

# Audit Committee Quarterly

I/2022

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee  
Institute e.V.**

Gefördert durch



» ONE PERSON'S CRAZINESS IS ANOTHER PERSON'S REALITY.«

Tim Burton



## Unternehmenskultur

**Prof. Dr. Erich Kirchler:**  
Kooperation als Funktion von Macht und Vertrauen



# Kooperation als Funktion von Macht und Vertrauen

Autor: Prof. Dr. Erich Kirchler



**Erich Kirchler** ist Professor für Wirtschaftspsychologie und am Institut für Höhere Studien in Wien tätig und lehrt an der Universität Wien und Wirtschaftsuniversität Wien. Forschungsschwerpunkt: Entscheidungen unter Unsicherheit und Steuerpsychologie.

Der Erfolg von Wirtschaftsunternehmen und auch von öffentlichen Institutionen basiert auf dem Geschick der Führungskräfte, die Mitarbeitenden zur Erreichung der Organisationsziele zu motivieren und deren Handeln daraufhin zu koordinieren. Kooperation zwischen Führungskräften und Geführten und unter den Geführten ist das Gebot. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zu kooperieren hängt davon ab, wie sehr den Führungskräften – ihrer Professionalität und Empathie für die Mitarbeitenden – vertraut wird und welche Möglichkeiten diese haben, Kooperation durch ihre Autorität und ihre Machtmittel zu erwirken. *Macht und Vertrauen* sind die Ingredienzen erfolgreicher Führung.

## Soziale Dilemmata

Auch die Bereitschaft der Bevölkerung, Gesetze einzuhalten und politische Verordnungen zu befolgen, wird durch das Wechselspiel der Macht von Autoritäten und dem Vertrauen in die Autoritäten bestimmt. Beispielsweise hängt die Bereitschaft, Steuern ehrlich zu zahlen, erheblich davon ab, welche Möglichkeiten genutzt werden, Steuerpflichtige zur Kooperation zu zwingen, und wie sehr »dem Staat« vertraut wird. Ähnlich verhält es sich mit der Bereitschaft, die Empfehlungen und Verordnungen der Regierung zur Eindämmung einer Pandemie zu akzeptieren und sich entsprechend solidarisch zu verhalten. Generell lässt sich in sozialen Dilemmata die Bereitschaft zur Kooperation als Funktion

- der **Macht**, Kooperation zu erzwingen,
- des **Vertrauens** in die Führung und
- in die **Kooperationsbereitschaft** der anderen verstehen.

Von sozialen Dilemmata ist dann die Rede, wenn in einer Gemeinschaft die *individuellen Interessen* mit den *kollektiven Zielen* kollidieren (Dawes, 1980). Wer egoistisch handelt und auf die Kooperation der anderen setzt, kann profitieren. Wenn aber der Großteil der Mitglieder egoistisch handelt, können die Ziele der Gemeinschaft nicht erreicht werden und das schadet letztlich allen. Die erfolgreiche Regulation des Verhaltens der Mitglieder zur Erreichung der Ziele der Gemeinschaft gründet auf den zwei Pfeilern Macht und Vertrauen, wobei durch Machtausübung *Kooperation erzwungen* werden kann, während Vertrauen die *freiwillige Kooperation* fördert.

## Macht und Vertrauen

Professionalität der Führungskräfte in Unternehmen und im Staate sowie *effiziente Kontrollen* des Verhaltens der Mitarbeitenden bzw. der Bürger und die *Sanktionierung* von Regelverstößen sind entscheidend. Während seitens des Staates Kooperationsunwilligkeit meist mit Strafen zu verhindern gesucht wird, nützen Wirtschaftsorganisationen *Belohnungen* für zielgerichtete Leistungen als Machtmittel. French und Raven (1959) unterscheiden neben Zwang zur Kooperation oder Bestrafung sowie Belohnungsmöglichkeiten auch Wissen und Informationssteuerung, Legitimation und Charisma als Grundlagen der Macht. Während Zwang als harte Machtgrundlage angesehen wird, werden Legitimation und Charisma als weiche Machtgrundlagen beschrieben.

Zwang und Bestrafung können negative Einstellungen zur Führung und letztlich einen Vertrauensverlust zur Folge haben. Wenn allerdings Zwang als legitim wahrgenommen und zielgerichtet gegen nicht kooperierende Mitarbeitende oder Bürger eingesetzt wird, um Kooperationswillige vor den Schäden egoistisch handelnder Personen zu bewahren, dann kann Zwangsgewalt auch das Vertrauen in die Autorität stärken. Die Wahrnehmung von zufällig gestreuten Kontrollen untergräbt das Vertrauen. Zufällige Kontrollen werden als Signal generellen Misstrauens gewertet, was Misstrauen seitens der Geführten schürt.

