



## **IW-Trends 2/2018**

# **Vertrauenskultur als Wettbe- werbsvorteil in digitalen Zeiten**

Dominik Enste / Mara Grunewald / Louisa Kürten

Vorabversion aus: IW-Trends, 45. Jg. Nr. 2  
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Holger Schäfer, Telefon: 030 27877-124

groemling@iwkoeln.de · schaefer.holger@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über  
lizenzen@iwkoeln.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2018 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

# Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten - Neue experimentelle und verhaltensökonomische Ergebnisse

Dominik Enste / Mara Grunewald / Louisa Kürten, Mai 2018

## Zusammenfassung

Eine gelebte Vertrauenskultur ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Vor allem in Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Komplexität bildet Vertrauen eine Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Wenn hingegen Kontrollen und Compliance die Kultur eines Unternehmens bestimmen, sinken die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Konflikte mit Vorgesetzten sind häufiger. Um herauszufinden, wie es um die Zukunft der Vertrauenskultur in deutschen Unternehmen steht, wurden in dieser Studie experimentelle verhaltensökonomische Untersuchungen mit Nachwuchsführungskräften durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass junge Nachwuchsführungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen, Kooperation und Fairness besitzen.

Stichwörter: Kontrolle, Führung, Vertrauen, Verhalten, Kooperation, Digitalisierung  
JEL-Klassifikation: C91, C92, D03, M12

### Vertrauen versus Kontrolle im Unternehmenskontext

Steigende Regulierungsaufgaben durch Gesetze und Verordnungen auf nationaler und internationaler Ebene erhöhen den Druck für Unternehmen, ein systematisches Compliance-Management einzuführen. Besonders, wenn das Fehlverhalten von Einzelnen oder systematische, strukturelle Fehlanreize zu unmoralischem Verhalten geführt haben, sind Regelungen und Kontrollen eine mögliche Reaktion. Compliance beschreibt dabei die Pflicht, die für Unternehmen geltenden Regelungen, Richtlinien, Gesetze und freiwillige Kodizes umzusetzen und einzuhalten. Somit soll Compliance einen Rahmen für rechtlich und moralisch einwandfreies Verhalten von Unternehmen und Mitarbeitern schaffen. Wenn jedoch Regeln, Richtlinien und Kontrollen die Unternehmenskultur zu stark dominieren, leidet darunter möglicherweise das Vertrauen und eine wertebasierte Unternehmenskultur und Unternehmensführung ist nicht mehr möglich. Denn Compliance-Management bedeutet, dass es verstärkt zu Monitoring und Kontrollen im Unternehmenskontext kommt. Auch führen solche Systeme vermehrt zu Komplexität, Belastung und Inflexibilität (Ernst & Young, 2016) und sollten gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

Betrachtet man die Effekte von Vertrauen und Kontrollen im Unternehmenskontext, so bildet Vertrauen die Basis zahlreicher sozialer und ökonomischer Interaktionen. Vertrauen erleichtert zwischenmenschliche Beziehungen durch emotionale Stabilität und führt zu geringeren Transaktionskosten (Arrow, 1972; Williamson, 1993). Eine weitere Funktion von Vertrauen ist die Reduktion von Komplexität (Luhmann, 2000, 27). Kontrollen hingegen führen in der Regel zu mehr Komplexität und höheren Transaktionskosten. Zudem wird es in Anbetracht der fortschreitenden Technisierung von Gesellschaft und Arbeitswelt sowie der daraus resultierenden zunehmenden Unsicherheiten immer schwieriger, die eigene Umwelt zu kontrollieren. Dennoch ist Compliance bereits heute für viele Unternehmen eine selbstverständliche Pflicht. Neben gesetzlichen Regelungen sprechen auch andere Gründe für Kontrollen im Unternehmen.

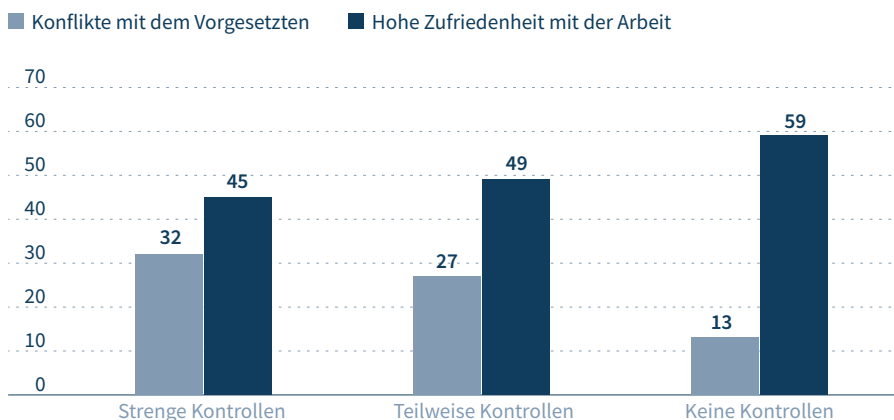
Aus individueller Sicht gibt es Anreize, sich eigennützig und nicht im Sinn des Gemeinwohls oder im Interesse des Unternehmens zu verhalten. Dieses Verhalten beschreiben Ökonomen traditionell mit dem Begriff des Homo oeconomicus. Sie

nehmen an, dass sich der Mensch immer eigennützig verhält und versucht, seinen individuellen Nutzen zu maximieren. Ein solches Verhalten könnte gerade im Hinblick auf mobiles Arbeiten verstärkt auftreten. Im Home-Office ist eine direkte Kontrolle durch die Führungskraft nicht gegeben. Anstatt sich der Arbeit zu widmen, könnten Mitarbeiter anderen Tätigkeiten nachgehen. Immerhin arbeiteten im Jahr 2015 sechs von zehn Beschäftigten zumindest gelegentlich mithilfe des Internets abseits des betrieblichen Standorts (Stettes, 2016), was die Relevanz und Aktualität des Themas unterstreicht. Eine zentrale Frage, die sich Unternehmen in diesem Zusammenhang stellen müssen, ist: Ist Vertrauen gut, Kontrolle aber besser?

