



# Vertrauen in Netzwerkbeziehungen

*Jost Wagner*

*Münchener Projektgruppe für Sozialforschung e.V.*

Vortrag anlässlich des  
Projektbereichstreffens des PB 4 „Organisationsentwicklung in Unternehmen“  
am 14.10.2005

## **Inhalt:**

- ➔ Netzwerke als Form der Handlungskoordination
- ➔ Vertrauen als Koordinationsmechanismus
- ➔ Dimensionen von Vertrauen
- ➔ Generierung und Stabilisierung von Vertrauen in Netzwerkbeziehungen
- ➔ Vertrauensfördernde Strukturen
- ➔ Probleme des Vertrauens

## Sozialwissenschaftliche Debatte über Netzwerke sehr heterogen:

- ➔ Formale Netzwerkanalyse: Wer mit wem, z.B. Zitationsnetzwerke
- ➔ Empirische Einheiten: Unternehmensnetzwerke als neuer Typ der Unternehmensführung
- ➔ **Netzwerke als Form der Handlungskoordination**

## Netzwerke als Form der Handlungskoordination

### Markt:

- ➔ punktuelles Aufeinandertreffen
- ➔ klar definierte Güter
- ➔ Preis als Mittel der Handlungskoordination
- ➔ **invisible Hand**

### Hierarchie

- ➔ Abhängigkeit der Mitglieder
- ➔ keine klar definierten Güter
- ➔ Handlungskoordination durch Macht
- ➔ **visible Hand**



### Netzwerk:

- ➔ Interdependenzen zwischen unabhängigen Partnern
- ➔ Beziehen sich in der Regel nur auf einen Teil
- ➔ Überführen gegnerische Marktegoisten in langfristige Beziehungen
- ➔ Untergraben hierarchische Organisationsformen durch kompetitive Zugaben

## Was zeichnet Netzwerke aus?

- ➔ Koexistenz von unterschiedlichen Interessen, Kompetenzen und Organisationslogiken
- ➔ Sind meistens längerfristig angelegt
- ➔ Sind reziprok und eher kooperativ als kompetitiv
- ➔ Beinhalten Spannungen zwischen:
  - Autonomie und Abhängigkeit;
  - Kooperation und Konkurrenz;
  - Vertrauen und Kontrolle
- ➔ Versprechen Tauschakte ohne Unsicherheit des Marktes und koordiniertes Verhalten ohne die Rigidität starrer Bürokratie

## Wo bieten sich Netzwerke als Koordinierungsform an?

- ➔ Wo es um Austausch von qualitativen Gütern, die schwer „bepreisbar“ sind
- ➔ Wo es um besonders effiziente und verlässliche Informationsübertragung geht
- ➔ Wo es um die Nutzung von Innovationspotentialen geht
- ➔ Wo es um schnelle und flexible Anpassung an Umweltbedingungen geht

Was der Preis beim Markt und die Macht bei der Hierarchie ist, ist beim Netzwerk...

### ➔ ... das Vertrauen

als Mechanismus der Handlungskoordination

- ➔ Verringert Transaktionskosten durch Reduktion von Komplexität
- ➔ Baut Unsicherheiten im Bezug auf das Handeln anderer sehr viel schneller ab als Autorität und Verhandeln
- ➔ Verlagert das Outcome einer Interaktion in die Zukunft. Man ist eher bereit, Vorleistungen zu bringen ohne dafür sofort Gegenleistungen zu erhalten
- ➔ Ermöglicht schnellen, akuraten und verständlichen Austausch von Informationen
- ➔ Erleichtert einerseits Konfliktbearbeitung, da es eher voice statt exit betont
- ➔ Lässt andererseits Raum für Unkonkretheiten, was flexiblere Lösungen ermöglicht

## ? ➔ Warum wird vertraut?

### Kalkulatives Vertrauen:

- ➔ Vertrauen als Wette:
- ➔ Vertrauensvergabe ermöglicht Treugeber eine Möglichkeit, die er ohne Vertrauen nicht hätte
- ➔ Der Treugeber steht schlechter dar, wenn der Treuhänder Vertrauen missbraucht und besser wenn er es erfüllt
- ➔ Umso kleiner der mögliche Verlust, und umso größer der mögliche Gewinn umso ungenauer muss man die Wahrscheinlichkeit kennen, daß das Vertrauen belohnt wird.
- ⚡ Wetten beziehen sich auf Situationen, in denen das Verhalten auf das Gewettet wird nicht vom Verhalten des Treugebers abhängt
- ⚡ Vertrauen ist gerade in Situationen wichtig, in denen der Verlust hoch, der Gewinn aber gering ist.



## ? ➔ Warum wird vertraut?

### Normbasiertes Vertrauen:

- ➔ Bezieht sich auf geteilten und ansozialisierten Normen
- ➔ Man hat gelernt, das Eigeninteresse zugunsten des Gesamtinteresses zurückzustellen
- ➔ Entscheidend ist das Vorhandensein von geteilten Werten, die Solidarität erzeugen
- ⚡ Funktioniert nur da, wo man noch von geteilten Werten ausgehen kann
- ⚡ Realität zeigt das Normen sehr schnell implodieren, wo sie mit Eigennutz konfrontiert werden
- ⚡ Vertrauen gibt es auch da, wo zwischen Akteuren keine geteilten Werte sondern nur ein enges gemeinsames Ziel, z.B. Geschäftsziel

