

# VertrauensArchitektur

Eller

2022

ISBN 978-3-8006-6712-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## Soziale Sichtbarkeit macht uns vertrauenswürdiger.

Ob mein Verhalten Konsequenzen hat, hängt zunächst davon ab, ob mein Verhalten von anderen gesehen wird. Ich kann schließlich nur für Taten bestraft werden, die auch bemerkt und mir zugeordnet werden. Je stärker ich als Person mit meinem Verhalten sozial sichtbar bin, desto stärker richte ich mein Verhalten an sozialen Normen aus. Das wird etwa deutlich, wenn wir unsere Tischmanieren zu Hause am Frühstückstisch mit denen abends im Restaurant vergleichen.

Wie beruhigend die vertrauensfördernde Wirkung sozialer Sichtbarkeit sein kann, habe ich vor einigen Jahren am eigenen Leib erfahren, als die Polizei nachts unsere Wohnung durchsuchte. Meine Frau und ich wohnten in einer kleinen Wohnung in Münchens Maxvorstadt. Eines Nachts klingelte es Sturm. Es war etwa vier oder fünf Uhr morgens. Es klingelte gleichzeitig unten an der Haustüre und oben an unserer Wohnungstüre. „Polizei! Machen Sie die Tür auf!“ riefen die Beamten durch die noch geschlossene Wohnungstür. Wir waren schockiert. Drei Polizist:innen kamen in unsere Wohnung. Scheinbar wurde meine Frau verdächtigt, mit Anabolika zu handeln. Die Situation war für uns unglaublich. Natürlich hatte weder sie noch ich je mit der Substanz zu tun gehabt. Es musste also ein Fehler vorliegen. Irgendetwas stimmte nicht. Trotzdem durchsuchten die Beamten jede Ecke unserer Wohnung und stellten uns hartnäckig ihre Fragen. Die Aktion war für uns ein völlig unberechtigter Eingriff in unsere Privatsphäre. Das fühlte sich gar nicht gut an. Erst einige Tage später klärte sich die Situation auf: Jemand hatte die Packstation meiner Frau gehackt und tatsächlich unter ihrem Namen mit illegalen Substanzen gehandelt.

Was uns in dieser unglücklichen Situation beide sehr beruhigte, war, dass die Polizist:innen nicht allein gekommen waren. Sie hatten einen Mitarbeiter der Stadt dabei, der sich uns gleich zu Beginn als neutraler Beobachter vorgestellt hatte. Wir kannten den Mann nicht und er sagte die ganze Zeit über fast gar nichts. Aber seine reine Anwesenheit gab uns das Gefühl, dass die Polizist:innen nicht einfach tun und lassen konnten, was sie wollten. Seine Anwesenheit half uns, darauf zu vertrauen, dass sie sich trotz der unberechtigten Durchsuchung am Ende korrekt verhalten würden.



**Um vertrauenswürdigen Verhalten zu fördern und damit mehr Vertrauen zu ermöglichen, kann es demnach ein effektiver Weg sein, die soziale Sichtbarkeit in Vertrauenssituationen zu erhöhen.**

Unternehmen tun dies beispielsweise, wenn sie sich selbst Klimaziele auferlegen und über den Stand ihrer Zielerreichung kontinuierlich öffentlich berichten. Auch im Kontakt mit Kund:innen kann soziale Sichtbarkeit vertrauensfördernd wirken. Zum Beispiel wenn Unternehmen ihre Service-Mitarbeiter:innen mit Klarnamen und Foto auf der Unternehmens-Website zeigen – oder analog dazu Zeitungen und Blogs ihre Autor:innen oder Kanzleien ihre Anwält:innen. Auf ähnliche Weise kann es Kund:innen beim Vertrauen helfen, wenn sie immer wieder dieselbe Mitarbeiter:in anstelle von ständig wechselnden Ansprechpartner:innen erleben. Entsprechend kann auch die Verwendung von konstant gehaltenen Service-Avataren vertrauenswirksam sein. Soziale Sichtbarkeit kann dabei nicht nur die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen steigern, sondern auch die der Kund:innen. Formulare werden tendenziell ehrlicher ausgefüllt, wenn bereits zu Beginn und nicht erst am Ende des Formulars der Name und die Adresse abgefragt werden. Auch die Verwendung von Video-Botschaften kann helfen, die Ehrlichkeit von Kund:innen – etwa bei Reklamationen oder Schadenmeldungen – zu erhöhen.

