Strafen. Ein Klima, das von Mißtrauen geprägt ist, wo die Behörde von der Annahme aus-

geht, daß Steuerzahler nicht willig sind, ihre Abgaben zu entrichten und deshalb die „Räuber“ von den „Gendarmen“ zu jagen sind, verstärkt wahrscheinlich die Anstrengungen von Steuerzahlern, zu überlegen, unter welchen Bedingungen ihr egoistischer Nutzen erhöht werden kann. Warum sollten in einer Mißtrauenkultur Steuerzahler freiwillig kooperieren? Ein Vertrauensklima hingegen, wo Behörden ihre Aufgabe darin sehen, Serviceeinrichtung für ihre Kunden zu sein, dürfte die freiwillige Kooperation fördern, wobei nicht abgewogen wird, unter welchen Bedingungen der eigene Nutzen am höchsten ist. Je nach „Räuber-Gendarm-Orientierung“ beziehungsweise „Kontroll-und-Straf-Orientierung“ oder „Service-Kunden-Orientierung“ dürfte das Vertrauen in den Staat und in die öffentlichen Behörden unterschiedlich sein und unterschiedliche Variablen dürften das Verhalten der Bürger determinieren.

Während eine „Kontroll-und-Straf-Orientierung“ ein Klima der Verfolgung und Bestrafung und in Konsequenz Kooperationsunwilligkeit und egoistische Profitorientierung erzeugt, basiert eine „Service-Kunden-Perspektive“ auf positiven Vorstellungen seitens der Steuerzahler. Positive Vorstellungen und förderliche individuelle und soziale Repräsentationen des Steuersystems und der Steuerbehörden fördern Vertrauen und Kooperation. Interaktionsprozesse, die durch Transparenz und Neutralität des Verfahrens im Sinne der fairen Behandlung aller Steuerzahler, Glaubwürdigkeit der Institutionen und deren Aktionen charakterisiert sind und Steuerbehörden, die Steuerzahler respektvoll, höflich und würdig behandeln, verstärken freiwillige Kooperation und Steuerehrlichkeit, ohne daß Kontrollen und Strafen notwendig werden. Spontane Kooperation basiert auf dem Wissen der Steuerzahler über Steuergesetze und Regeln, auf positiven Einstellungen zum Staat und zur Steuerbehörde, auf persönlichen und sozialen Normen, die Ehrlichkeit als Handlungsgrundsatz postulieren, auf Gerechtigkeitswahrnehmungen sowohl in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen und Kosten als auch bezüglich der angewandten Verfahren, Kooperations Tendenzen und letztlich – auf aggregiertem nationalen Niveau – auf *Steuer-moral*. *Ein Klima der Kooperation resultiert aus dem Vertrauen in den Staat. Kontrollen und Strafen können in einer Vertrauenskultur die intrinsische Motivation zu Kooperation zerstören*.

In einem Klima des Mißtrauens können Steuerzahler dann zu Steuerehrlichkeit gezwungen werden, wenn die Steuerbehörde in der Lage ist, effizient zu kontrollieren und die Macht hat, Steuerhinterziehung zu bestrafen. Steuerzahler, die unwillig sind, ihre Abgaben zu ent-

richten, werden in einem Klima des wechselseitigen Mißtrauens genau überlegen, unter welchen Bedingungen die Chancen gut sind, ihre Abgaben auf illegale Weise zu kürzen und sie werden dann, wenn sie die Möglichkeit haben, Experten zu befragen, bestrebt sein, Schlupflöcher in der Steuergesetzgebung so gut wie möglich für sich zu nutzen. Extensive rationale Entscheidungen werden getroffen, und wenn es sich lohnt, werden Steuern nicht ordnungsgemäß bezahlt. Die Wahrscheinlichkeit von Prüfungen und die Höhe von Sanktionen bei nicht ordnungsgemäßer Steuererklärung werden neben Steuerrate und Einkommenseffekten das Verhalten und die Kooperation mit dem Staat determinieren.

