

Business Neuroscience

Die Verbindung zwischen Gehirnforschung und Wirtschaft

www.business-neuroscience.de

Can I Trust You?

Entscheidung über Erfolg oder Untergang
einer Beziehung.



Can I Trust You?

Entscheidung über Erfolg oder Untergang einer Beziehung.

„Ich würde lieber Geld verlieren als Vertrauen.“

Der Unternehmer Robert Bosch hatte bereits Anfang des 20. Jahrhunderts erkannt, dass Vertrauen einer der größten Schätze im Leben eines Menschen darstellt und nur mit Vertrauen eine wirklich erfolgreiche Beziehung zu einem oder auch mehreren Menschen hergestellt werden kann. Wie eine solche Beziehung aufgebaut ist, ist vorerst nicht wichtig. Ob privat in einer Partnerschaft, beruflich im täglichen Geschäftsleben oder virtuell über das Internet – Vertrauen ist der notwendige Grundstein, auf dem jede erfolgreiche Zusammenarbeit errichtet wird. Entsprechend fatal wirkt sich der Verlust des Vertrauens aus, und die daraus entstehenden Resultate sind alles andere als positiv oder motivierend.

Vertrauen in sich birgt ein Risiko, welches man zugunsten der Erwartung von besseren Umständen – oft sozialer oder wirtschaftlicher Natur – mehr oder weniger leicht eingeht. Ein Risiko besteht deshalb, da man zu Beginn einer Beziehung zu einem anderen Menschen (oder auch zu Institutionen und Unternehmen) nicht genau wissen kann, ob und wie sich das Vertrauen auf das Verhalten desjenigen auswirkt, dem man vertraut. Wird das Vertrauen erwidert und wertgeschätzt oder wird es ausgenutzt und für die eigenen Zwecke missbraucht?

Das Gehirn hat sich evolutionär grundsätzlich derart entwickelt, dass ein Überleben in der gegebenen Umwelt so optimal wie möglich erreicht werden kann. Das gilt nicht nur für den Menschen, sondern ist ein Leitmotiv im gesamten Tierreich. Für den Menschen bietet das Leben in einer Gruppe die höchste Wahrscheinlichkeit, ein erfolgreiches und langes Leben zu führen, sodass die Ausbildung von sozialen Verhaltensweisen einen sinnvollen Mehrwert für das Individuum bietet. Kann sich jeder Einzelne innerhalb einer Gruppe auf die anderen Mitglieder verlassen, wird der Erfolg der gesamten Gruppe in Bezug auf den Erwerb und den Erhalt von Ressourcen entsprechend hoch sein. Eine generelle Kooperationsbereitschaft macht sich daher immer bezahlt, wenn alle Mitglieder einer Gruppe sich fair verhalten. Außerdem hat sich gezeigt, dass Vertrauen geradezu lebensnotwendig ist, sind Menschen doch sehr viel anfälliger für Krankheiten oder sogar einen frühen Tod, wenn keine Vertrauten (Freunde, Familie, vertrauensvolle Kollegen) das Leben im positiven Sinne bereichern und auch erleichtern (Uchino 2006).

Die Frage nach dem Vertrauen ist daher eine essentielle und für den Erfolg im heutigen Leben und Berufsalltag eine ausschlaggebende. Doch wem kann man vertrauen? Und wem nicht? Und wie entsteht Vertrauen?

Die Bereitschaft, Menschen zu vertrauen – oder auch nicht – entwickelt sich bereits in der Kindheit und wird über das gesamte Leben hinweg modifiziert. Bewusst und unbewusst beurteilen wir Menschen, denen wir begegnen, aufgrund einer über das bisherige Leben entwickelten Erfahrungs-Datenbank. Lernt man einen neuen Menschen kennen, „scannt“ man innerhalb von wenigen Sekunden dessen Äußeres (Gestalt, Mimik, Gestik, Kleidung etc.) ab und vergleicht diese Eindrücke mit bereits bekannten Merkmalen. Dabei werden in der Vergangenheit als positiv erfahrene Attribute wahrgenommen und entsprechend positiv dem fremden Menschen zugeordnet, aber auch unbekannte und negative Merkmale erkannt. Die Bewertung der Person als Ganzes erfolgt also entsprechend früherer Erfahrungen und eine entsprechende Typisierung wird für den Fremden vorgenommen, noch bevor man diesen überhaupt persönlich näher kennenlernt.

