

Bruno S. Frey

## *Kontrolle ist schlecht, Vertrauen ist besser*

*Als einer der Pioniere psychologisch ausgerichteter Wirtschaftswissenschaft und Professor für Wirtschaftspolitik und aussermarktliche Ökonomik an der Universität Zürich hat Bruno S. Frey sich mit Glücksforschung, Fragen der Motivation, Umweltökonomie sowie ökonomischen Untersuchungen prosozialen Verhaltens und direkter Demokratie befasst. Die Reformatio fragte ihn nach der Bedeutung von Vertrauen für wirtschaftliche Prozesse. Das Gespräch führten Andrea Anker und Urs Meier.*

**Reformatio:** *In der Finanzmarktkrise hiess es, mangelndes Vertrauen zwischen den Banken habe den Kapitalmarkt blockiert und dadurch das ganze System an den Rand des totalen Absturzes gebracht. War Vertrauen nur in dieser zugespitzten Situation derart entscheidend, oder kommt ihm in der Wirtschaft generell eine Schlüsselrolle zu?*

**Bruno S. Frey:** Es war sicher besonders wichtig in der Krisensituation. Aber Vertrauen ist fundamental für alle wirtschaftlichen Tätigkeiten. Wenn jemand etwas verkauft, muss er auch das Vertrauen haben, dass der andere nachher bezahlt. Und wer bezahlt, muss darauf vertrauen können, dass richtig geliefert wird. Es wird ja in der modernen Wirtschaft kaum mehr sofort bar beglichen, sondern da liegt meistens recht viel Zeit dazwischen. Wenn diese Transaktion nicht funktioniert, wird die wirtschaftliche Tätigkeit ausserordentlich schwierig. Die Transaktionskosten sind hoch, die Wirtschaft ist nicht mehr effizient und funktioniert nicht mehr richtig. Vertrauen ist gewissermassen das Öl, das absolut notwendig ist, damit das wirtschaftliche Räderwerk funktioniert.

*Vertrauen spart also Kosten.*

Genau. Ohne Vertrauen hat man riesige Nachteile. In der Schweiz werden immer noch einige Geschäfte mit Handschlag abgeschlossen. Andere werden zwar schriftlich fixiert, aber lediglich mit ganz kurzen Texten. In den USA wird das gleiche mit hundertseitigen Dokumenten gemacht. Das ist natürlich wahn-

sinnig aufwendig. Man muss immer einen Juristen dabei haben. Bei uns gilt so etwas noch immer als ungewöhnlich – und das trägt dazu bei, dass wir effizient sind.

*Werden denn auch wir dahin kommen, Geschäfte mit hundertseitigen Verträgen abzuschliessen – im Sinne der Vereinheitlichung der globalen Wirtschaft?*

Ich hoffe es wirklich nicht. Die Amerikaner sind da auf dem falschen Pfad, und wir sollten das auf keinen Fall nachahmen. Im Gegenteil, wir sollten unsere Art des Geschäftens bestärken. Wenn eine wirtschaftliche Beziehung schlecht ist, also der eine den anderen übervorteilen will, dann nützen auch hundert Seiten nichts. Denn wer eigennützige Interessen auf Kosten anderer durchsetzen will, kommt ja immer auf tolle Ideen zur Umgehung vertraglicher Regelungen.

*Wenn nun das Vertrauen gestört ist, was macht man dann am besten? Sie sehen die Lösung offensichtlich nicht in ausgeklügelten Verträgen.*

Leider greift in dieser Situation dann sehr oft der Staat mit Vorschriften ein, und das ist ebenfalls aufwendig.

*Kontrolle kostet also mehr als Vertrauen?*

Ganz bestimmt! Vertrauen gibt man aus innerem Antrieb. Man kann nicht befehlen: Du musst Vertrauen haben. Schon das zu sagen, ist daneben. Vertrauen hat man – oder eben nicht. Ist es einmal zerstört, so dauert es lange, es wieder aufzubauen. Das ist im Geschäftsleben nicht anders als im privaten Bereich.

*Wie kann zerstörtes Vertrauen neu aufgebaut werden?*

Allenfalls mit sehr viel Geduld. Man muss immer wieder probieren, neu auf einer Vertrauensbasis anzufangen. Aber wenn das nicht geht, muss man sich andere Geschäftspartner suchen. Wenn man erkennt, dass jemand immer am Rand des Tolerierbaren handelt und einen auszunützen versucht, sollte man klar sagen, man habe es bemerkt – und im Wiederholungsfall die Geschäftsbeziehung abbrechen. Das ist auch deshalb wichtig, weil unfaire Akteure wissen müssen, dass ihr Verhalten langfristig keine gute Strategie ist. Üblicherweise haben wir mehrfache Interaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten. Wenn eine Firma sich ungut verhält, fliegt sie längerfristig aus dem Markt, weil niemand mehr mit ihr etwas zu tun haben will. Vertrauenswürdigkeit ist daher fundamental.