Eine Auswertung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP, 2014) zeigt, dass Vertrauen statt Kontrolle mit weniger Konflikten mit Vorgesetzten einhergeht und damit insgesamt bessere Bedingungen am Arbeitsplatz herrschen. Lediglich 13 Prozent der Arbeitnehmer, die keinen strengen Kontrollen ausgesetzt sind, berichten von Ärger oder Konflikten mit ihren Vorgesetzten. Gibt es hingegen im Unternehmen strenge Regulierungen und Kontrollen, dann steigt auch das Konfliktpotenzial und 32 Prozent der Arbeitnehmer – also mehr als doppelt so viele – haben Konflikte mit der Führungskraft. Es ist zwar denkbar, dass die Konflikte bereits bestanden, bevor die Kontrollen eingeführt wurden. Allerdings könnte dies auch

### Zusammenhang zwischen Kontrolle und Arbeitszufriedenheit

Anteil der Arbeitnehmer in Prozent, verschiedene Jahre



Quellen: SOEP v31, 2014; Institut der deutschen Wirtschaft

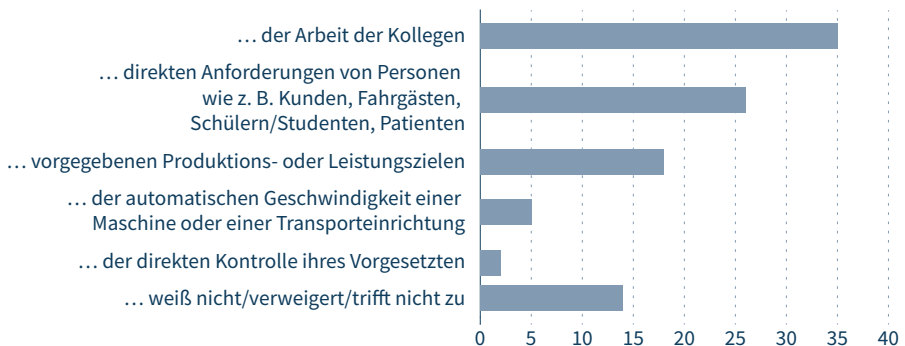
Abbildung 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/BbTROqcWgKOW0S9>

ein Hinweis auf einen sich selbstverstärkenden Zirkel aus Kontrollen, Konflikten, Misstrauen, Unzufriedenheit und Leistungsdefiziten sein. Denn auch die Arbeitszufriedenheit leidet unter Kontrollen: Weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer ist mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn sie strengen Kontrollen ausgesetzt sind. Am zufriedensten sind Mitarbeiter hingegen, wenn sie nicht kontrolliert werden, ihnen also vertraut wird (Abbildung 1).

Neben der gesetzlichen Verpflichtung zu Compliance-Maßnahmen werden Kontrollen auch zur Überprüfung der Leistung mit dem Ziel der Leistungssteigerung und der Steigerung des Arbeitstempos der Mitarbeiter eingesetzt. Aus diesem Grund lohnt sich eine nähere Betrachtung des Arbeitstempos und dessen Einflussfaktoren. Die These lautet, dass Kontrollen zu besserer und schnellerer Verrichtung der Arbeit führen. Im Rahmen der aktuellen Erhebung des European Working Conditions Survey (2017) wurden Arbeitnehmer in Deutschland im Jahr 2015 befragt, von welchen Faktoren ihr Arbeitstempo abhängt (Abbildung 2). Die Befragten gaben am häufigsten an, dass ihr Tempo von der Arbeit der Kollegen abhänge (35 Prozent), darauf folgten direkte Anforderungen von Personen wie Kunden, Fahrgäste, Schüler/Studenten oder Patienten. Weitere 18 Prozent gaben an, dass ihr Arbeitstempo von Produktions- oder Leistungszielen vorgegeben wird. 5 Prozent waren von der automatischen Geschwindigkeit einer Maschine abhängig. Nur für 2 Prozent der Befragten spielte die direkte Kontrolle des Vorgesetzten in Bezug auf das Arbeits-

### Determinanten des Arbeitstempos

Anteil der Arbeitnehmer, deren Arbeitstempo abhängt von ..., in Prozent, 2015



Quellen: EWCS 2017; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/RO3LmrM6I5gzt2g>

tempo eine wichtige Rolle. Ein leistungssteigernder Effekt auf das Arbeitstempo der Mitarbeiter durch Kontrollen der Führungskraft ist somit nicht zu erwarten.

Verhaltensökonomische Studien belegen zudem, dass Kontrollen die intrinsische Motivation und Werte der Mitarbeiter beeinflussen und beeinträchtigen können. In einem Experiment von Falk und Kosfeld (2007) wurde der kausale Effekt von Kontrollen auf die Arbeitnehmerproduktivität gemessen. Es wurde zwar dargestellt, dass Arbeitnehmer immer intrinsisch motiviert sind. Es zeigte sich aber der Effekt der positiven Reziprozität: Wenn der Arbeitgeber sich dafür entschied, den Arbeitnehmer nicht zu kontrollieren, wählte dieser eine im Durchschnitt doppelt so hohe Arbeitsanstrengung.

Als weitere Vorteile von Vertrauen gegenüber Kontrollen gelten die Förderung kooperativen Verhaltens, die Förderung von Offenheit und Ehrlichkeit sowie die Verbesserung von Kreativität und Lernbereitschaft (Pribilla, 2000). Gerade diese Eigenschaften werden für Unternehmen zur Sicherung der eigenen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit immer wichtiger. Einer aktuellen Auswertung von Hammermann und Stettes (2017) zufolge erwarten Unternehmen, dass die Kompetenzbereiche Kreativität und Veränderungsbereitschaft in den nächsten fünf Jahren stark an Bedeutung gewinnen. Besonders Unternehmen, die als digital fortschrittlich eingestuft werden (Unternehmen 4.0), erwarten dabei signifikant häufiger einen Bedeutungszuwachs des Kompetenzbereichs Kreativität.