**Das Internet macht uns die globalisierte Welt wieder zum Dorf.**

Wenn Unternehmen und Kund:innen mit ihrem Verhalten sozial sichtbar werden, kann das also vertrauensfördernd sein. Genau das passiert in unserer zunehmend digitalen Welt immer häufiger und intensiver. Wie Unternehmen mit ihren Kund:innen umgehen, war vor einigen Jahren in der Regel noch eine Sache zwischen einer Mitarbeiter:in des Unternehmens und einer Kund:in. Heute werden Kund:innenerlebnisse schnell öffentlich. So etwa das des O2-Kunden Martin Bauer im November 2012. Er hatte Netzprobleme und sich deshalb an den Kund:innenservice seines Telefonanbieters gewandt – in der Hoffnung auf Hilfe. Diese wurde enttäuscht. Man sagte ihm immer wieder, er sei nur ein Einzelfall. Das ärgerte Bauer. Er glaubte nicht, dass sein Problem ein Einzelfall war. Und so startete er einen Blog mit dem Titel „Wir sind Einzelfall“. Seine Story verbreitete sich auf Twitter wie ein

Lauffeuer. Bereits nach zwei Tagen hatten 500 weitere O2-Kunden ihre ähnlichen Netzprobleme auf der Website eingetragen. Nur wenige weitere Tage später waren es mehr als 7000 Einträge. O2 entschuldigte sich, nahm sich der Sache an und verbesserte sowohl ihr Netz als auch die Kund:innenkommunikation. Von Einzelfällen ist in ihren Servicegesprächen heute nicht mehr die Rede. Einige Jahre vorher wäre Bauers Geschichte anders verlaufen. Er wäre genauso enttäuscht gewesen und hätte seinem Unmut in seinem sozialen Umfeld kundgetan. Ohne das Internet wäre O2s Vertrauensbruch aber nicht auf diese Art sichtbar geworden. Ohne das Internet hätte O2 nicht denselben Anreiz gehabt, sich vertrauenswürdiger zu verhalten.<sup>40</sup>

Das Internet hat dafür gesorgt, dass unser Verhalten in vielen Lebensbereichen leichter öffentlich sichtbar werden kann. **Die Globalisierung hat uns die Welt geöffnet. Und das Internet hat uns diese offene Welt wieder zum Dorf gemacht.** Mit wem wir heute in Kontakt treten, Beziehungen pflegen und zusammenarbeiten, ist längst nicht mehr auf unseren Stamm oder unser Dorf beschränkt. Wir könnten das nun mit der ganzen Welt tun. Das Internet ermöglicht uns dabei, dass wir spielend leicht über Länder- und Kulturgrenzen hinweg kommunizieren können. Und noch mehr: Es schafft eine nie vorher da gewesene soziale Sichtbarkeit und ermöglicht damit Vertrauen zu Menschen, die wir analog noch nie gesehen haben. Wenn sich das Verhalten von Fahrern, Hotels, Unternehmen, Arbeitgebern und Dozenten in Bewertungen auf diversen öffentlichen Plattformen widerspiegeln kann, schafft das eine neue Grundlage für Vertrauen in Fremde. Das Internet hat damit ermöglicht, dass globalisierte Märkte doch wieder nach denselben Regeln funktionieren, die schon einst für den örtlichen Bäcker galten.<sup>41</sup>



## Gegenseitige Bewertungen schaffen Karma.

Die Vertrauensenthusiastin und Harvard-Wissenschaftlerin Rachel Botsman bezeichnet dieses neue, technologiebasierte Vertrauen als verteiltes Vertrauen. In ihrem Buch *Who Can You Trust?* beschreibt sie zahlreiche neue, plattformbasierte Geschäftsmodelle, die es ihren Nutzer:innen ermöglichen, sich gegenseitig direkt und damit ohne institutionelle Vermittlung zu vertrauen: Airbnb schafft Vertrauen zwischen Gastgeber:innen und Gästen, Uber zwischen Fahrer:innen und Mitfahrer:innen, Ebay und Etsy zwischen Verkäufer:innen und