Cialdini (1996) berichtet über die Auswirkungen von Überwachungssystemen, die in den letzten Jahren sowohl in Organisationen als auch in öffentlichen Räumen zunehmend „beliebter“ geworden sind. Die Überwachung kann zu Vertrauensverlust in die Organisation führen. Die intrinsische Motivation, sich entsprechend der Regeln und Normen der Organisation zu verhalten, wird korrumpiert. Überwachung „kommuniziert“, daß den Überwachten nicht vertraut wird, und – wenig überraschend – diese reagieren ebenfalls mit Mißtrauen gegenüber den Überwachern. Einrichtungen, die Vertrauen garantieren sollten, führen ironischer Weise oft genau zum Gegenteil. Anstelle von kostspieligen Kontrollen und riskanten Strafen sollte alles unternommen werden, um die Einstellungen der Bürger zum Staat, die persönlichen und sozialen Normen, die korrekte Entrichtung von Abgaben im Sinne der Gemeinschaft und Gerechtigkeitserlebnisse zu fördern. *Tenbrunsel* und *Messick* (1999) führten Experimente zur Wirkung von Sanktionen auf die Kooperation in sozialen Dilemmata durch und fanden, daß die Einführung von Strafen die Kooperationsneigung schwächt. Allerdings sei erwähnt, daß Strafen auch zu Kooperation führen können: *Fehr* und *Gächter* (2002) führten viel beachtete Experimente zu „altruistischer Bestrafung“ und fanden, daß von den Mitgliedern einer Gruppe Kooperation als besonders wichtig angesehen wird und ein Abweichen von den Mitgliedern auch dann bestraft wird, wenn sie dafür Kosten tragen. Wichtig zu beachten ist, daß der Effekt von Kontrollen und Sanktionen unterschiedlich sein und unter manchen Bedingungen zum Gegenteil des intendierten Ziels führen kann.

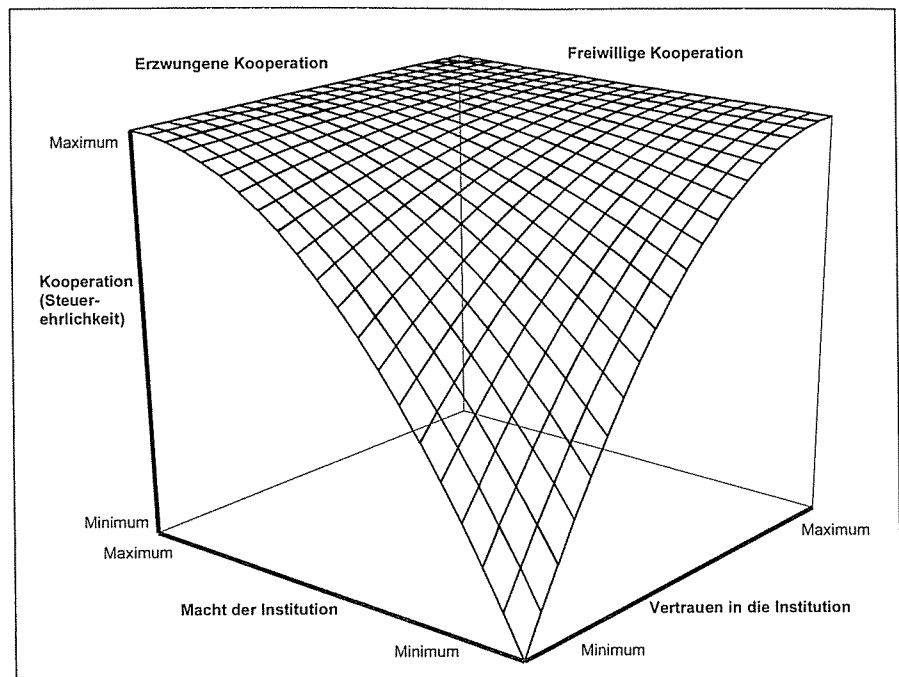
Wenn ein Vertrauensklima besteht, ist anzunehmen, daß Abgaben freiwillig als subjektive Pflicht der Kooperation mit der Gesellschaft erlebt werden. Ein vertrauensvolles Klima ist mit wahrgenommener Akzeptanz und erlebter Legitimität

der Steuerbehörden assoziiert. Tyler [2] (2006) paraphrasierend, besitzt eine Autorität, eine Institution oder ein soziales Gefüge dann *Legitimität*, wenn jene, die damit verbunden sind, davon überzeugt sind, die Autorität, die Institution oder das soziale Gefüge agiere angemessen, ordnungsgemäß und gerecht. Legitimität vermittelt, daß Entscheidungen und Regeln freiwillig und aus Pflichterfüllung angenommen werden und nicht aus Angst vor Strafe und Vergeltung. Legitimität ist für den Erfolg einer Autorität wichtig, weil es schwierig ist, sich den Einfluss auf Andere ausschließlich durch Machtausübung zu sichern. Die Fähigkeit, freiwillig Kooperation vom Großteil der Menschen über den Großteil der Zeit hinweg durch bloßes Pflichtbewußtsein zu erhalten, erhöht die Effektivität während der Phasen von Knappheit, Krise und Konflikt.