Die Befunde legen nahe, dass Vertrauen diverse positive Effekte hat und wirksamer ist als ein stark kontrollierender Unternehmenskontext. Wenn es Unternehmen also gelingt, den Prozess aus Kontrolle und Misstrauen zu durchbrechen, könnten sie erfolgreicher und kreativer sein. Ein solcher Veränderungsprozess kann gestaltet werden, dauert unter Umständen jedoch lange. Zur Förderung einer nachhaltigen Vertrauenskultur in den Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine Grundvoraussetzung sind Mitarbeiter, die vertrauen und vertrauenswürdig sind. Dabei zeigen Stavrova und Ehlebracht (2016) in einem länderübergreifenden Vergleich, dass Menschen, die anderen Menschen generell eher vertrauen und keine zynischen Erwartungen ihnen gegenüber hegen, tatsächlich auch wirtschaftlich erfolgreicher sind. Der Effekt ist dabei am größten in Ländern mit hohem Sozialkapital und hoher Prosozialität. Zugleich sind solche Menschen auch glücklicher,

gesünder und leben länger. Deshalb ist es spannend zu untersuchen, wie Nachwuchsführungskräfte sich verhalten und ob sie grundsätzlich eher vertrauen oder nicht.

### **Soziales Verhalten von Nachwuchsführungskräften**

Jeder Mitarbeiter bringt eine Vielzahl von Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Werten in ein Unternehmen ein. In der Summe leisten diese Faktoren einen Beitrag zur Kultur eines Unternehmens und sind nur schwer veränderbar. Die Rekrutierung konkreter Persönlichkeiten oder Kompetenzen sowie die Förderung vertrauensbildender Maßnahmen haben einen Einfluss auf das Vertrauen im Unternehmen.

Im Rahmen dieser Studie wurde durch Experimente untersucht, wie sich Menschen verhalten, wenn Wechselwirkungen zwischen monetärem Nutzen und sozialen Präferenzen bestehen. Im Kern geht es um die Frage, ob Mitarbeiter Kontrollen und Regeln im Unternehmensalltag benötigen, weil sie sich im Sinn des Homo oeconomicus immer rational und eigennützig verhalten. Im Gegensatz dazu steht die Annahme, dass Menschen nicht ausschließlich ökonomisch motiviert handeln, sondern vertrauen, kooperieren und nach dem Fairnessprinzip – also sozial – handeln. Letzteres wäre eine weitere Begründung dafür, dass strenge Kontrollen und Regulierungen am Arbeitsplatz nicht notwendig sind. Ob Menschen vertrauen und kooperieren, ist vor allem für Führungskräfte und Unternehmen interessant, die eine Vertrauenskultur anstreben. Aus diesem Grund werden im Rahmen der Untersuchung bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen unter Zuhilfenahme von Methoden aus der Verhaltensökonomik und der Wirtschaftspsychologie analysiert. Das Verhalten von mehreren Personen und Gruppen wird dabei untersucht, um Erkenntnisse für die Führungs- und Personalarbeit in Unternehmen zu gewinnen. Die Untersuchungsteilnehmer sind 282 Studierende aller Fachrichtungen im Alter zwischen 20 und 35 Jahren, die als Bachelor- oder Masterstudierende oder Promovierende in den Jahren 2014, 2015 und 2016 an Seminaren der IW Akademie teilgenommen haben. Voraussetzung für die Teilnahme war ein Stipendium der Stiftung der deutschen Wirtschaft (sdw), da für diese die Seminare durchgeführt wurden. Bei der Studie konnte auf Erkenntnissen aus ähnlichen Untersuchungen aufgebaut werden (Fetchenhauer/ Dunning, 2009; 2010).



## Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit

Unehrlliches Verhalten stellt eine Möglichkeit dar, einen eigenen Vorteil zu erzielen. Die ökonomische Theorie des rationalen Agenten (Homo oeconomicus) geht davon aus, dass Menschen nicht immer die Wahrheit sagen, um den eigenen persönlichen Nutzen zu maximieren. Diese Annahme legt ein Menschenbild zugrunde, dass der Mensch im Grunde Arbeitsleid vermeidet und eine kontrollierende Hand brauche, die ihn führt.

In empirischen Untersuchungen zeigt sich allerdings, dass die Mehrheit der Menschen die Wahrheit bevorzugt, auch wenn sie durch eine Lüge ihren monetären oder persönlichen Nutzen erhöhen könnte (Abeler et al., 2016). Ehrlichkeit schafft Vertrauen, Vertrauen ist die Grundlage für wirtschaftliche Transaktionen und zwischenmenschliche Beziehungen. Arrow (1972) betont, dass jeder Vertragsabschluss von Unsicherheit über die Handlungen des Partners begleitet ist, welche nicht vertraglich abgesichert werden können. Durch das Vertrauen in den Handelspartner, den Mitarbeiter oder die Führungskraft und durch positive Reziprozität wird entgegengebrachtes Vertrauen zurückgegeben. Gerade im Hinblick auf virtuelle Kollaboration – wenn ein Team nicht physisch am selben Ort ist – wird ein persönliches Vertrauensverhältnis immer wichtiger. Das erste ökonomische Experiment dieser Studie, das häufig zur Erfassung von Vertrauensentscheidungen unter kontrollierten Bedingungen verwendet wird, ist ein Klassiker der Spieltheorie: das Vertrauensspiel (Berg et al., 1995, 124–126).

### Vertrauensspiel

Im Vertrauensspiel interagieren zwei Teilnehmer, A und B, miteinander. Teilnehmer A erhält 5 Euro. A kann entscheiden, ob er die 5 Euro an Person B weitergibt oder nicht. Behält A den Betrag, erhält Teilnehmer B nichts. Sofern Teilnehmer A den Betrag an Teilnehmer B weitergibt, wird er auf 20 Euro erhöht. Teilnehmer B kann die 20 Euro dann entweder komplett für sich behalten oder die Hälfte an A abgeben.