Käufer:innen.<sup>42</sup> Dieses neue Vertrauen auf Peer-Ebene basiert vor allem auf digitalen Reputationssystemen: Die Nutzer:innen bewerten sich gegenseitig. Zu wissen, dass nach der Begegnung in beide Richtungen eine Bewertung erfolgt, macht es für beide Seiten leichter, sich zu vertrauen. **Was in den Ur-Gesellschaften durch Lästern erreicht wurde, schafft heute die Sterne-Bewertung.** Wenn du dich nicht vertrauenswürdig verhältst, wird das der Community mitgeteilt. In der Folge sinken deine Chancen auf weitere Zusammenarbeit.<sup>43</sup> Die Wirkung von Reputation als vertrauensbildenden Mechanismus besprechen wir im Detail in Kapitel 11 dieses Buchs. Neue Technologie erlaubt es, ausreichend Wissen über Fremde aufzubauen, sodass wir diesen vertrauen können. Das ist gewissermaßen ein Schritt zurück zum Vertrauen der Urgesellschaft. Es ist direktes Vertrauen ohne Umweg über Institutionen. Nur: Es ist skaliert. Wir vertrauen heute so vielen Menschen wie noch nie zuvor. Die Industrialisierung und Globalisierung haben dazu geführt, dass wir mit Menschen interagieren können, ohne ihnen direkt zu vertrauen. Dafür haben wir Institutionen als Vertrauensgeber gebraucht. Nun ermöglicht die Digitalisierung, dass wir diesen fremden Menschen, mit denen wir kooperieren wollen, auch (direkt) vertrauen können.

## Langfristige Beziehungen schaffen Karma.

Soziale Sichtbarkeit kann also dazu führen, dass wir uns stärker an soziale Normen halten und uns dadurch vertrauenswürdiger verhalten. Das kann helfen, mehr Vertrauen zu schaffen. Auf ähnliche Weise können auch langfristige Beziehungen dazu führen, dass sich vertrauenswürdiges Verhalten für uns lohnt. Wenn wir mit anderen Menschen nicht nur in einmalige, sondern in immer wiederkehrende Interaktionen treten, verhalten wir uns vertrauenswürdiger, weil wir dadurch unsere Chancen auf zukünftige Kooperation steigern.<sup>44</sup>

Dieses Phänomen zeigt sich auch im Gefangenendilemma – einem Gedankenexperiment, in dem sich zwei Gefangene unabhängig voneinander entscheiden müssen, ob sie ihr Verbrechen leugnen oder zugeben. Leugnen beide, bekommen beide eine niedrige Strafe. Gestehen beide, bekommen beide eine hohe Strafe. Gesteht aber nur



eine der beiden Personen, so bleibt diese als Kronzeug:in straffrei, während die andere Person die Höchststrafe bekommt.<sup>45</sup> Wenn im Gefangenendilemma beide Akteure leugnen, kommen beide in Summe am besten weg. Das Dilemma ist nur: Egoistisch betrachtet ist das Geständnis verlockend: Wenn die Kompliz:in leugnet und man selbst gesteht, geht man straffrei aus der Situation – und wenn die Kompliz:in gesteht, vermeidet man durch das eigene Geständnis die Höchststrafe. Interessanterweise verhalten sich Proband:innen in dem Spiel dann vertrauensvoller (verraten einander also weniger), wenn sie wissen, dass sie das Spiel in mehreren Runden spielen.<sup>46</sup> Zu wissen, dass man in Zukunft von Kooperation profitieren wird, ist also ein starker Anreiz dafür, sich auch bereits heute kooperativ zu zeigen.