Aus diesem Grund ist es sehr wahrscheinlich, dass Personen, die Freunden oder positiv bewerteten Menschen ähnlich sehen auch sofort als sympathisch und vertrauenswürdig eingestuft werden. Dagegen erscheinen andere Menschen auf den ersten Blick eher unsympathisch und wenig vertrauenswürdig, deren Erscheinungsbild entweder sehr fremdartig ist oder deren spezifische Merkmale mit negativen Erfahrungen verknüpft sind.

Ein Beispiel aus dem Alltag könnte einen neuen Kollegen betreffen, der einem Politiker ähnlich sieht. Verbindet man mit dem bekannten Politiker positive Erfahrungen, wird auch der neue Kollege schnell als sympathisch eingestuft; ist der Politiker dagegen mit negativen Handlungen verknüpft, wird der neue Kollege es entsprechend schwer haben, das Vertrauen seiner Kollegen zu gewinnen. Diese Prozesse verlaufen sehr subjektiv und sind größtenteils unbewusst. Durch die Empfindung von Sympathie oder Antipathie dem neuen Kollegen gegenüber wird schließlich das Ergebnis der kognitiven Berechnungen dem Bewusstsein zugänglich gemacht.

Doch Vertrauen ist noch mehr als persönliche Einstellungen oder Risikoverhalten. Prof. Dr. Ernst Fehr vom Department of Economics der Universität Zürich (Schweiz) hebt die sozialen Präferenzen hervor, und damit einhergehend die Aversion, von anderen Menschen betrogen zu werden, die einen weiteren Faktor bilden, der darüber entscheidet, inwieweit eine Person als vertrauenswürdig eingestuft wird oder nicht (Fehr 2009).

Die Beurteilung über die Vertrauenswürdigkeit eines Menschen unterscheidet sich von den bekannten Untersuchungen, ob man Menschen „riechen“ kann oder nicht, denn dieser Vertrauens-Effekt kann auch beobachtet werden, wenn nur eingeschränkte Informationen vorliegen. In den Forschungsarbeiten zu Vertrauen und Vertrauensbewertungen werden oft Bilder verwendet, die allein Gesichter darstellen, ohne jedoch andere Informationen, wie z. B. Geruch, Stimmlage oder individuelles Verhalten, zu vermitteln. Auch in Experimenten aus der Neuroökonomie werden die Informationen eingeschränkt, um störende Einflussfaktoren zu minimieren. Hier wird die soziale Zusammenarbeit von Menschen untersucht, wobei die Probanden ausschließlich über ihre Handlungen in Kontakt stehen. So erkennen diese zwar wie ihr Handlungspartner sich verhält, doch weitere Informationen zu seiner Person erhalten sie meist nicht.

Vergleichbare Vorgänge des Vertrauens können nicht nur auf der Ebene der Beziehung zwischen einzelnen Menschen beobachtet werden, sondern diese Prinzipien gelten gleichsam für Gruppen, Unternehmen oder sogar ganze Länder.

Why should I trust anybody?

In der heutigen modernen Welt sind es vermehrt die Einzelkämpfer, die in ihrem Bestreben Karriere zu machen, nur noch wenig auf die Unterstützung ihrer Kollegen setzen und damit das soziale Gefüge aus dem Gleichgewicht bringen. Überlieferte historische Strukturen, nach denen alle Individuen gegenseitig und vergleichbar voneinander profitierten, werden zugunsten des Gewinns des Einzelnen außer Kraft gesetzt, wodurch die Gesellschaft als Ganzes unter einem stetig anwachsenden Misstrauen leidet.

Insbesondere Unternehmen sehen sich hier großen Problemen ausgesetzt, denn je egozentrischer sich Führungskräfte, Mitarbeiter oder auch das Unternehmen als Ganzes gegenüber seinen Mitarbeitern oder Kunden verhält, desto stärker sinkt das Vertrauen und führt durch die damit einhergehende sinkende Motivation zu sehr großen finanziellen Einbußen.

Wie zuvor bereits erwähnt, liegt grundsätzlich der Sinn des Vertrauens in einen anderen Menschen darin, das Leben des Einzelnen zu erleichtern. Sich auf die Hilfe einer zweiten (dritten, vierten, ...) Person verlassen zu können reduziert deutlich das Stress-Empfinden, was insbesondere in sehr anspruchsvollen Zeiten große Vorteile mit sich bringt. Allein das Wissen, gegebenenfalls auf einen Vertrauten zugreifen zu können, stellt einen Gewinn für die Gesundheit, Ausgeglichenheit und Balance eines Menschen her und reduziert deutlich das Ausmaß an empfundenem Stress (Heinrichs et al 2003). Vertrauen stellt damit eine förderliche und kostengünstige Maßnahme dar, um Zeiten großer Anforderungen gesund und erfolgreich zu bestehen.