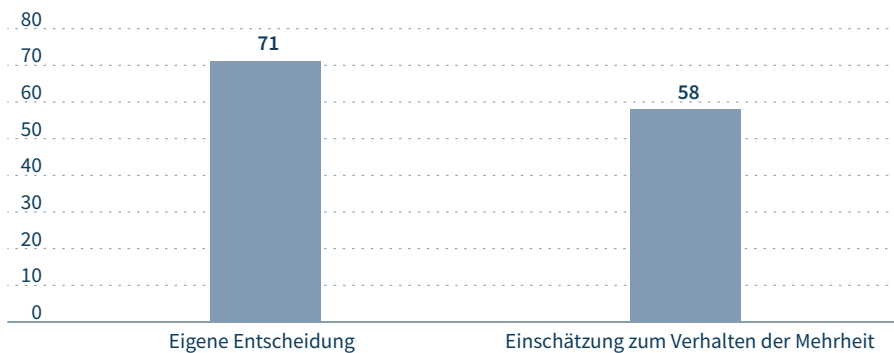
### Ergebnis im Homo-oeconomicus-Fall

Wird angenommen, dass alle Teilnehmer rational und eigennutzorientiert handeln, sollte Teilnehmer B nichts an A abgeben. Dies würde Teilnehmer A antizipieren und demzufolge auch nichts an B weitergeben. Beide hätten völlig rational und eigennützig, aber ineffizient gehandelt.

Alle 282 Teilnehmer wurden mittels Fragebogen nach ihrer Entscheidung in beiden Rollen (Teilnehmer A und B) gefragt. Für die Entscheidung als Teilnehmer A ist insbesondere relevant, welches Verhalten er von Teilnehmer B erwartet. Daher wird auch nach den Erwartungen gefragt, wie sich alle Teilnehmer im selben Raum als Teilnehmer A und als Teilnehmer B voraussichtlich verhalten werden. Erwartet ein Teilnehmer, dass Teilnehmer B wahrscheinlich nichts abgeben wird, sollte er als Teilnehmer A die 5 Euro auch nicht weitergeben, da er sonst nichts erhält. Für die Entscheidung als Teilnehmer B ist das Verhalten der anderen Teilnehmer dagegen irrelevant. Vertrauenswürdige Verhalten signalisiert im Allgemeinen Präferenzen für Altruismus, Reziprozität oder Gleichbehandlung.

Die Auswertung der Befragung zeigt, dass sich insgesamt 71 Prozent aller Teilnehmer A entschieden, das Geld an Teilnehmer B weiterzugeben (Abbildung 3). Die Teilnehmer zeigten also ein hohes Vertrauen, obwohl ihnen nicht bekannt war, mit welcher Person sie das Vertrauensspiel spielten. Gleichzeitig unterschätzten sie allerdings das Vertrauen der anderen Teilnehmer: Im Durchschnitt wurde erwartet, dass nur 58 Prozent der Teilnehmer den Betrag weitergeben. Es zeigt sich also, dass viele der Teilnehmer ein positiveres Bild in Bezug auf das Vertrauen Anderer haben könnten.

### Anteil der Teilnehmer am Vertrauensspiel, die den Geldbetrag weitergeben 2014, 2015, 2016, in Prozent



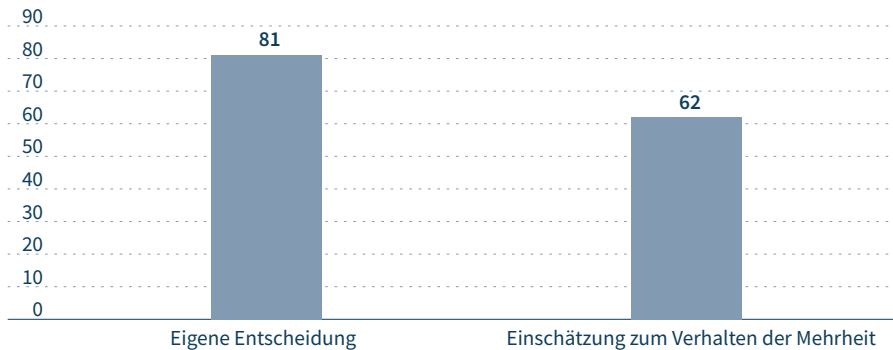
N = 282.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 3: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/M29H6Kho0tUT6Vg>

## Anteil der Teilnehmer am Vertrauensspiel, die den erhaltenen Geldbetrag geteilt haben<sup>1)</sup>

2014, 2015, 2016, in Prozent



1) Weitergabe der Hälfte an Person A.

N = 282.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 4: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/3NP28WNMEaASbYo>

In der Rolle des Teilnehmers B gaben 81 Prozent die Hälfte des Betrags an Teilnehmer A wieder zurück (Abbildung 4). Die Erwartungen über die Handlung des Anderen liegen auch hier deutlich darunter. So wurde die Vertrauenswürdigkeit anderer Teilnehmer um beinahe 20 Prozentpunkte unterschätzt. Zum einen verdeutlichen diese Ergebnisse eine Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Entscheidung und den Erwartungen über die Entscheidung Anderer. Zum anderen wird deutlich, dass die Teilnehmer eine hohe Ausprägung an sozialen Präferenzen aufweisen: 81 Prozent sind bereit, ihr Geld mit anderen Personen zu teilen. Jedoch erwarten sie nicht in gleichem Maß, dass sich die Anderen auch so verhalten.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Fetschenhauer und Dunning (2010). Sie fanden heraus, dass die Untersuchungsteilnehmer die Vertrauenswürdigkeit der anderen Gruppenteilnehmer unterschätzten, obwohl diese tatsächlich vertrauenswürdig waren: Während sich 70 bis 80 Prozent der Personen in den Vertrauensspielen vertrauenswürdig verhalten, erwarten dies von anderen nur rund 50 Prozent. Diese Erkenntnisse sind ein Indiz dafür, dass viele Menschen systematisch zu wenig vertrauen. Ein Grund dafür ist, dass Menschen, deren Vertrauen einmal missbraucht wurde, dies als besonders schmerzhaft wahrnehmen. Umgekehrt nehmen Menschen kaum wahr, wenn sie zu Recht einer anderen Person vertraut haben. Wenn

Menschen anderen nicht in einem ersten Schritt vertrauen, ist es umso schwieriger, die eigene Vertrauenswürdigkeit zu beweisen. Damit sind die Chancen zu lernen, dass andere Menschen vertrauenswürdig sind, geringer als schlechte oder keine positiven Erfahrungen zu machen.