Die Forderung, eine „Service-Kunden-Orientierung“ einzunehmen und Steuerzahler zu unterstützen, anstatt mit Kontrollen und Strafen zu Steuerehrlichkeit zu zwingen, bedeutet nicht, daß eine „Glaace-Handschuh-Politik“ betrieben werden muß. Wie Ayres und Braithwaite (1992) in ihrem Regulationsmodell zur Erreichung von Steuerehrlichkeit ausführen, muß zwischen Steuerzahlern differenziert werden: Wenn Steuerzahler nicht bereit sind zu kooperieren und Steuern wiederholt nicht korrekt abführen, dann sind Strafen bis zum Entzug einer Gewerbeberechtigung durchaus notwendig. Kontrollen und Strafen von nicht-kooperativem Verhalten sind auch deshalb notwendig, weil eine Minorität von nicht-kooperativen Bürgern durchaus ein System der Kooperation zum Kippen bringen kann, wenn ehrliche Steuerzahler erleben, daß einige Personen von egoistischen Verhaltensweisen profitieren und nicht durch Regeln und Normen zu Kooperation angehalten werden (z.B. Camerer / Fehr, 2006). Kontrollen und Strafen genügen aber nicht: Nachdem der Großteil der Steuerzahler kooperativ erscheint, ist es notwendig, im Dialog zu überzeugen, daß Kooperation erforderlich ist, und Maßnahmen zu setzen, welche korrekte Steuergebarung aufgrund von Information, Aufklärung und Schulungen möglich machen. Wenn Kontrollen durchgeführt werden, muß der „Stil“ genau reflektiert werden, um nicht das Gegenteil dessen zu erreichen, was beabsichtigt wird.

In Abbildung 1 sind die ausgeführten Überlegungen dargestellt. Steuerehrlich-

Abbildung 1: Kooperation in Abhängigkeit von der Macht des Staates und der Steuerbehörde und dem Vertrauen in den Staat



Nach Kirchler, 2007, S. 205.

keit hängt danach zum einen von der Macht des Staates, Steuerehrlichkeit zu erzwingen und zum anderen vom Vertrauen der Bürger in den Staat und die Steuerbehörden ab. Geringe Steuerehrlichkeit ist dann zu erwarten, wenn die Macht des Staates zu effektiven Kontrollen gering ist und wenn Mißtrauen vorherrscht. Erzwungene Steuerehrlichkeit resultiert dann, wenn das Vertrauensklima ungünstig ist, aber der Staat die Macht besitzt, das Verhalten der Steuerzahler zu bestimmen. Freiwillige Kooperation ist in einem vertrauensvollen Klima zu erwarten, unabhängig von der Macht und den Mitteln, die der Steuerbehörde zur Verfügung stehen, Steuerzahler zu Ehrlichkeit zu zwingen.

4. Ursachen und Konsequenzen von Vertrauen in der Wirtschaft

Das Vertrauen ist eine zarte Pflanze. Ist es einmal zerstört, so kommt es so bald nicht wieder.

(Otto Fürst von Bismarck)

Vertrauen wird entweder als besonderes Gefühl, als Ergebnis von sozialen Interaktionsprozessen oder als Resultat eines rationalen Entscheidungsprozesses unter Risiko verstanden. Zum einen werden emotionale, zum anderen kognitive Aspekte betont (z.B. Gambetta, 1988).

Für Vertrauen als abhängig von Eigenschaften der Person und des sozialen Kontextes sind Vertrautheit, Glaubwürdigkeit, ethische Prinzipien und soziale Normen wesentlich. Vertrauenswürdige Menschen werden als ehrlich, offen, verschwiegen, zuverlässig, wohlwollend und hilfsbereit beschrieben (Geramanis, 2001). Vertrauen als Disposition bedeutet, daß eine Person eine internalisierte vertrauensvolle Haltung zu Anderen und zur Gesellschaft entwickelt hat, die mehr oder minder auf Personen und Situationen generalisiert und weitgehend kontextunabhängig ist (z.B. Costa, 2000; Kramer / Tyler, 1996). Vielfach werden die Grundlagen des Vertrauens in der persönlichen Disposition einer Person lokalisiert. Die Sozialisierungsgeschichte, die Erfahrungen in der frühen Kindheit und in der Ursprungsfamilie werden dafür verantwortlich gemacht, ob eine Person später