Doch auch das Gegenteil gilt: Sieht man sich an seinem Arbeitsplatz allein auf weiter Flur in eine Einzelkämpferrolle gedrängt und gibt es keinen Menschen, auf den man vertrauensvoll bauen kann, steigt das Stressniveau des Betroffenen deutlich an. Dies wirkt sich auch in weniger anspruchsvollen Zeiten aus, denn das Empfinden des Alleingelassen-Werdens wirkt an sich bereits als Stress-Faktor und zeigt seine negativen Auswirkungen in vollem Umfang. So sind Menschen ohne Vertrauenspersonen in ihrem Arbeitsumfeld sehr viel anfälliger für die negativen Auswirkungen von Stress als Menschen mit vertrauensvollen Beziehungen zu ihren Kollegen oder Vorgesetzten. Sie fühlen sich schneller überfordert und reagieren mit Prokrastination (Hinausschieben), Depressionen oder Burnout. Generell kann beobachtet werden, dass die Motivation und Produktivität sinkt und Krankheiten und Fehlzeiten wahrscheinlicher werden.

In Bezug auf das Arbeitsleben wird der Grad des Vertrauens in Teams – oder der Mangel daran – darüber entscheiden, wie erfolgreich das gesamte Unternehmen agiert. Kann dem Vorgesetzten, einem Mitarbeiter oder einem Kollegen vertraut werden, wird das gesamte Team einen großen Erfolg erzielen. Das Ergebnis wird im Vergleich zu einem Team mit großem inneren Misstrauen sehr viel besser ausfallen und weit über den Erwartungen abschließen.

So hat sich in einem Experiment mit einem aus der Forschung der Ökonomie entlehnten Vertrauens-Spiels („trust game“) ergeben, dass unter sich vertrauenden Spielern

Entscheidungen sehr viel schneller getroffen werden als bei Spielern, die auf keine Vertrauensbasis zurückgreifen konnten (Krueger et al. 2007). Weiterhin zeigte sich, dass das Misstrauen in einer nicht vertrauensvollen Beziehung umso größer ausfällt, je größer das Risiko in Bezug auf das Ergebnis der Zusammenarbeit ausfällt. Betrifft die Entscheidung nur ein Problem mit geringer Auswirkung wird daher leichter vertraut, als wenn es sich um eine Entscheidung handelt, die große Auswirkungen auf das Leben oder den Beruf mit sich bringt.

Vertrauen und das damit einhergehende positive Empfinden einem anderen Menschen gegenüber konnte mit bestimmten Gehirnregionen in Verbindung gebracht werden. In Experimenten zum Aufbau von Vertrauen zwischen zwei interagierenden Menschen wurde unter anderem der paracinguläre Cortex beobachtet, der für das „Hineindenken“ in die Aktionen eines anderen Menschen beteiligt scheint. So zeigte sich diese Region umso stärker aktiv, je größer das Vertrauensverhältnis der Spieler untereinander ausfiel (Krueger et al. 2007).

Hat man die Erfahrung gemacht, dass man jemandem vertrauen kann, entsteht eine entsprechend positive Erwartungshaltung in diese Beziehung, wodurch das „Bindungshormon“ Oxytocin ausgeschüttet wird. Dieses Hormon ist bekannt aus dem Bindungsverhalten zwischen Mutter und Kind, wirkt aber auch bei Lebenspartnern oder sogar bei sozial interagierenden und sich vertrauenden Kollegen am Arbeitsplatz. Entsprechend werden auch geschäftliche Beziehungen durch den Einfluss des Oxytocins moduliert und die Beziehung und das Vertrauen zwischen den beteiligten Menschen gefestigt.