### **Kooperation und Teamfähigkeit**

Zur Begünstigung einer Vertrauenskultur stellt die eigene Kooperationsbereitschaft eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte und Mitarbeiter dar. Besonders im Hinblick auf funktionierende Teamarbeit sowie den unternehmensweiten Informationsaustausch ist Kooperation eine zentrale Fähigkeit. Gleichzeitig ergibt sich im Rahmen von Teamarbeit und vor allem Mobilarbeit das klassische Trittbrettfahrerproblem: Oft ist die Entscheidung, die für einen Mitarbeiter selbst als die beste erscheint, nicht optimal für das gesamte Team. Wenn ein Mitarbeiter sich nicht an einem gemeinsamen Teamprojekt beteiligt, dann hat er mehr Zeit für andere Aufgaben und es ergibt sich ein höherer Arbeitsaufwand für die anderen Teammitglieder. Das Trittbrettfahrerverhalten Einzelner kann schließlich sogar dazu führen, dass das Projekt scheitert. Kooperationsbereitschaft ist also in hohem Maß wichtig für die Produktivität eines jeden Teams. Mit Blick auf die zunehmende

### **Kooperationsspiel**

Im Kooperationsspiel bilden mehrere Teilnehmer eine Gruppe. Jeder Teilnehmer erhält 5 Euro und kann entscheiden, ob er diesen Betrag in einen gemeinsamen Topf gibt. Wenn mindestens 50 Prozent der Gruppenmitglieder dies tun, erhält jeder Teilnehmer zusätzlich 10 Euro – unabhängig davon, ob er den Beitrag eingezahlt hat oder nicht. Kommt die Kooperation nicht zustande, erhalten die Teilnehmer, die nicht beigetragen haben, ihren Anfangsbetrag. Teilnehmer, die beigetragen haben, erhalten nichts. Für die ganze Gruppe ist es also effizient, wenn mindestens die Hälfte ihren Anfangsbetrag zur Kooperation beiträgt. Denn dann erhalten die Teilnehmer insgesamt den größtmöglichen Geldbetrag.

### **Ergebnis im Homo-oeconomicus-Fall**

Für jeden einzelnen Teilnehmer ist es rational, den eigenen Geldbetrag zu behalten und davon zu profitieren, dass die Kooperation durch die anderen Gruppenmitglieder bereitgestellt wird. Verhalten sich aber alle Teilnehmer rational und eigennutzorientiert, kommt keine Kooperation zustande.

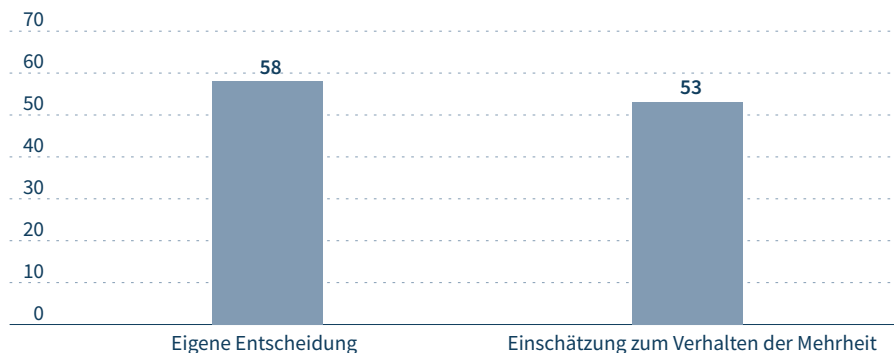
Digitalisierung der Arbeit werden Kooperation und Vertrauen immer wichtiger. In wenig kooperativen, virtuellen Teams könnte Trittbrettfahrerverhalten häufiger auftreten. Inwiefern sich Nachwuchsführungskräfte kooperativ verhalten und kooperationsbereit sind, kann mithilfe des Kooperationsspiels untersucht werden (Ledyard, 1995).

Für die Entscheidung im Kooperationsspiel sind neben dem sozialen Aspekt, zum Kollektivgut beizutragen, und dem moralischen Aspekt, kein Trittbrettfahrerverhalten zu zeigen, auch Überlegungen zum Verhalten der anderen Teilnehmer relevant. Denn nur wenn genügend andere Teilnehmer kooperieren und Kollektivgut beitragen, lohnt sich der Beitrag auch für den Einzelnen. Daher werden die Teilnehmer neben ihrer eigenen Entscheidung ebenfalls nach ihrer Erwartung gefragt, welcher Anteil aller Teilnehmer kooperiert. Eigennützig Teilnehmer sollten nur zum Kollektivgut beitragen, wenn sie glauben, dass sich die Mehrheit der anderen Teilnehmer ebenso verhält und dadurch die Kooperation zustande kommt.

Die Auswertungen zeigen, dass sich die eigenen Entscheidungen und die Erwartungen zum Zustandekommen der Kooperation ähneln: 58 Prozent der Nachwuchsführungskräfte trugen aktiv zur Kooperation bei und 53 Prozent erwarteten dies von mindestens der Hälfte aller Nachwuchsführungskräfte (Abbildung 5).

### Teilnehmer am Kooperationsspiel, die zur Kooperation beitragen<sup>1)</sup>

2014, 2015, 2016, in Prozent



1) Beitrag zum Kollektivgut.