[2] "Legitimacy is a psychological property of an authority, institution, or social arrangement that leads those connected to it to believe that it is appropriate, proper and just. Because of legitimacy, people feel that they ought to defer to decisions and rules, following

them voluntarily out of obligation rather than out of fear of punishment and anticipation of reward. Being legitimate is important to the success of authorities, ... since it is difficult to exert influence over others based solely upon the possession and use of power. Being

able to gain voluntary acquiescence from most people, most of the time, due to their sense of obligation increases effectiveness during periods of scarcity, crisis, and conflict." (Tyler, 2006, p. 375).

vertrauensvoll ist oder eher mißtrauisch. In Studien zur Kooperation mit dem Staat und Steuerehrlichkeit fand *Job* (2006), daß das Vertrauen in den Staat und die Kooperationswilligkeit vor allem vom Vertrauen in die eigene Familie abhängt. Wer in einer vertrauenswürdigen Umgebung groß geworden ist, vertraut später Anderen eher.

In sozialen Interaktionsprozessen resultiert Vertrauen dann, wenn eine Person die Erfahrung macht, daß der Partner rücksichtsvoll handelt und seine Möglichkeiten nicht zum Nachteil des Vertrauensgebers ausnutzt und sie sich „verlassen“ kann. Der Zusammenhang zwischen Ursachen und Konsequenzen von Vertrauen ist nicht linear kausal, sondern zirkulär. Vertrauen bestimmt die Qualität der Interaktion mit Anderen und resultiert aus der Qualität der Beziehung zu Anderen. Zum einen fördert Vertrauen Reziprozität, Kooperation und Rücksichtnahme, zum anderen resultiert Vertrauen daraus.

Nach *Luhmann* (1989) dient Vertrauen der *Reduktion von Komplexität*: In einer komplexen, schwer überschaubaren Situation ermöglicht Vertrauen die Erweiterung des eigenen Handlungsspielraumes. Es ist ein Mechanismus, der Akteure im Bezug auf Wissen und Information sowie Notwendigkeit der Absicherung und Kontrolle entlastet und damit Entscheidungen und Handeln in einer komplexen Umwelt möglich macht. Soziale Zusammenhänge spielen für Vertrauensbeziehungen eine wesentliche Rolle: Vertrauen ist nicht nur von einer Grundtendenz der Person, anderen Personen zu vertrauen, abhängig, sondern entsteht, wenn Beziehungen zeitlich andauern, wenn die Partner wechselseitig voneinander abhängig sind und manche Entwicklungen unvorhersehbar sind. Nach *Rempel, Holmes* und *Zanna* (1985) wird Vertrauen in engen Beziehungen von der Vorhersagbarkeit des Verhaltens Anderer, wechselseitiger Abhängigkeit und Glaubwürdigkeit bestimmt. Von ganz besonderer Bedeutung sind Fairness und Gerechtigkeit.

4.1 Verfahrensgerechtigkeit

Die Verteilung von Ressourcen und die Umsetzung von Entscheidungen in Organisationen und im Staat sind deshalb problematisch, weil die Betroffenen oft den Eindruck haben, sie würden nicht im gleichen Ausmaß partizipieren oder unfair behandelt werden. Die Gerechtigkeitsforschung befaßt sich mit Regeln der Verteilung von Ressourcen und mit Verfahrensmerkmalen, die den Eindruck von Fairness fördern. Bezüglich der Verteilungsgerechtigkeit wird postuliert, daß je nach Beziehungsart die Partner eine Verteilung bevorzugen, die proportional zu den Beiträgen ist (Equity-Prinzip), eine Gleichverteilung (Equality-Prinzip)

Tabelle 1: Kriterien fairer Prozesse

Stimmrecht	Die Betroffenen haben die Möglichkeit, ihren Standpunkt und ihre Argumente zu präsentieren und gehört zu werden.
Regel der Konsistenz	Entscheidungsprozesse sind konsistent in bezug auf verschiedene Personen und über die Zeit.
Regel der Neutralität	Entscheidungen sind unabhängig vom persönlichen Selbstinteresse der Entscheidungsträger oder deren Voreingenommenheit.
Regel der Akkuratheit	Die Entscheidungsfindung basiert auf korrekten und genauen Informationen.
Regel der Korrigierbarkeit	Entscheidungen können revidiert werden, wenn Fehler auftreten und Beschwerden gerechtfertigt sind.
Regel der Repräsentativität	Die Bedürfnisse und Meinungen aller betroffenen Parteien werden berücksichtigt.
Regel der Ethik	Der Entscheidungsprozeß entspricht persönlichen Wertvorstellungen und gesellschaftlichen Werten.