Die Anlage für soziales Verhalten und speziell für das Vertrauen in andere Menschen hat sich in die Strukturen des menschlichen Gehirns festgesetzt. So konnten Haas und Kollegen zeigen, dass insbesondere der dorsale mittlere präfrontale Cortex eine deutlich vergrößerte Masse an grauer Substanz (Nervenzellen) aufweist, im Vergleich zu Menschen, die weniger vertrauensvoll auf andere zugehen (Haas et al. 2015). Auch wurde Aktivität in weiteren spezifischen Regionen des Gehirns bei Vertrauen nachgewiesen, wie beispielsweise in den Basal Ganglien und dem limbischen System (Riedl und Javor 2012), was deutlich darauf hinweist, dass Vertrauen im Zusammenspiel mit verstärkenden Emotionen auftritt.

How to build trust

Vertrauen ist kein Geschenk, welches man ohne weiteres von jedem Menschen erhält, sondern muss zum Teil schwer erarbeitet werden. Hier spielen die Charaktere der Menschen eine große Rolle; sowohl der Charakter des Vertrauenden als auch der Charakter desjenigen, dem vertraut wird.

Vertrauen kann direkt vermittelt werden über die Abgabe eines Versprechens, das in der Folge ehrlich eingehalten wird. Schon in Zeiten, in denen Verträge und schriftliche Abkommen noch nicht üblich waren, galt ein mündliches Versprechen als verbindliche Zusage für die Einhaltung eines Abkommens. Auch in der heutigen Gesellschaft hat sich dieses soziale Verhalten bewahrt. Ein mündliches Versprechen, auch oft in Verbindung mit einem Handschlag, gilt immer noch als Zusicherung des gegenseitigen Einverständnisses, dem grundsätzlich vertraut wird.

Allein das Versprechen über die Verlässlichkeit der zu vertrauenden Person („trustee“) führt auch bei Investoren dazu, dass diese deutlich mehr und öfter Geld in Unternehmen oder auch Personen investieren, die ein Versprechen für den Erfolg abgeben und dieses am Ende auch einhalten können (Ma et al. 2015).

Durch ein Versprechen wird eine positive Erwartungshaltung und gleichzeitig auch Vertrauen aufgebaut, deren Einhaltung eine Stärkung der sozialen Beziehungen bewirkt. Die Abweichung zwischen Erwartung und tatsächlichem Ereignis, wenn beispielsweise das Versprechen gebrochen wird, zeigt entsprechend negative Konsequenzen. Der Verrat führt zu einem Vorhersagefehler („prediction error“), der wiederum in einer aktiven Modifikation der Gehirnaktivität resultiert. Die Anpassungen hierzu erfolgen insbesondere in Gehirngebieten, die generell mit sozialem Verhalten assoziiert werden, wie die bereits erwähnten Gebiete des vorderen (anterioren) cingulären Cortex, dem dorsalen seitlichen präfrontalen Cortex und der Amygdala, deren Aktivität nicht nur bei negativen Emotionen, sondern auch bei Lernvorgängen nachgewiesen werden kann (Ma et al. 2015). Ein Vertrauensbruch wird entsprechend stark mit negativen Emotionen in Zusammenhang gebracht, wodurch das Lernen schnell erfolgt und ebenso schnell fest verankert wird. Durch die negativen Empfindungen wird der Kontakt zu der nun negativ bewerteten Person in Zukunft verstärkt gemieden werden.

Trust maintenance and reward

Einmal gewonnenes Vertrauen zu erhalten ist relativ leicht, denn allein das Vertrauen in die Vertrauenswürdigkeit der Beziehung gibt einem Menschen den notwendigen Rückhalt, auch schwierigen Situationen zu begegnen. In einem Vertrauensverhältnis mit einem anderen Menschen kann man sich darauf verlassen, dass man auf diese Person zählen kann. So kann das Vertrauen in die gegenseitige Unterstützung auch dazu führen, dass sogar unter großem Stress noch Höchstleistungen erreicht werden, die einem Menschen ohne eine derartige mentale Unterstützung vermutlich nicht möglich wären.

Die Aufrechterhaltung des Vertrauens wird erreicht, indem das Geben und Nehmen zwischen den vertrauenden Parteien in einem ungefähren Gleichgewicht gehalten wird. Dabei ist es zeitlich aber unabhängig, wann gegeben und wann genommen wird, solange vermittelt wird (aktiv oder durch unbewusste Handlungen), dass zu einem späteren Zeitpunkt auf die gleiche oder ähnliche Hilfe zugegriffen werden kann, wie sie einem selbst zuteil geworden ist. Mit Ehrlichkeit und Wertschätzung wird das Vertrauen gestärkt, sodass auch in Zukunft vertrauensvoll auf die Beziehung gesetzt werden kann.