N = 281.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 5: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/srMbXUlv6onRkU>

## Typologie der Kooperation und Defektion

2014, 2015, 2016, in Prozent

		Eigene Entscheidung	
		Kein Beitrag	Beitrag
Erwartung	Mehrheit trägt nicht bei	34,3 Rationale Egoisten	12,9 Reiner Altruismus
	Mehrheit trägt bei	7,9 Extreme Egoisten	45,0 Reziproker Altruismus

N = 281.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/omu6sXjynqpR0wu>

Die Differenzierung nach der eigenen Entscheidung und der Erwartung des Beitrags der anderen zeigt unterschiedliche Typen. Die Nachwuchsführungskräfte orientierten sich entweder an dem erwarteten Verhalten der Mehrheit oder erwarteten, dass sich die meisten ähnlich verhalten wie sie selbst. Mehr als 50 Prozent waren optimistisch und erwarteten, dass die Kooperation zustande kommt (Tabelle). Die Mehrheit davon trug auch selbst dazu bei. 8 Prozent verhielten sich dagegen wie Trittbrettfahrer. Sie erwarteten, von der Kooperation zu profitieren, ohne selbst beizutragen. Etwas weniger als die Hälfte erwartete, dass das Kollektivgut nicht zustande kommt. Trotz dieses Pessimismus trugen 13 Prozent aller Nachwuchskräfte dennoch zur Kooperation bei. Das Verhalten war hier nicht so egoistisch, wie es die Theorie vom Homo oeconomicus vorhersagt. Dies sind positive Erkenntnisse für die Vertrauenskultur in Unternehmen. Denn Kooperation beruht auch auf den Erwartungen und dem Vertrauen in die Handlungen der Kollegen und Vorgesetzten.

Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es somit, die Kooperationsbereitschaft zu stärken und zu vermeiden, dass die „extremen Egoisten“ die Unternehmenskultur bestimmen. Diese könnten aufgrund der geringeren Ressourcen, die sie in die Kooperation investieren, Vorteile erlangen. Dies zerstört schrittweise und dauerhaft die Vertrauenskultur und Kooperationsbereitschaft im Unternehmen. Die Gefahr ist noch größer, wenn Anreizsysteme individuelle Leistungen belohnen und nicht das Erreichen von Teamzielen. Eine solche ungünstige Kombination aus individuellen Anreizen und extrem egoistischem Verhalten würde letztendlich zu einer Ablehnung von Zusammenarbeit führen und eine Vertrauenskultur behindern.

## Uneigennützigkeit und Gleichheitsprinzip

Die Entscheidung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft hat häufig einen direkten Einfluss auf andere Personen. Ein Beispiel dafür ist die Verteilung von Ressourcen. Rational und eigennutzorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte würden ihre Ressourcen zuerst selbst nutzen und nicht an die Kollegen denken. In verhaltensökonomischen Untersuchungen zeigt sich allerdings, dass die Versuchsteilnehmer viel häufiger bereit sind, auf ihren eigenen monetären Nutzen zu verzichten und dafür anderen – sogar ihnen unbekanntem – Personen Geld abzugeben. Dabei ziehen es viele Menschen vor, Ressourcen anhand von Gerechtigkeitsprinzipien zu verteilen. Die einfachste Möglichkeit ist das Gleichheitsprinzip. Wenn keine Gründe dagegen sprechen, bevorzugen die meisten Menschen eine gleichmäßige Verteilung von Ressourcen (Fetchenhauer, 2010). Wie stark eine soziale Norm im Sinn des Gleichheitsprinzips Entscheidungen beeinflusst, zeigen Experimente mit dem Diktatorspiel (Forsythe et al., 1994, 348).

In einer Vielzahl von Studien gaben die Diktatoren einen Teil des Geldes an die Empfänger weiter. Einer Meta-Analyse zufolge, in der mehr als 20.000 individuelle Entscheidungen berücksichtigt wurden, waren es im Durchschnitt 28,3 Prozent des Betrags (Engel, 2011). Teilnehmer im Diktatorspiel verhielten sich also nicht ausschließlich egoistisch, sondern zumindest teilweise altruistisch und berücksichtigten das Gleichheitsprinzip.

### Diktatorspiel

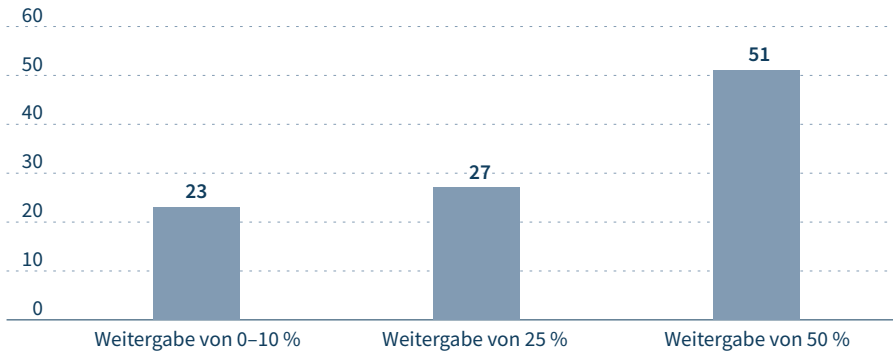
Im Diktatorspiel entscheidet ein Teilnehmer, der „Diktator“, über die Aufteilung eines Geldbetrags zwischen ihm und einem anderen Teilnehmer, dem Empfänger. Der Empfänger hat wiederum keine Möglichkeit, die Entscheidung des Diktators zu beeinflussen oder auf sie zu reagieren. Die Entscheidungsmöglichkeiten des Diktators sind auf drei Alternativen beschränkt: Er kann entweder gar nichts, 25 Prozent oder 50 Prozent des Geldes an den Empfänger weitergeben.

### Ergebnis im Homo-oeconomicus-Fall

Das Modell des rationalen eigennutzorientierten Agenten sagt voraus, dass der Diktator nichts an den Empfänger weitergibt und alles für sich behält, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren.