*Offenbar gibt es auch das Problem, dass Vertrauen in einer ganzen Gesellschaft beschädigt ist und nicht nur zwischen einzelnen Partnern.*

Da sprechen Sie einen wichtigen Aspekt an. Wenn Menschen zum Beispiel in die Justiz kein Vertrauen haben, so ist das natürlich für ein Land katastrophal. Es gibt Länder wie zum Beispiel Italien, in denen das Vertrauen in der Gesellschaft ganz gering ist. Kein Italiener vertraut dem Staat, der Bürokratie oder anderen staatlichen Institutionen. Umso grösser ist das Vertrauen im Familienverband – was auch notwendig ist, weil die Leute sonst nicht überleben könnten. Glücklicherweise haben wir in der Schweiz viel mehr Vertrauen auch in staatliche, halbstaatliche und allgemeine Institutionen. Bei entsprechenden Befragungen steht die Schweiz im internationalen Vergleich immer sehr gut da.

*Ist es erforscht, woran es liegt, dass eine Gesellschaft mehr oder weniger Vertrauen hat in Institutionen?*

Das ist sehr schwer zu erforschen, unter anderem deshalb, weil der Zeitaspekt enorm wichtig ist. Vertrauen muss ja gebildet werden. Es gibt Institutionen, die Vertrauen aufbauen. Die Schweiz ist in dieser Hinsicht gut dran dank der Mitbestimmungsmöglichkeiten, insbesondere im politischen Bereich, sehr oft aber auch in den Unternehmungen. Es fällt immer wieder auf, wenn man in einer französischen oder deutschen Fabrik ist: Da wird mehr von oben bestimmt. Bei uns haben die Arbeitnehmer am Arbeitsplatz viel Selbstbestimmung. So etwas fördert das Vertrauen. Der Vorgesetzte vertraut dem Können und der Verlässlichkeit des Untergebenen und lässt ihn machen. In Deutschland wird tendenziell detailliert angeordnet und unmittelbar kontrolliert.

*Trotz institutionalisierter Mitbestimmung?*

Aber gewiss. Diese Mitbestimmung ist inzwischen ja eine Sache der Gewerkschaften. Ich spreche jetzt vom Arbeitsplatz. Das Vertrauen darauf, dass Untergebene gut arbeiten und nicht ständig kontrolliert werden müssen, ist das Entscheidende. Lenin hat gesagt: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Das ist genau falsch! Richtig sollte es heissen: Kontrolle ist schlecht, Vertrauen ist besser. Nur, man darf natürlich nicht blind vertrauen. Man muss sich selbstverständlich bemühen, eine Situation vernünftig einzuschätzen. In einer Stadt, die

man nicht gut kennt, erkundigt man sich, wo man ohne Gefahr joggen kann. Zu sagen, man könne in jeder Stadt überall spazieren ohne belästigt zu werden, wäre ein unvernünftiges Vertrauen. Die andere Seite jedoch ist die Tatsache, dass gewährtes Vertrauen meistens von der Gegenseite wiederum mit Vertrauen beantwortet wird. Verhält man sich jedoch unsicher und fürchtet dauernd betrogen zu werden, so denkt das Gegenüber, es werde sowieso misstrauisch angeschaut – und benimmt sich auch wieder entsprechend.

*Sie haben gesagt, Vertrauen sei das Öl der Wirtschaft. Konkurrenz wäre in diesem Bild vielleicht der Treibstoff.*

Das ist gut!

*Wie verhält sich nun beides zueinander? Die Wirtschaftssubjekte müssen ja auf ihren Vorteil achten und schlau sein. Untergräbt dies nicht das Vertrauen?*

Man kann auch zu schlau sein wollen. Dann merken es die anderen und vertrauen einem nicht mehr. Mit anderen Worten: Man fliegt raus aus dem Markt. Niemand will mit jemandem handeln, dem man nicht vertrauen kann. Es ist einfach zu aufwendig, zu teuer. Der Verzicht braucht noch nicht mal persönliche Gründe, sondern man will einfach vernünftige Geschäftsbeziehungen haben und hält sich deshalb an vertrauenswürdige Partner. Selbstverständlich vertraut man nicht blind. Baut jemand ein Haus, so nimmt er nicht irgendeinen Architekten, sondern man holt ein paar Auskünfte ein. Konkurrenz und Vertrauen sind keine Gegensätze. Eine Wettbewerbswirtschaft baut auf Vertrauen auf. Es ist vielmehr die Planwirtschaft, die auf Misstrauen basiert. Im Marktsystem lässt man den Dingen den Lauf, so lange sie nicht völlig danebengehen, und das ist eine sehr kluge Einrichtung.