Quelle: *Klendauer, Streicher, Jonas & Frey, 2006*

oder daß die Verteilung der verfügbaren Ressourcen nach den Bedürfnissen der Partner entspricht (Bedürfnisprinzip). Die Wahrnehmung fairer Verteilung fördert die Zufriedenheit; das Vertrauen wird nicht notwendigerweise beeinflusst.

Für die Entwicklung von Vertrauen in der Wirtschaft und in der Politik ist weniger das Ergebnis als der Prozeß von Entscheidungen, also die Verfahrensgerechtigkeit, bedeutsam. Wenn in einer Organisation Ressourcen verschiedenster Art zu verteilen sind und Kosten getragen werden müssen, dann 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 das Management beziehungsweise in die Verantwortlichen der Politik nicht nur stabilisiert werden, sondern steigen (*Robbins*, 2001). Ein fairer Entscheidungsprozeß erhöht die Bereitschaft der Betroffenen, auch für sie nachteilige oder unerwünschte Resultate zu akzeptieren.

Verfahrensgerechtigkeit bezieht sich auf den Prozeß der Ressourcenverteilung. Wenn Personen Verfahren als fair wahrnehmen, dann resultiert Vertrauen in die agierenden Parteien. Wenn Menschen urteilen, daß eine Institution in akzeptabler Weise agiert, dann ist Kooperation wahrscheinlich. Konsistente, akkurate, neutrale, moralisch korrekte und fehlerfreie beziehungsweise korrigierbare Entscheidungen, werden als fair erachtet. Der Schlüssel zu Vertrauen und Kooperation in Organisationen und im Staat ist die Verfahrensgerechtigkeit. *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 betroffenen Personengruppen) und Ethik (d.h. Einhaltung ethischer Standards und gesellschaftlicher Normen). In Tabelle 1 sind die Kriterien fairer Entscheidungsprozesse nach *Klendauer, Streicher, Jonas* und *Frey* (2006) zusammengefaßt.

Besondere Aufmerksamkeit wurde der sozialen Dimension und dem Fairnesserleben gewidmet. Aus der Forschung zur Verfahrensgerechtigkeit entwickelten sich entsprechend zwei weitere Gerechtigkeitsfaktoren: Die interpersonale und informationale Gerechtigkeit. Während interpersonale Gerechtigkeit aus respektvollem, höflichem und korrekten Verhalten gegenüber Betroffenen resultiert, basiert die informationale Gerechtigkeit auf adäquaten Erklärungen und Begründungen für eine bestimmte Entscheidung. Nach *Tyler* (2006) ist die Legitimierung einer politischen Institution hauptsächlich durch Verfahrensgerechtigkeit gegeben. Er betont vor allem Beziehungsmerkmale, wie Wohlwollen seitens der Autoritäten, Neutralität und Respekt als wesentliche Merkmale eines fairen Verfahrens. Um die Glaubwürdigkeit einer Autorität zu verbessern, kommt nach *Peters, Covelto* und *McCallum* (1997) noch Zielorientierung, Expertise und Sachwissen, Offenheit und Einfühlungsvermögen in die Untergebenen hinzu.

4.2 Vertrauen fördert Kooperation

Dasgupta (1988, p. 49) bezeichnet Vertrauen als „a sort of ever-ready lubricant that permits voluntary participation in production and exchange.“ Dies ist in romantischen Beziehungen, in Organisationen am Arbeitsmarkt und in der Interaktion zwischen Staatsbürgern und Staat der Fall (*Kramer*, 1999). Positive Effekte von Vertrauen in Organisationen

sind nach *Neubauer* (1997) eine Verbesserung der Kommunikation im Betrieb, der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, effektiveres Problemlösungsverhalten 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 zurück zu halten. Vertrauensvolle Mitarbeiter sind motiviert, ihre Aufgaben korrekt zu erledigen. Sabotageakte resultieren vor allem aus Mißtrauen und Rachegefühlen. Weiter ist anzunehmen, daß in Verhandlungen und Problemlösungssituationen, vertrauensvolle Mitarbeiter eher geneigt sind, sachlich zu argumentieren und weniger emotionale und mißgünstige Argumente vorzubringen und verdeckte Ziele zu verfolgen. *Deutsch Salamon* und *Robinson* (2008) berichten, daß Mitarbeiter, denen seitens des Managements Vertrauen entgegengebracht wird, höhere Verantwortung für den Betrieb entwickeln, ihre Verkaufsleistung und Kundenservice verbessern sich.