Die Akzeptanz und Bewertung der Professionalität und Empathie der Führungskraft bestimmen das Vertrauen in sie. Gärling, Kirchler, Lewis und van Raaij (2010) nennen sieben Kriterien, die dem Vertrauen in Finanzinstitute zugrunde liegen. Diese können auch auf Führungskräfte und staatliche Autoritäten übertragen werden:

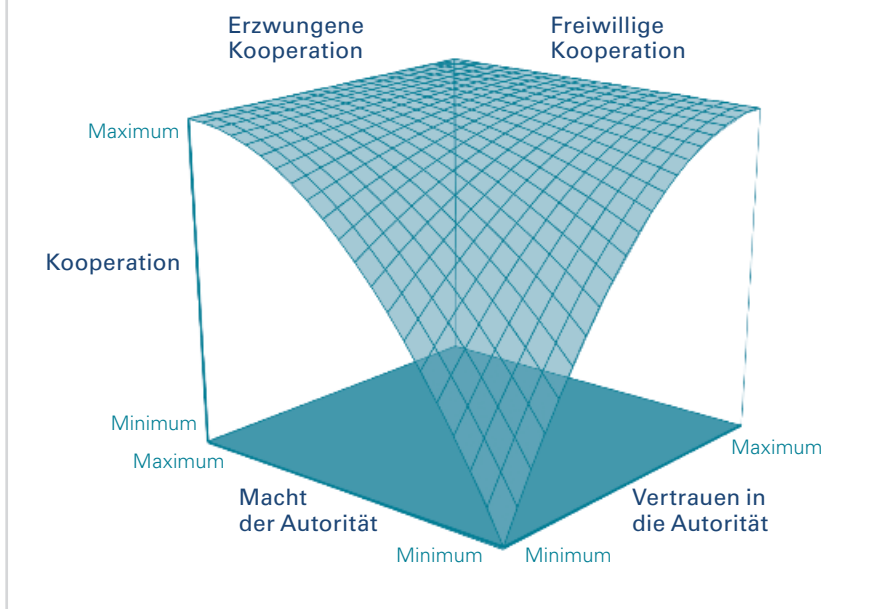
- **Kompetenz:** Führungskräfte müssen kompetent sein und professionell sowie sachlich objektiv handeln. Professionalität fördert nicht nur das Vertrauen in die Autorität, sondern auch den Glauben, dass das geforderte Verhalten effizient und effektiv zum Erfolg führt.
- **Integrität:** Die Integrität der Führungskraft ist entscheidend. Authentizität und Engagement für die gemeinsam angestrebten Ziele sind wesentlich. Integrität bedeutet, dass nach ethischen Grundsätzen gehandelt wird.
- **Transparenz:** Die Maßnahmen der Führungskräfte und Autoritäten im Staat müssen transparent sein. Regeln und Verfahren müssen klar und verständlich kommuniziert werden. Beispielsweise müssen Gesetze verständlich und Verfahrensgerechtigkeit und Fairness sichergestellt sein.
- **Benevolenz:** Die Perspektive der Geführten muss eingenommen, deren Interessen müssen berücksichtigt werden und wenn nötig, muss Unterstützung angeboten werden.
- **Wertekongruenz:** Zwischen Führungskräften und Geführten soll Wertekongruenz bestehen, um die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und der Bürger mit dem Staat zu gewährleisten.
- **Stabilität:** Führungskräfte müssen ihre Arbeit langfristig im Dienste der Geführten leisten können und staatliche Institutionen müssen stabil über die Zeit bestehen.
- **Reputation:** Schließlich ist ein positives Image vorteilhaft. Reputation und eine positive Einstellung gegenüber der Führungskraft, deren Vorgaben und Verhalten, ist für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen unerlässlich. —————>

## Slippery-Slope-Rahmenmodell

Im »Slippery-Slope-Rahmenmodell« (Kirchler, 2007; Kirchler, Hoelzl und Wahl, 2008; Abbildung 1) werden in ähnlicher Weise Kontrollen und die Bestrafung von Regelverstößen als Machtinstrumente beschrieben, um das Verhalten der Bürger zu regulieren und Kooperation zu erzwingen. Um Vertrauen zu stärken, sind neben der Einstellung zur Autorität auch die Akzeptanz der Ziele, klares Verständnis der geforderten Verhaltensregeln, Fairness der Verfahren und gerecht empfundene Verteilung von Aufgaben, Belastungen und Vorteilen notwendig. Während diese Faktoren das vertikale Vertrauen, also das Vertrauen zwischen Führung oder Autorität und Mitarbeitenden oder Bürgern bedingen, ist auch horizontales Vertrauen notwendig. Horizontales Vertrauen resultiert aus der Kooperationsbereitschaft der anderen, also der Regelbefolgung generell in der Gemeinschaft.

Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Institutionen und Politiker können das Verhalten ihrer Mitarbeitenden und Bürger erfolgreich regulieren, wenn ihnen vertraut wird. Wenn also die Regeln klar kommuniziert und verstanden werden, wenn Einverständnis besteht, dass die Regeln sinnvoll sind und zum gemeinsam geteilten Ziel führen, wenn Verfahren gerecht und die Verteilung von Lasten und Vorteilen fair erlebt werden sowie wenn Kooperation und Solidarität als soziale Norm etabliert sind. Zudem basiert erfolgreiche Verhaltensregulation darauf, dass jene, die nicht kooperationswillig sind, durch zielgerichtete Kontrollen und Sanktionen zur Kooperation gezwungen werden und Zwang als Schutz vor egoistischem Handeln legitimiert wahrgenommen wird. ←

Abbildung 1: **Slippery-Slope-Rahmenmodell (aus: Kirchler, 2007, S. 205)**



### LITERATURHINWEISE

Dawes, R. M. (1980): Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, S. 169–193

French, J. & Raven, B. (1959): The bases of social power. In: D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan

Gärbling, T., Kirchler, E., Lewis, A. & Van Raaij, F. (2010): Psychology, financial decision making, and financial crises. *Psychological Science in the Public Interest*, 10(1), S. 1–47

Kirchler, E. (2007): *The economic psychology of tax behaviour*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2008): Enforced versus voluntary tax compliance: »The slippery slope« framework. *Journal of Economic Psychology*, 29, S. 210–225