*Man entzieht Vertrauen also erst, wenn es gebrochen wurde, und nicht vorgängig.*

So ist es. Wie wichtig ein gesellschaftliches Vertrauensklima ist, merkt man erst, wenn es nicht mehr da ist. Ich bin viel im Ausland und erfahre, dass es zum Teil doch sehr anders zugeht, als wir es gewohnt sind. In vielen Städten, etwa der USA, kann man nicht voraussetzen, sicher zu sein. Zwar wird einem stets gesagt, die Stadt sei sicher; bekundet man aber die Absicht, sich in ein bestimmtes Viertel zu begeben, sind die Leute entsetzt.

*Hat, wer den Wirtschaftspartnern trauen kann, tendenziell auch in anderen Belangen Vertrauen? Ist die Fähigkeit zu vertrauen eventuell gar eine Disposition, die in der Erziehung angelegt wird?*

Da bin ich skeptisch. Nehmen wir wiederum Italien: Im Familienverband ist das Vertrauen sehr stark. Dieses Phänomen hat gewiss mit Erziehung zu tun. Die Mamas erziehen ihre Söhne und Töchter in diesem Sinn. Das so erworbene Verhalten spielt aber ausserhalb der Familie keine Rolle. Übertragbar hingegen scheint das Vertrauen gegenüber Institutionen. Wer der Polizei traut, hat wahrscheinlich auch ein ungetrübtes Verhältnis zu Justiz und politischen Einrichtungen. Die Trennlinie verläuft wohl am ehesten zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich. Zum familiären Umfeld zählen ja auch die Freunde. Bei uns ist dieser Unterschied viel geringer: Wir verhalten uns im erweiterten Familienbereich nicht so total anders als im öffentlichen.

*Neigen wir in der Schweiz dazu, in wirtschaftlichen Dingen zuviel Vertrauen zu haben?*

Gegenüber den Amerikanern hatten wir etwas zuviel Vertrauen. Wir hatten gedacht, sie stünden uns unglaublich freundlich gegenüber. Nun haben wir erlebt, dass dies überhaupt nicht der Fall ist, sondern dass sie rücksichtslos ihre Macht ausspielen. Das war auch für mich selbst eine Überraschung.

*Das war wohl eher eine politische Überraschung. Nun aber in wirtschaftlichen Dingen: Haben wir den Banken zu sehr vertraut? Vertrauen wir vielleicht der Werbung zuviel?*

Den Banken, ja. Der Werbung gegenüber sind die Leute, besonders die jungen, aber doch inzwischen ziemlich abgehärtet. In dieser Hinsicht lernen die Menschen durchaus.

*Die Werbung ist ja auch leichter durchschaubar als das Geschäftsgebaren der Banken.*

Ja, zweifellos. Für einen Aussenstehenden ist das praktisch nicht zu durchschauen. Auch für mich als Wirtschaftsprofessor sind diese Dinge viel zu unklar und zu kompliziert. Zudem will ich meine Zeit lieber für meine Forschungen als für die Auseinandersetzung mit Bankgeschäften einsetzen.

*Was Ihre Forschungsarbeit betrifft: Werden in der Wirtschaftswissenschaft, insbesondere in der ökonomischen Theorie, die*

«weichen Faktoren» wie Glück und Vertrauen mittlerweile genügend beachtet?

In der traditionellen Ökonomie, wie sie noch in den Lehrbüchern steht, sind diese Faktoren noch immer stark unterbewertet. In der Forschung sieht es anders aus. Gerade haben zwei Personen den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten, die sich auf diesem Feld hervortun. In den Arbeiten von Elinor Ostrom, der Politologin, die den Preis als erste Frau erhalten hat, spielt das Thema Vertrauen eine entscheidende Rolle. Gerade in der psychologisch orientierten Ökonomie wird intensiv dazu geforscht, und es gibt gute Methoden wie Befragungen oder Experimente.

*Bedeutet dieser Fortschritt, dass künftige Krisen eher verhindert werden können?*

(lachend): Hoffentlich! Die nächste Krise wird mit Bestimmtheit kommen, aber sie wird ganz anders aussehen. Jetzt haben die wirtschaftlich aktiven Menschen die Krise mitbekommen. Und wenn nächstes Jahr die Arbeitslosigkeit noch deutlich anwachsen wird, auch in der Schweiz, dann wird es ein Erschrecken geben. Doch eine Generation später wird man sagen: Damals waren die Verhältnisse ganz anders, die Erfahrungen aus jener Krise zählen nicht mehr – was auch richtig ist. Aber ich hoffe natürlich schon, dass die bessere Erfassung menschlichen Verhaltens und die Kenntnis der weichen Faktoren dazu führen werden, dass man kommende Krisen besser bewältigen können. Aber das ist eine Spekulation.

---

*Die letzten Buchveröffentlichungen von Bruno S. Frey:*

*Happiness: A Revolution in Economics.* MIT Press, Cambridge, MA and London, UK, 2008; *Economics and Psychology. A Promising New Cross-Disciplinary Field.* (hg. mit Alois Stutzer), ebd. 2007.