Vertrauen ist die Basis zur Etablierung von sozialem Kapital. *Pierre Bourdieu* (1983) bezeichnet darunter die aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit Teilnahme an einem Netz sozialer Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sein können, und damit Zugang zu den Ressourcen des gesellschaftlichen Lebens, wie Unterstützung und Hilfeleistung, Anerkennung, Wissen und wechselseitige Förderungen. Soziales Kapital entsteht durch die Bereitschaft der Mitglieder eines sozialen Netzes, miteinander zu kooperieren. Dazu ist soziales Vertrauen notwendig, auf dem sich Kooperation und gegenseitige Unterstützung entwickeln können. "Trust is considered to be one of the core components of social capital, the basic element that originates and develops such capital. Trust is the relational dimension of social capital which focuses on the role of direct ties between actors and their relations, ..." (*Costa / Peiró*, 2009, S. 131). Über Tauschbeziehungen, wechselseitige Gefälligkeiten und Rücksichtnahme produziert und mit der Erfahrung, von anderen nicht selbstsüchtig behandelt zu werden, reproduziert sich soziales Kapital. Das soziale Kapital bezieht sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und ist damit weiter gefaßt als das Humankapital, das sich auf natürliche Personen bezieht (*Coleman*, 1988).

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 Prob-

lemen und Realisierung von Sachzielen. Vereinbarungen, die früher mündlich getroffen werden konnten, müssen durch bürokratische Akte formalisiert und das Verhalten der Partner überwacht werden. Vertrauensbruch führt zu hohen Transaktionskosten.

Vertrauen ist ein Kapital, das leicht verspielt wird. Vertrauen ist schwer wieder herzustellen, um nicht nur in engen Beziehungen den Alltag zu erleichtern, sondern auch in Organisationen, auf Märkten und im Staate generell die Motivation zur Kooperation zu fördern.

Es zahlt sich aus, Maßnahmen zu setzen, die Vertrauen fördern und stabilisieren und im Falle eines Vertrauensverlustes alles zu unternehmen, um wieder eine Basis für vertrauensvolle Interaktion herzustellen.

Ripperger (2007, S. 56f) sieht große Vorteile einer Vertrauenskultur vor allem dann, wenn die Austauschprozesse zwischen Menschen und Gruppen unsicher und komplex sind, sodaß Kooperationsrisiken nicht oder nur zu hohen Kosten verhandelbar sind; wenn Fehlverhalten nur schwer feststellbar und nachweisbar ist, wenn kein ausreichendes Rechtssystem zum Schutz und zur Durchsetzung von gesellschaftlichen Werten besteht, wenn die Interaktionspartner voneinander abhängig sind und wiederholt Austauschprozesse stattfinden.

Auf die Frage, wie institutionelle Rahmenbedingungen zu gestalten sind, damit Vertrauen entsteht und geschützt wird, empfiehlt *Ripperger* (2007) als ersten Schritt die Einrichtung eines geschlossenen sozialen Systems, beispielsweise durch die Gründung einer Gemeinschaft oder eines Vereins, sodaß die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft klar definiert und für die Mitglieder erkennbar ist.

Weiter muß ein Anreiz bestehen, dieser geschlossenen Gesellschaft anzugehören und der Verlust der Mitgliedschaft als nachteilig erlebt werden. Wenn das soziale Kapital der Gesellschaft hoch ist und Kooperationsgewinne gegeben sind, dann ist der Anreiz zu bleiben hoch und die Sanktionierung von Fehlverhalten bedrohlich.

Für die Entwicklung von Vertrauen muß Raum geschaffen werden, indem zumindest teilweise auf eine explizite vertragliche Regelung von Kooperationsrisiken verzichtet wird. Vertrauenserwartungen müssen klar kommuniziert werden und wenn die Partner entsprechend den Erwartungen handeln, entwickelt und reproduziert sich Vertrauen.

Weiter ist die Entwicklung von sozialen Normen relevant, die regeln, daß Vertrauen als Gut geschützt und nicht verletzt werden darf.