Neben der Aussicht auf zukünftige Kooperation stärken langfristige Beziehungen Vertrauenswürdigkeit auch durch den Wert der Beziehung an sich. Wenn uns eine intensive Beziehung verbindet, die von allen Seiten wertgeschätzt wird, dann besteht auch von allen Seiten ein echtes Interesse, diese Beziehung nicht zu gefährden. Wird das Vertrauen gebrochen, verlieren alle Beteiligten die gemeinsame Beziehung. **Langfristige und von den Beteiligten als wertvoll erachtete Beziehungen sind damit ein guter Nährboden für vertrauenswürdiges Verhalten.**

Was also, wenn wir Vertrauen zu Menschen aufbauen wollen, zu denen wir noch keine Beziehung haben und für die es kaum eine Rolle spielt, ob sie in Zukunft erneut mit uns kooperieren können? Vor dieser Herausforderung stand Muhammad Yunus, der nach einer Lösung suchte, mittellosen Menschen in Bangladesch den Zugang zu Krediten zu ermöglichen. Seine Lösung fördert Vertrauenswürdigkeit, indem er an bereits bestehende Beziehungen anknüpft, die langfristig sind und von den beteiligten Personen als wertvoll erachtet werden: Innerhalb einer Community bekommen zunächst nur ein bis zwei einzelne Personen einen Kredit, um sich ein Geschäft aufzubauen. Erst, wenn diese Personen damit begonnen haben, die Kredite zurückzubezahlen, können weitere Mitglieder der Community einen ähnlichen Kredit bekommen. So entsteht ein gewisser sozialer Druck, der die Kreditnehmer zur Rückzahlung des Kredits incentiviert. Auf dem Spiel steht nicht nur die Beziehung zur Kreditgeber:in, sondern vor allem die langfristigen und wertvollen Beziehungen innerhalb der eigenen Community. Um weitere Kredite zu bekommen, hat die Community als Ganzes ein starkes Interesse daran, ihre Mitglieder zur Rückzahlung der Kredite zu motivieren.<sup>47</sup>

Um Vertrauen zu stärken, kann es eine effektive Strategie sein, eine Umwelt zu schaffen, in der das eigene Verhalten Konsequenzen hat – in der man Verantwortung für das eigene Handeln tragen wird. Als Unternehmen können wir die eigene Vertrauenswürdigkeit steigern, indem wir sicherstellen, dass wir mit der Einhaltung unserer Versprechen in der Zukunft nicht anonym, sondern sozial sichtbar sein werden. **Wenn Kund:innen wissen, dass sie sich wehren können, falls wir uns als Unternehmen nicht an unsere Versprechen halten, können sie uns leichter vertrauen.** Um Kund:innenvertrauen zu gewinnen, kann es beispielsweise eine gute Idee sein, aktiv auf Bewertungsplattformen hinzuweisen, auf denen Kund:innen unsere Leistung bewerten und uns gegebenenfalls öffentlich kritisieren können. Darüber hinaus kann es helfen, einmalige Interaktionen in langfristig wiederkehrende Interaktionen zu verwandeln, zum Beispiel indem langjährige Kund:innen als solche ausgezeichnet werden und ihnen echte Treuevorteile gewährt werden. Wenn sich Loyalität sowohl für das Unternehmen als auch für die Kund:innen lohnt, ist das eine gute Basis für die Entwicklung von Vertrauen.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG



## Übrigens: Vertrauenswürdigkeit *faken* kann keine gute Idee sein.

Vertrauenswürdigkeit zu *faken* könnte – wenn überhaupt – nur in einer Welt ganz ohne Karma funktionieren. Also bei einmaligen Transaktionen, die sich nicht wiederholen und über die auch keiner spricht. Und das ist natürlich keine Umwelt, in der sich seriöse Unternehmen wiederfinden. Wenn wir versuchen, Vertrauenswürdigkeit zu *faken*, werden Menschen enttäuscht und verlieren in der Konsequenz ihr Vertrauen wieder. Nur wer Vertrauenswürdigkeit akkurat beurteilen kann, wird gute Erfahrungen machen und in ihrem Vertrauen bestärkt werden. So sehr wir als Unternehmen auf Vertrauen angewiesen sind, so wenig kann es also dennoch infrage kommen, nur oberflächlich den Eindruck von Vertrauenswürdigkeit zu erwecken. **Wir müssen schon den ganzen Weg gehen: Unser Ziel muss es sein, für unsere Kund:innen vertrauenswürdiger zu werden und ihnen dabei zu helfen, unsere Vertrauenswürdigkeit zu erkennen.**

DIE FACHBUCHHANDLUNG