### Teilnehmer am Diktatorspiel, die einen Geldbetrag weitergeben

2014, 2015, 2016, in Prozent



N = 279.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 6: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/ulB043PTaAC1YBT>

Die Mehrheit der befragten Nachwuchsführungskräfte verhielt sich entsprechend des Gleichheitsprinzips und gab die Hälfte des Geldes an den Empfänger weiter (Abbildung 6). Die Umstände der Befragung könnten die Entscheidungen allerdings beeinflusst haben. Die Seminargruppen waren kleiner und die Teilnehmer lernten sich vor der Befragung im Rahmen einer Vorstellungsrunde kennen. Die Entscheidungen waren zwar vollständig anonym, die Diktatoren kannten aber alle möglichen Empfänger zumindest mit Namen. In einer Studie von Bohnet und Frey (1999) gaben die Diktatoren höhere Beträge weiter, wenn die Empfänger nicht vollständig anonym, sondern ihnen bekannt waren. Im Arbeitsumfeld zeigen sich soziale Präferenzen deshalb eher als in einem vollständig anonymen Kontext.

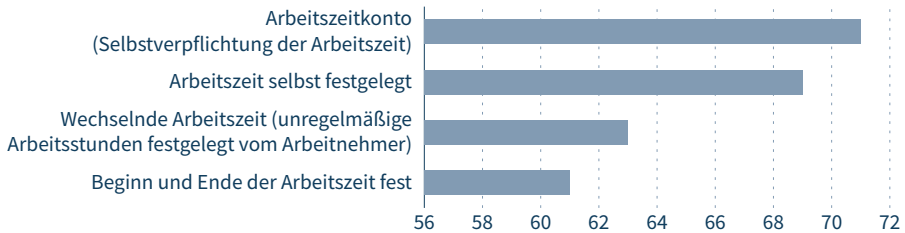
### Mehr Vertrauen in digitalen Zeiten

Die Digitalisierung ist einerseits ein Treiber für Flexibilisierung und Dynamisierung von Arbeit. Andererseits bietet sie vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten zur Etablierung einer Vertrauenskultur. Eine Auswertung des SOEP (2014) verdeutlicht den Zusammenhang von Regulierung und Flexibilisierung der eigenen Arbeitszeit und dem allgemeinen Vertrauen in Dritte (Abbildung 7). Arbeitnehmer, deren Arbeitszeit reguliert wird, haben ein geringeres Vertrauen als Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit selbst festlegen oder über ein Arbeitszeitkonto selbst kontrollieren können. Werden Beginn und Ende der Arbeitszeit durch den Arbeitgeber kontrolliert, geben weniger



## Vertrauen in Abhängigkeit von Arbeitszeitmodellen

Anteil der Arbeitnehmer, die vollständig oder eher Vertrauen in Dritte haben, in Prozent, 2014



Quellen: SOEP v31, 2014; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 7: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/Qd9dr1TIA6nedMY>

Mitarbeiter an, dass sie anderen vertrauen. Das größte Vertrauen in andere Personen haben Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit selbst festlegen können oder ein Arbeitszeitkonto führen. Unternehmen haben demnach die Möglichkeit, die Flexibilisierung von Arbeit nach Ort und Zeit als eine vertrauensbildende Maßnahme zu nutzen. In diesen Arbeitswelten bildet Vertrauen dann eine Art impliziter Beziehungsvertrag. Dieser Vertrag kann jedoch nur mit Mitarbeitern funktionieren, die sich sozial verhalten und Kooperationsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit in ein Unternehmen einbringen.

Die Ergebnisse der Nachwuchsführungskräfte-Studie zeigen also für Unternehmen, die den digitalen Wandel aktiv mitgestalten wollen, ein positives Bild. Für zunehmend flexibles Arbeiten ist die mentale Vernetzung (Reichwald et al., 1998) im Sinn einer gemeinsamen Wertebasis und gemeinsam definierter Ziele jedoch eine wichtige Voraussetzung – also eine Art digitaler Verhaltens- oder Vertrauenskodex. Zudem zeigen Studien, dass es ganz ohne persönliche Kontakte nicht geht. In regelmäßigen Abständen und gerade zu Beginn einer Projekt- oder Teamarbeit sollten Teams auch physisch zusammenkommen, um gemeinsame Ziele, Werte und Verhaltensweisen zu definieren.

## Fazit

Die Etablierung einer Vertrauenskultur ist eine herausfordernde Aufgabe. Im Erfolgsfall können Unternehmen jedoch vielfältige Wettbewerbsvorteile erwarten. So zeigen Befragungen, dass Vertrauen die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern

erhöht, während Kontrollen eher zu Konflikten innerhalb des Unternehmens führen. Aufgrund gesetzlicher Anforderungen haben viele Unternehmen ein umfassendes Compliance-Management-System aufgebaut, das auf Verhaltenskontrollen und Monitoring basiert. Im Sinn einer nachhaltigen Vertrauenskultur wirken Kontrollen allerdings eher hinderlich und sind zudem gekennzeichnet durch weniger Flexibilität und Gestaltungsspielraum.

Während das Modell des Homo oeconomicus davon ausgeht, dass der Mensch rational und eigennützig handelt, zeigen die Untersuchungen zu den sozialen Präferenzen unter anderem von Nachwuchsführungskräften ein anderes Bild. So wurde festgestellt, dass die befragten Nachwuchsführungskräfte vertrauensvoll und vertrauenswürdig sind, kooperieren und bereit sind, Geld, Informationen und Güter mit anderen zu teilen. Diese sozialen Präferenzen wurden in vielen weiteren psychologischen und ökonomischen Experimenten gleichermaßen identifiziert und stehen in starkem Gegensatz zu den Annahmen über den streng rational und eigennutzorientierten Agenten.

Die befragten Nachwuchsführungskräfte bringen somit gute Voraussetzungen für die Etablierung einer Vertrauenskultur mit. Wenn sie bereits mit einem Vertrauens- und Kooperationsvorschuss in ein Unternehmen eintreten, können mögliche Kontroll- und Monitoringkosten in Zukunft reduziert werden und eine Vertrauenskultur kann auf- und ausgebaut werden. Mitarbeiter und Führungskräfte, die anderen vertrauen und selbst vertrauenswürdig sind, können dann als Vorbilder in den Unternehmen fungieren und durch ihr eigenes faires Verhalten Vertrauen fördern.