Letztlich ist es relevant, die Vertrauenswürdigkeit der Partner sichtbar zu kommunizieren. Über Reputationsmechanismen wird die Glaubwürdigkeit der Mitglieder und deren altruistisches beziehungsweise opportunistisches Verhalten öffentlich gemacht.

Literaturverzeichnis

Andreoni, J. / Erard, B. / Feinstein, J. S. (1998): Tax compliance. *Journal of Economic Literature*, 36(2), 818–860.

Ayres, I. / Braithwaite, J. (1992): Responsive regulation: Transcending the deregulation debate. New York: Oxford University Press.

Bijleveld, C. (2007): Fare dodging and the strong arm of the law. *Journal of Experimental Criminology*, 3, 183–199.

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten* (S. 183–198; Sonderband 2). Göttingen: Otto Schwartz & Co.

Braithwaite, J. (2003): Large business and the compliance model. In V. Braithwaite (Ed.), *Taxing democracy. Understanding tax avoidance and evasion* (pp. 177–202). Hants: Ashgate.

Camerer, C., F / Fehr, E. (2006): When does „economic man“ dominate social behavior? *Science*, 311 (January), 47–52.

Cialdini, R. (1996): The triple tumor structure of organizational behavior. In D. M. Messick / A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Codes of Conduct* (pp. 44–58). New York: Sage.

Coleman, J. S. (1988): Social capital in creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), 95–120.

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

Costa, A. C. / Peiró, J. M. (2009): Trust and social capital in teams and organizations – antecedents, dynamics, benefits and limitations: an introduction. *Social Science Information*, 48, 131–141.

Dasgupta, P. (1988): Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations* (pp. 49–71). New York: Blackwell.

Deutsch Salamon, S. / Robinson, S. L. (2008): Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 593–601.

Dernbach, B. / Meyer, M. (Eds.). (2005): *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag.

- Elffers, H.* (2000): But taxpayers do cooperate! In M. V. Vugt / M. Snyder / T. R. Tyler / A. Biel (Eds.), *Cooperation in modern society. Promoting the welfare of communities, states and organizations* (pp. 184–194). London: Routledge.
- Erikson, E. H.* (1963): *Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Fehr, E. / Gächter, S.* (1998): Reciprocity and economics. The economic implications of homo reciprocans. *European Economic Review*, 42, 845–859.
- Fehr, E. / Gächter, S.* (2002): Altruistic punishment in humans. *Nature* (10. Jänner 2002), 415, 137–140.
- Fehr, E. / Schmidt, K.* (1999): A theory of fairness, competition and cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, 114, 817–868.
- Fehr, E. / Kirchler, E. / Weichbold, A. / Gächter, S.* (1998): When social norms overpower competition. Gift exchange in experimental markets. *Journal of Labor Economics*, 16, 321–354.
- Gambetta, D.* (1988): *Trust. Making and breaking cooperative relations*. New York: Blackwell.
- Geramanis, O.* (2001): *Vertrauen und Vertrauensspielräume in Zeiten der Unkontrollierbarkeit*. Unpublished Dissertation, Universität der Bundeswehr, München.
- Gneezy, U. / Rustichini, A.* (2000): A fine is a price. *Journal of Legal Studies*, 29, 1–18.
- Job, J.* (2006): *A rational choice? The development of trust in government and its organisations* (No. April 2006, Presentation at the University of Vienna, Unit of Economic Psychology). Vienna.
- Kirchler, E.* (1989): *Kaufentscheidungen im privaten Haushalt*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirchler, E.* (2007): *The Economic Psychology of Tax Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirchler, E. / Fehr, E. / Evans, R.* (1996): Social exchange in the labor market: Reciprocity and trust versus egoistic money maximation. *Journal of Economic Psychology*, 17, 313–341.
- Klendauer, R. / Streicher, B., / Jonas, E. / Frey, D.* (2006): Fairness und Gerechtigkeit. In H.-W. Bierhoff / D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 187–195). Göttingen: Hogrefe.
- Kramer, R. M.* (1999): Trust and distrust in organizations: emergent perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Kramer, R. M. / Tyler, T. R.* (Eds.). (1996): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lahno, B.* (2002): *Der Begriff des Vertrauens*. Paderborn: Mentis.
- Laske, M. / Neunteufel, H.* (2005): *Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?* Wismar: Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismarer Diskussionspapiere Heft 1/2005.
- Leventhal, G. S.* (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen / M. Greenberg / R. Willis (Eds). *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.
- Lopes, L. L.* (1994): Psychology and economics: Perspectives on risk, cooperation, and the marketplace. *Annual Review of Psychology*, 45, 197–227.
- Luhmann, N.* (1989): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Mayer, R. G. / Davis, J. H. / Schoorman, E. D.* (1995): An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Mulder, L. B. / van Dijk, E. / De Cremer, D. / Wilke, H. A. M.* (2006): Undermining trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 147–162.
- Neubauer, W.* (1997): *Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen*. In M. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 103–120): Wiesbaden: Westdeutscher Verlag/Op-laden.
- Peters, R. G. / Covelto, V. T. / McCal-lum, D. B.* (1997): The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: An empirical study. *Risk Analysis*, 17, 43–54.
- Rempel, J. K. / Holmes, J. G. / Zanna, M., P.* (1985): Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95–112.
- Ripperger, T.* (2007): *Von der Vorteilhaftigkeit einer Vertrauenskultur*. In G. Schwarz (Hrsg.), *Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung* (S. 47–62). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Robbins, S. P.* (2001): *Organisation der Unternehmung* (9. Aufl.). München: Pearson.
- Tenbrunsel, A. E. / Messick, D. M.* (1999): Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684–707.
- Tyler, T. R.* (2006): Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400.