Deception and broken promises

Im Fall eines bereits länger bestehenden und bewährten Vertrauensverhältnisses werden bei einem einmaligen Vertrauensbruch noch Zweifel zugunsten des Partners die negativen Auswirkungen einschränken und das Vertrauensverhältnis meist nicht sofort aufgehoben. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass es vermutlich ein Versehen war und auf die langjährigen positiven Erfahrungen mit dieser Person gebaut. Hierbei spielt auch das Bindungshormon Oxytocin eine wichtige Rolle. In gefestigten Beziehungen werden unter Einfluss des Oxytocins die Areale des Gehirns gehemmt, welche negative Emotionen auslösen und ein Vermeidungsverhalten zur Folge hätten (Amygdala, Regionen des Mittelhirns als auch das dorsale Striatum, Baumgartner et al. 2008). So verzeihen Menschen unter Einfluss des Hormons in starken Beziehungen deutlich mehr Verletzungen des Vertrauens, als Menschen, die keine sozial gefestigte Beziehung zueinander aufweisen.

Wiederholt sich der Vertrauensbruch allerdings öfter, hilft auch das Oxytocin nicht mehr. Die zunehmenden negativen Erfahrungen, die sehr deutlich in das Leben einschneiden, haben eine große Enttäuschung zur Folge, sodass gelernt wird, dass man sich auf einen Kollegen / Vorgesetzten / Freund / Partner nicht verlassen kann. Dadurch, dass negative Emotionen und die damit verknüpften Handlungen sehr schnell erlernt und dann stark gefestigt in das Gedächtnis übertragen werden, ist es eine sehr schwere Aufgabe, das Vertrauen eines Menschen wieder zurückzugewinnen. Je nach Persönlichkeit des Vertrauenden wird es eine lange Zeit der positiven Erfahrungen, die die negativen aufwiegen, benötigen, bis zumindest ein grundlegendes Vertrauen zurückerlangt werden kann.

Historisch überlieferte, aber in vielen Gesellschaften noch heute gültige allgemeine soziale Normen geben eine grundsätzliche Erwartungshaltung vor, die immer noch generell von einem positiven Verhalten der Mitmenschen einander gegenüber ausgeht. So wird beispielsweise im Arbeitsleben oft noch die Ansicht vertreten, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter fördern und diese in ihrem Bestreben unterstützen, beruflich voranzukommen. Im Arbeitsleben wird daher ein Vertrauensbruch oft durch unsoziale Kollegen oder Vorgesetzte bewirkt, die sich die Arbeit und den Erfolg ihrer Mitarbeiter auf die eigene Karte schreiben und dabei „vergessen“, von welcher Seite die Ideen oder auch die Unterstützung eigentlich kam. Auch verweigerte Anerkennung besonders gelungener Arbeit führt zu einer Enttäuschung, die das Vertrauen in Vorgesetzte und die Arbeitsstelle schwächen.

Im Fall von unsicheren Vorgesetzten, die befürchten, dass sie von ihren Mitarbeitern früher oder später abgesetzt werden, tritt eine solche negative Erwartungshaltung relativ schnell ein. Der Vorgesetzte sieht sich in einer Wettkampfsituation, wobei er annimmt, seinen Posten gegen die nachstrebenden Mitarbeiter verteidigen zu müssen. Entsprechend wird er eine Förderung der Mitarbeiter nicht unterstützen und ein Vertrauensverhältnis zu diesen aufzubauen wird nicht möglich sein.

Ähnliches kann beobachtet werden, wenn ältere Mitarbeiter in Unternehmen ihren jüngeren Kollegen ihr Wissen im Rahmen eines Wissenstransfer-Programms vermitteln sollen.

Besteht kein Vertrauen zu dem Unternehmen, sodass die älteren Mitarbeiter befürchten müssen, dass sie entlassen werden, sobald sie ihre Kenntnisse weitergegeben haben, wird keiner der Mitarbeiter (egal, ob jung oder alt) sinnvolles Wissen mit seinen Kollegen austauschen. Das Vertrauen in das Unternehmen ist in einem solchen Fall ausschlaggebend für die Effektivität und den Ausbau des intellektuellen Kapitals des Unternehmens.