## ? ➔ Warum wird vertraut?

### Vertrauen als Komplexitätsreduktion:

- ➔ Leben in überkomplexen Welt macht es notwendig, Zukunft in irgend einer Art „komplexitätsreduzierend“ zu behandeln
- ➔ Vertrauen ist dabei ein Mechanismus unter anderen
- ➔ Man handelt so, „als ob bestimmte Zukunftserwartungen gelten werden“
- ➔ Basiert auf Generalisierung von Erfahrungen, die irgendwann routinisiert abläuft
- ➔ Funktioniert über symbolische Kontrolle
  
- ⚡ Lässt Vertrauen als rein funktionale Kategorie erscheinen, unabhängig vom kulturellen Umfeld
- ⚡ Ist höchst „Enttäuschungsanfällig“

## **? ➔ Wem wird vertraut?**

- ➔ Vertrauen in Personen
- ➔ Vertrauen in Organisationen oder komplexe Systeme

## **? ➔ Auf was wird vertraut?**

- ➔ Vertrauen auf die Kompetenz des Treuhänders
- ➔ Vertrauen auf den Goodwill des Treuhänders

## ? ➔ Was ist die Basis des Vertrauens?

### Prozessbasiertes Vertrauen:

- ➔ Vertrauen entsteht Step by Step
- ➔ Langsames sammeln von Informationen auf direkte und indirekte (Reputation) Art
- ➔ Dort notwendig, wo wenig Information vorhanden sind über
  - Qualität des Produkts
  - Handlungsalternativen des Treuhänders
  - Motive des Treuhänders

## ? ➔ Was ist die Basis des Vertrauens?

### Charakterbasiertes Vertrauen:

- ➔ Unabhängig von konkreten Austauschbeziehungen
- ➔ Bezieht sich auf personale Eigenschaften wie Alter, Rasse, Mitgliedschaft in einer bestimmten sozialen Schicht / einem bestimmten sozialen Milieu
- ➔ Umso homogener die Gruppe ist, umso leichter ist es, Vertrauen aufzubauen.
- ➔ Kann nicht durch Verhandlungen entstehen

## ? ➔ Was ist die Basis des Vertrauens?

### Institutionenbasiertes Vertrauen:

- ➔ Es werden bestimmte Institutionen geschaffen, auf die sich Vertrauen bezieht
- ➔ Zertifikate, Mitgliedschaften in bestimmten Vereinigungen
- ➔ u.U. auch Recht, aber nur wenn es nicht eingesetzt wird
- ➔ Die Möglichkeit von Sanktionen schafft Vertrauen, nicht deren Einsatz

### **? ➔ Warum wird vertraut?**

Kalkulatives Vertrauen ↔ Normbasiertes Vertrauen ↔ komplexitätsreduz. Vertrauen

### **? ➔ Wem wird vertraut?**

Vertrauen in Personen ↔ Vertrauen in Organisationen / Systeme

### **? ➔ Auf was wird vertraut?**

Vertrauen in Kompetenzen ↔ Vertrauen in Goodwill

### **? ➔ Was ist die Basis des Vertrauens?**

Prozessbas. Vertrauen ↔ Charakterbas. Vertrauen ↔ Institutionenbas. Vertrauen

## **Generierung und Stabilisierung von Vertrauen in Netzwerkbeziehungen:**

### Aufbau von Netzwerken:

*Problem: Einer muss den ersten Schritt machen*

- ➔ Man beginnt in der Regel Step by Step (Prozessorientiertes Vertrauen)
- ➔ Eher kalkulatives Vertrauen: man sammelt Angebote, Erfahrungen und versucht so viele Informationen zu bekommen wie möglich
- ➔ Die Entscheidung, zu vertrauen fällt aber dann unter „reduzierter Komplexität“



## Generierung und Stabilisierung von Vertrauen in Netzwerkbeziehungen:

### Aufrechterhaltung von Netzwerken:

#### *Probleme:*

- *Freerider*
  - *Trittbrettfahrer,*
  - *Ideenabstauber,*
  - *Doppelter Handlungsrahmen der Akteure*
- 
- ➔ Organisationsvertrauen wird wichtiger gegenüber Personenvertrauen
  - ➔ prozessbasiertes Vertrauen kann durch institutionenbasiertes Vertrauen abgelöst werden (Vereinbarungen, Evaluation durch Dritte, Sanktionsmöglichkeiten)
  - ➔ Eher generalisiertes Vertrauen: Kontrolle wird zu teuer, direkte Interaktion zu aufwendig, gleichzeitig werden Erfahrungen zur immer besseren Basis

## Vertrauensförderliche Strukturen:

- ➔ Häufigkeit und Offenheit der Kommunikation
- ➔ Multiplexität der Beziehungen
- ➔ Unbeschränktheit der Beziehungen (Shadow of trust)
- ➔ Balanciertes Verhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit
- ➔ Anzahl und Ähnlichkeit der Netzwerkmitglieder
- ➔ Struktur des Feldes, aus dem mögliche Partner rekrutiert werden können: eng und überschaubar

## Probleme von Vertrauen:

- ➔ Aufbau von Vertrauen ist mit hohen Kosten verbunden
- ➔ Vertrauen ist instabil und prekär
- ➔ Vertrauen kann zu suboptimalen Lösungen führen
- ➔ Group think
- ➔ Man vertraut zu sehr dem Netzwerk und sucht nicht nach weiteren Alternativen

## Daher...

- ➔ **Vertrauen mit Misstrauen verbinden**
- ➔ **High Trust / High Distrust**
- ➔ **Wachsaues Vertrauen: Zuversicht und Initiative mit Wachsamkeit der Skepsis verbinden**
- ➔ **Risiko von Vertrauen beachten, Kontrolle und Suchbewegungen als legitime Mittel zum Schutz der eigenen Interessen anerkennen**