Für die konkrete Unternehmenspraxis bedeuten die Erkenntnisse, dass zur Förderung von mehr Vertrauen Führungskräfte und Mitarbeiter rekrutiert und eingestellt werden sollten, die neben fachlicher Expertise vor allem die nötigen sozialen und persönlichen Eigenschaften mitbringen. Ferner legen die genannten Untersuchungen aber auch nahe, dass die Etablierung und Sicherung einer Vertrauenskultur in den Unternehmen ein kontinuierlicher Veränderungsprozess ist, der nicht mit der Rekrutierung aufhört. So wurde deutlich, dass die Einschätzung über die Verhaltensweisen der Anderen zu negativ ausfallen kann. Das Vertrauen in Andere wurde leicht unterschätzt, genauso wie die Kooperationsbereitschaft oder der

Altruismus. Zum Abbau des Misstrauens in Andere können gezielte Maßnahmen zur Vertrauensbildung auf Führungs-, Mitarbeiter- oder Teamebene Abhilfe schaffen. Auch die Digitalisierung bietet in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten, um eine Vertrauenskultur zu fördern. So haben Ergebnisse gezeigt, dass Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten eher dazu neigen, anderen Menschen zu vertrauen.

Übertragen auf ein modernes Compliance-Management-System bedeuten die Befunde, dass sich Unternehmen verstärkt an den Erkenntnissen der Verhaltensökonomie orientieren und den Fokus weniger auf die Messung und Kontrolle von Verhaltensrisiken legen sollten. Dennoch müssen Kontrollen nicht per se negativ sein. Im Sinn der Verhaltensökonomik bietet eine wertschätzende Kontrolle durch die Führungskraft – zum Beispiel durch Vorbildfunktion, persönliche Rücksprache-gespräche oder Anreize, die Kooperation unterstützen – eine Möglichkeit, regelkonformes Verhalten ohne direkte Kontrollen zu fördern.

## Literatur

Abeler, Johannes / Nosenzo, Daniele / Raymond, Collin, 2016, Preference for Truth-Telling, in: CESifo Working Paper, Nr. 6087, München

Arrow, Kenneth J., 1972, Gifts and exchanges, in: Philosophy & Public Affairs, 1. Jg., Nr. 4, S. 343–362

Berg, Joyce / Dickhaut, John / McCabe, Kevin, 1995, Trust, Reciprocity, and Social History, in: Games and Economic Behavior, 10. Jg., Nr. 1, S. 124–126

Bohnet, Iris / Frey, Bruno S., 1999, Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games: Comment, in: The American Economic Review, 89. Jg., Nr. 1, S. 335–339

Engel, Christoph, 2011, Dictator games: a meta study, in: Experimental Economics, 14. Jg., Nr. 4, S. 583–610

Ernst & Young GmbH (Hrsg.), 2016, Existing Practice in Compliance 2016 – Stand und Trends zum Integritäts- und Compliance-Management in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Berlin

EWCS – European Working Condition Survey, 2017, Daten der Jahre 2015, Version 2015, Luxemburg

Falk, Armin / Kosfeld, Michael, 2007, The Hidden Cost of Control, in: American Economic Review, 96. Jg., Nr. 5, S. 1611–1630

Fetchenhauer, Detlef, 2010, Soziale Gerechtigkeit und die Natur des Menschen – Eine wirtschaftspsychologische Betrachtung, in: Fetchenhauer, Detlef / Goldschmidt, Nils / Hradil, Stefan / Liebig, Stefan (Hrsg.), Warum ist Gerechtigkeit wichtig?, S. 28–46

Fetchenhauer, Detlef / Dunning, David, 2009, Do people trust too much or too little?, in: Journal of Economic Psychology, 30. Bd., Nr. 3, S. 263–276

Fetchenhauer, Detlef / Dunning, David, 2010, Why So Cynical? Asymmetric Feedback Underlies Misguided Skepticism Regarding the Trustworthiness of Others, in: Psychological Science, 21. Jg., Nr. 2, S. 189–193

Forsythe, Robert / Horowitz, Joel L. / Savin, N. E. / Sefton, Martin, 1994, Fairness in Simple Bargaining Experiments, in: Games and Economic Behavior, 6. Jg., Nr. 3, S. 347–369

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 93–111

Ledyard, John O., 1995, Public Goods: A Survey of Experimental Research, in: Kagel, John / Roth, Alvin (Hrsg.), The Handbook of Experimental Economics, Princeton, S. 111–194

Luhmann, Niklas, 2000, Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Stuttgart

Pribilla, Peter, 2000, Führung in virtuellen Unternehmen, in: Albach, Horst / Specht, Dieter / Wildemann, Horst (Hrsg.) Virtuelle Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2. Jg., S. 1–12

Reichwald, Ralf / Möslein, Kathrin / Sachenbacher, Hans / Engelberger, Hermann / Oldenburg, Stephan, 1998, Telekooperation – Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, 2. Aufl., Berlin

SOEP – Sozio-oekonomisches Panel, 2014, Daten der Jahre 2001–2013, Version 31, Berlin

Stavrova, Olga / Ehlebracht, Daniel, 2016, Cynical Beliefs about Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 2016, 110. Jg., Nr. 1, S. 116–132

Stettes, Oliver, 2016, Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten, IW-Kurzbericht, Nr. 76, Köln

Williamson, Oliver E., 1993, Opportunism and its critics, in: *Managerial and Decision Economics*, 14. Jg., Nr. 2, S. 97–107

## **A Culture of Trust as a Competitive Advantage in Digital Times – New Results from Experimental and Behavioural Economics**

For companies, a lived culture of trust is an important competitive advantage. Particularly in an era of digitalization and increasing complexity, trust provides a sound basis for successful cooperation. By contrast, when a firm's culture is determined by controls and compliance mechanisms, employee satisfaction and motivation decline, and conflicts between staff and their superiors become more common. To explore the future of the culture of trust in German companies, this study carried out experiments in behavioural economics with junior managers. The results show that young junior managers have a high degree of trust, are willing to cooperate and behave fairly.