In einem Arbeitsumfeld, in dem jeder dem anderen misstraut, kann man sicher sein, dass auch vormals motivierte Kollegen schnell nur noch „Dienst nach Vorschrift“ tun und die allgemeine Motivation entsprechend rasch einen Tiefpunkt erreicht. Auch Kooperationen oder Teamarbeiten werden nur noch widerwillig durchgeführt, insbesondere wenn ein Kollege beteiligt wird, der sich als wenig vertrauenswürdig erwiesen hat (De Jong und Elfring 2010). Handelt das übrige Team inklusive Teamleiter jedoch in einem gefestigten sozialen Einverständnis, kann das Fehlverhalten des Einzelnen durch die Teammitglieder geahndet werden. Der gegen die sozialen Regeln verstoßende Kollege wird in der Folge aus der Gesellschaft / dem Team ausgeschlossen und kann nicht mehr auf dessen Ressourcen zugreifen. Eine solche Maßregelung gegen denjenigen, der die sozialen Normen verletzt, kann zu einer Rückkehr des Vertrauensverhältnisses innerhalb des Teams führen. Allerdings hat sich gezeigt, dass die soziale „Bestrafung“ als Mittel möglich und bekannt sein muss, damit die jeweiligen Menschen sozial konform zusammenarbeiten (Spitzer et al. 2007).

How to regain trust

Einmal verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen ist eine äußerst schwere Aufgabe und benötigt Zeit und viele positive Erfahrungen, um tatsächlich wiederhergestellt werden zu können. Negative Erfahrungen werden im Gehirn umso stärker abgespeichert, je größer die positive Erwartungshaltung an das Vertrauensverhältnis war. Hatte man beispielsweise etwas Vertrauen in einen entfernten Bekannten, dem man einmal geholfen hat, wird die Enttäuschung vermutlich nicht allzu groß sein, wenn derjenige das relativ geringe entgegengebrachte Vertrauen nicht erfüllt. Dagegen ist es ein schwerer und stark belastender Einschnitt in das Leben, wenn das Vertrauen durch einen jahrelangen Freund, dem blind vertraut wurde, plötzlich gebrochen wird.

Als Führungskraft das Vertrauen der Mitarbeiter zurückzugewinnen kann durch eine ehrliche und anerkennende Wertschätzung der Beteiligten erreicht werden. Sie kann jedoch nur bedingt über Geldwerte vermittelt werden, denn die soziale Wertschätzung besitzt einen höheren Stellenwert für den Menschen, als die materielle.

Trust online

Nun wurde bereits das Verhältnis zwischen zwei oder mehreren Menschen beschrieben, doch Vertrauen zeigt sich auch in anderen Bereichen. Wie entsteht beispielsweise Vertrauen zwischen Käufer und Verkäufer, wenn sie ausschließlich über das Internet agieren? Lee und Turban (2001) konnten zeigen, dass insbesondere die Integrität des Verkäufers bestimmt, inwieweit Kunden diesem vertrauen.

Lim und Kollegen unterscheiden drei Merkmale, durch die Vertrauen in Online-Beziehungen aufgebaut wird:

- Die individuelle Veranlagung des Kunden, Menschen generell zu vertrauen. Wie bereits angesprochen, ist dies eine Eigenschaft, die bereits während der Kindheit entsteht und über das Leben hinweg stetig und sehr individuell angepasst wird.
- Das Ausmaß des bereits bestehenden Vertrauens in die Institution oder das Unternehmen an sich, welches ebenfalls entweder über eigene Erfahrungen aus der Vergangenheit oder durch die Bewertung von Dritten aufgebaut wird.
- Die kognitive Auswertung des ersten Eindrucks des Auftritts der virtuellen Person, wie beispielsweise die visuelle Präsentation der Homepage oder der Verkaufsseite des Anbieters, werden als ausschlaggebend betrachtet für die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken (Lim et al. 2006).

Beim Online-Banking (oder auch E-Banking genannt) kommt die Frage auf, wie das Vertrauen der Kunden in das Online-System entsteht und unter welchen Voraussetzungen das E-Banking angenommen wird. Fehler aus den Anfängen des Online-Banking, die sich in das Bewusstsein insbesondere älterer Kunden eingebrannt haben, erschweren es heute noch Banken, diese Kunden für E-Banking zu begeistern.

Untersuchungen zu diesem Thema haben gezeigt, dass insbesondere die Faktoren der **wahrgenommenen Sicherheit** der Daten als auch die **wahrgenommene Einhaltung der Privatsphäre** ausschlaggebend für die Nutzung der E-Banking-Produkte ist (Yousafzai et al. 2003). Das Wort „wahrgenommen“ ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, da auch das Vertrauensverhältnis zwischen einer Online-Bank und dem Kunden von dessen individuellen Erfahrungen abhängig ist.