ZEITSCHRIFT FÜR DAS GESAMTE BANK- UND BÖRSENWESEN

JOURNAL OF BANKING AND FINANCIAL RESEARCH

begründet von em. o. Univ-Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Krasensky

herausgegeben von Prof. (FH) Mag. Otto Lucius

57. JAHRGANG

NOVEMBER 2009

INHALTSVERZEICHNIS

BERICHTE UND ANALYSEN

Insolvenzrechtsnovelle 2009 – Ein Schlag ins Wasser? <i>Hubertus Schumacher</i>	761
Gebührenrechtliche Fragen bei Bankgeschäften – Die VwGH-Judikatur des Jahres 2008 <i>Johannes Wolfgang Steiner</i>	763
Die internationalen Finanzmärkte im 3. Quartal 2009 <i>Monika Rosen</i>	770

ABHANDLUNGEN

Vertrauen in der Wirtschaft: Regeln und Kontrollen oder Verhaltensprinzipien und Kooperation? <i>Erich Kirchler</i>	776
Verbreiten ausländische Banken Fremdwährungskredite in der CEE-Region? <i>Peter Haiss / Andreas Paulhart / Wolfgang Rainer</i>	786
Verletzung der Geldwäschereibestimmungen (§§ 40 ff BWG) – Zur Haftung des Kreditinstituts gegenüber den Geschädigten wegen Schutzgesetzverletzung <i>Georg Graf</i>	799
Konstruktionsfehler in stochastischen Risikomodellen <i>Hellmuth Milde</i>	808

RECHTSPRECHUNG DES OGH

1577. Haftung für die Folgen eines Konkursantrags, den der Rechtsvertreter auftragsgemäß stellte. OGH 7. 8. 2008, 6 Ob 156/08x (mit Anm von <i>M. Lukas</i>)	812
1578. Zur Zulässigkeit von Z 75 Satz 2 ABB 2000. OGH 25. 3. 2009, 3 Ob 278/08s (mit Anm von <i>Ch. Zepke</i>)	818
1579. Die Forderung des Berechtigten aus einer dreipersonalen, abstrakten Garantie unterliegt stets der kurzen Verjährung nach § 1489 ABGB. OGH 13. 1. 2009, 5 Ob 215/08s	823
1580. Ist die Anweisung des Scheckausstellers ungültig, ist die Inkassobank berechtigt, das Konto des Einreichers mit dem zunächst gutgeschriebenen Gegenwert des Schecks zu belasten. OGH 30. 6. 2009, 1 Ob 221/08v	825
1581. Zur Anmerkung der Anfechtungsklage. OGH 23. 6. 2009, 3 Ob 87/09d	826
1582. Zur Verpflichtung des Sicherungszessionars, sich „ernstlich“ um die Eintreibung der übertragenen Forderung zu bemühen, bevor er auf seine Forderung gegen den Zedenten zurückgreifen darf. OGH 29. 4. 2009, 7 Ob 13/09a	829
1583. Bankauskunft über Kontobewegungen vor dem Todestag. OGH 16. 4. 2009, 6 Ob 287/08m	830