Als soziales und modernes Wesen verlässt sich ein potenzieller Kunde heute jedoch nicht mehr nur auf die eigenen, sondern vermehrt auch auf die Erfahrungen anderer Menschen. Dadurch kann eine Mehrzahl an schlechten Erfahrungsberichten von beliebigen Kunden das Vertrauen in das E-Banking-Produkt zerstören und damit zu erheblichen finanziellen, insbesondere aber zu Einbußen im Vertrauensverhältnis zum Kunden führen. In Zeiten der globalen Vernetzung kann dies erhebliche Schäden verursachen, denn nicht nur erhält die Bank die Möglichkeit, weltweit Kunden zu akquirieren, sondern gleichfalls können sich auch die Nutzer weltweit austauschen, sodass Vertrauensverluste nicht mehr nur örtlich begrenzt, sondern international bekannt werden.

Weitere Faktoren zur Bereitschaft der Verwendung von E-Banking-Produkten sind die Kundenfreundlichkeit der Bank, deren Integrität und ihre Kompetenz. Wiederum zwei Faktoren, die die zwischenmenschliche Zusammenarbeit anspricht und nur der letzte Punkt der Kompetenz bezieht sich auf die fachliche Qualität der Bank.

Banken würden daher vermutlich einen großen Vorteil erwirtschaften können, wenn sie mehr auf die sozialen Wünsche ihrer Kunden eingehen, das Vertrauen, welches sie in ihren Kunden sehen möchten, im Gegenzug auch ihren Kunden entgegenbringen ohne den sofortigen Gewinn zu berechnen.

In der Realität ist dies vermutlich wenig realistisch, da der allgemeine Eindruck besteht, dass Banken zuerst sichere Gewinne erwirtschaften möchten, ihre Kunden jedoch in vorübergehend schlechten Zeiten im Stich lassen.

Doch stellen Sie sich einmal den Erfolg einer Bank vor, der ihre Kunden auch in Krisenzeiten vertrauen können! Welch einen Ansturm an Kunden eine Bank erhalten könnte, wenn sie nicht nur damit wirbt, vorhandenes Geld zu verwalten, sondern offen Vertrauen und Unterstützung gegenüber ihren Kunden zeigt und auch finanziell anspruchsvolle Zeiten mitträgt. Eine solche Unterstützung würde sowohl real als auch im E-Banking internationale Beachtung erhalten und damit den Erfolg eines Online-Produkts um ein Vielfaches steigern.

Wie Sie nun erfahren haben ist Vertrauen für das Arbeitsleben, aber auch für jeden Bereich des privaten Lebens, ein wichtiger Bestandteil, der zum sozialen Erfolg, dem finanziellen Gewinn der Unternehmen und auch der Gesundheit des Einzelnen beiträgt. Neben dem Vertrauen in andere Menschen gibt es natürlich auch das Vertrauen in sich selbst, das Selbstvertrauen, oder das Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten, die Selbstwirksamkeit, die jedoch im Rahmen dieses Artikels nicht näher ausgeführt werden.

Vertrauen aufzubauen und zu erhalten ist für den sozialen Menschen ein wichtiger Bestandteil und Rückhalt, der in jedem Unternehmen gefördert werden sollte. Der Mangel an Vertrauen gegenüber Kollegen oder dem Vorgesetzten führt zu deutlichen Einbußen in der Effizienz und Produktivität eines Unternehmens, sodass jährlich große Verluste entstehen; Verluste, die relativ leicht vermieden werden könnten, wenn vermehrt Wert auf den Aufbau von Vertrauen zwischen den Menschen als auch zu dem eigenen Unternehmen gelegt werden würde. Es ist leichter, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, als einmal verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Nehmen Sie es heute noch in die Hand, das Vertrauen zu Ihren Kollegen und Mitarbeitern zu stärken, um langfristig auf gefestigte, sichere Beziehungen zugreifen zu können und damit erfolgreich zu sein!

Ich wünsche Ihnen einen schönen Tag in einem vertrauensvollen Umfeld!

Dr. Elke Präg

Business Neuroscience

Unternehmen Gehirn

Erleben Sie in meinen Vorträgen die Einzigartigkeit des Gehirns!

Erfahren Sie mit welch einfachen Schritten die Leistungsfähigkeit in verschiedenen Situationen des Arbeitsalltags und über den gesamten Verlauf des Lebens hinweg optimal erhalten, gefördert und genutzt werden kann. Führung, Teamwork, Verkauf, Fortbildung, Lebenslanges Lernen, ... In jeder Situation profitiert man von den Erkenntnissen über sein wichtigstes Werkzeug in der Karriere: dem Gehirn.

Rufen Sie für ein unverbindliches Gespräch an und sichern Sie sich das intellektuelle Kapital Ihres Unternehmens!

Dr. Elke Präg
Kolberger Straße 7
71229 Leonberg

Tel.: 0151/1299 3309
Web: www.elke-praeg.de
Email: info@elke-praeg.de

Für weitere Informationen besuchen Sie sehr gern auch meine Business-Autorensseite unter „www.facebook.com/elke.praeg.speaker“ oder bleiben Sie über das soziale Netzwerk LinkedIn in Verbindung.

Erscheinungsdatum: 27. März 2016

© Copyright 2016 Dr. Elke Präg

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Autorin. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wissenschaftliche Kenntnisse unterliegen einer ständigen Fortführung und teilweise auch Berichtigung im Verlauf der Zeit. Vorliegendes Business-Paper betrachtet die aktuellen Erkenntnisse aus der Forschung und schließt deren Ergebnisse in das Thema ein, allerdings wird für die Richtigkeit der Inhalte der im Text genannten Veröffentlichungen keine Gewähr übernommen.

Literatur:

1. Baumgartner T, Heinrichs M, Vonlanthen A, Fischbacher U und Fehr E (2008) Oxytocin Shapes the Neural Circuitry of Trust and Trust Adaptation in Humans. *Neuron*, Bd 58, S 639-650. doi: 10.1016/j.neuron.2008.04.009
2. De Jong BA und Elfring T (2010) How Does Trust Affect The Performance Of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, And Effort. *Academy of Management Journal*, Bd 53 (3), S 535-549. doi:
3. Fehr E (2009) On the economics and biology of trust. *Journal of the European Economic Association*, Bd 7 (2-3), S 235-266. doi: 10.1162/JEEA.2009.7.2-3.235
4. Haas BW, Ishak A, Anderson IW und Filkowski MM (2015) The tendency to trust is reflected in human brain structure. *Neuroimage*, Bd 107, S 175-181. doi: 10.1016/j.neuroimage.2014.11.060
5. Heinrichs M, Baumgartner T, Kirschbaum C und Ehlert U (2003) Social support and oxytocin interact to suppress cortisol and subjective responses to psychological stress. *Biol. Psychiatry*, Bd 54, S 1389-1398. doi: 10.1016/S0006-3223(03)00465-7
6. Lee MKO und Turban E (2001) A Trust Model for Consumer Internet Shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, Bd 6 (1), S 75-91. doi: 10.1080/10864415.2001.11044227
7. Lim KH, Sia CL, Lee MKO und Benbasat I (2006) Do I Trust You Online, and If So, Will I Buy? An Empirical Study of Two Trust-Building Strategies. *Journal of Management Information Systems*, Bd 23 (2), S 233-266. doi: 10.2753/MIS0742-1222230210
8. Ma Q, Meng L und Shen Q (2015) You Have My Word: Reciprocity Expectation Modulates Feedback-Related Negativity in the Trust Game. *PLoS ONE*, Bd 10 (2), e0119129. doi: 10.1371/journal.pone.0119129
9. Riedl R und Javor A (2012) The Biology of Trust: Integrating Evidence From Genetics, Endocrinology, and Functional Brain Imaging. *Journal of Neuroscience, Psychology and Economics*, Bd 5 (2), S 63-91. doi: 10.1037/a0026318
10. Spitzer M, Fischbacher U, Herrnberger B, Grön G und Fehr E (2007) The Neural Signature of Social Norm Compliance. *Neuron*, Bd 56, S 185-196. doi: 10.1016/j.neuron.2007.09.011
11. Uchino BN (2006) Social Support and Health: A Review of Physiological Processes Potentially Underlying Links to Disease Outcomes. *Journal of Behavioral Medicine*, Bd 29 (4), S 377-387. doi: 10.1007/s10865-006-9056-5
12. Yousafzai SY, Pallister JG und Foxall GR (2003) A proposed model of e-trust for electronic banking. *Technovation*, Bd 23, S 847-860. doi: 10.1016/S0166-4972(3)00130-5