

An anderer Stelleⁱ zeigen wir, dass aus gegenseitigem Vertrauen unbeirrte Kooperation und damit die gewünschte Vermehrungssituation auftritt. Dies ist bei guten Bekannten oder Familienangehörigen, die sich gut verstehen, eine typische Spielsituation. Vertrauen ist eine gute Basis, allerdings auch eine hohe Hürde für wechselseitige Kooperation. Den Zusammenhang können wir wie folgt herstellen: Vertrauen ist keine Voraussetzung für Gegenseitigkeit; das Prinzip Gegenseitigkeit erzeugt aber seinerseits Vertrauen und stabilisiert damit das Kooperationsverhalten.

Butlerⁱⁱ hat zehn Bedingungen identifiziert, die Vertrauen in eine Zielperson entstehen lassen. Es handelt sich dabei um

- **Konsistenz ihres Verhaltens**
 - Berechenbarkeit und Verlässlichkeit
- **Wohlwollende Intentionen**
 - Einhalten von Vereinbarungen
 - Fairness
 - Loyalität
- **Integrität**
 - Ehrlichkeit
- **Diskretion**
 - Vertrauenswürdigkeit in Hinblick auf die Bewahrung von Geheimnissen
- **Responsivität und Offenheit**
 - Ansprechbarkeit von Ideen und Meinungen
 - offene Kommunikation über Ideen und Meinungen
- **Kompetenz**
 - Fachkenntnisse
- **Erreichbarkeit**
 - Anwesenheit, wenn die Zielperson gebraucht wird

An dieser Liste können wir bereits die Höhe der Hürde erkennen, welche die Voraussetzung 'Vertrauen' aufbaut. Hinzu kommt eine hierarchische Asymmetrie. Diese Asymmetrie der Vertrauensbildung hat in der betrieblichen Praxis erhebliche Bedeutung. Führungskräfte aller Ebenen tendieren zu höheren Vertrauenseinschätzungen als ihre Mitarbeiter. Im Regelfall haben sie sich ihre Mitarbeiter selbst ausgesucht und befürchten aufgrund ihrer höheren Amtsmacht weniger den Vertrauensbruch. Die Mitarbeiter tun sich da schon schwerer. Aus der 'schwächeren' Position betrachtet ist die Entwicklung von Vertrauen schon problematischer.

Menschen, die wenig Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft der Mitmenschen haben, wünschen sich ein wirksames Sanktionssystem gegen unkooperatives Verhalten. Das niedrige Vertrauen steht dabei mit der Furcht in Verbindung, dass das eigene kooperative Verhalten durch den Mitspieler ausgenutzt werden könnte. Aber allgemeine Sanktionssysteme sind nicht geeignet, den individuellen Mangel an Vertrauen auszugleichen. Helfen kann hier nur das individuelle Element 'sich wehren', das aber dem auf Vertrauen basierenden Kooperationsverhalten nicht zur Verfügung steht. Vertrauen führt damit zu einem Kooperationsgebaren, welches durch wettbewerbsorientierte Partner leicht ausgenutzt werden kann und somit instabil wird.

Das Prinzip Gegenseitigkeit, in Kurzform *Gegenseitig*, besteht aus den beiden Maximen

- Defektiere niemals als Erster!
- Beantworte Kooperation mit Kooperation und Defektion mit Defektion!

Es hat die Herstellung wechselseitiger Kooperation zum Ziel und besteht aus den vier handlungsleitenden Elementen

- Es ist freundlich
- Es wehrt sich
- Es ist nachsichtig
- Es kommuniziert offen

Gegenseitig ist eine niedrigere Hürde als Vertrauen und führt daher auch zu einem stabileren Kooperationsverhalten. In ein Umfeld, in dem sich das Prinzip Gegenseitigkeit durchgesetzt hat, können wettbewerbsorientierte Strategien nicht erfolgreich eindringen. **Das Prinzip Gegenseitigkeit wird deshalb auch kollektiv und evolutionär stabil genannt!**

Wie sieht es nun aber in einem wettbewerbsorientierten Umfeld aus? Klar ist, dass eine reine Kooperationsstrategie in ein derartiges Umfeld nicht erfolgreich eindringen kann. Sie wird durch die wettbewerbsorientierten Mitspieler ausgenutzt und schließlich verdrängt oder umgepolt. Das gleiche gilt auch für eine einzelne Person, die *Gegenseitig* spielt. Sie hat keine Mitspieler für ihr Spiel.

Axelrodⁱⁱⁱ weist nach, dass eine kleine Gruppe, die *Gegenseitig* spielt, ein wettbewerbsorientiertes Umfeld infiltrieren und langfristig auch umpolen kann. Er führt aus, dass freundliche Strategien - zu ihnen gehört auch *Gegenseitig* - nicht die strukturelle Schwäche von *Wettbewerb* aufweisen. Eine wettbewerbsorientierte Organisation kann einer Invasion durch eine beliebige andere Strategie so lange widerstehen, wie die Eindringlinge einzeln auftreten. Kommen sie aber in Gruppen - selbst wenn diese recht klein sind - dann können sie eindringen. Axelrod nennt als Faustregel, dass eine kritische Menge bereits bei fünf Prozent erreicht sein kann. Verfolgen fünf von hundert Führungskräften konsequent das Prinzip Gegenseitigkeit, so sind sie in der Lage, ein wettbewerbsorientiertes Umfeld nachhaltig in Richtung gegenseitiger Kooperation zu verändern. Dabei gilt naturgemäß auch, dass die Anzahl der Spieler in der kritischen Masse die Zeitdauer für den Veränderungsprozess bestimmt. Eine auf das Prinzip Gegenseitigkeit gegründete Kooperation kann sich in einem vorwiegend wettbewerbsorientierten Umfeld etablieren, kann sich erfolgreich ausbreiten und auch verteidigen. Damit ist *Wettbewerb* in einem komplexen Umfeld nicht evolutionär stabil.

Bei freundlichen Strategien ergibt sich eine andere Situation. Wenn eine freundliche Strategie der Invasion durch andere Strategien widerstehen kann, dann auch der Invasion von Gruppen, unabhängig von deren Größe. Tatsächlich gibt es hier eine überraschende und sehr erfreuliche Asymmetrie. Freundliche Strategien können sich selbst in einer Weise schützen, die böswilligen nicht möglich ist.

Die Tatsache der kollektiven und evolutionären Stabilität, die *Gegenseitig* in einem komplexen Umfeld im Gegensatz zu *Kooperation* und *Wettbewerb* aufweist, ist sehr bedeutsam. Wenn sich eine Strategie in einer Organisation durchgesetzt hat und es eine erfolgreichere gibt, dann wird irgendjemand diese bessere Strategie früher oder später herausfinden und auch verwenden. Deshalb kann sich langfristig nur eine Strategie durchsetzen und behaupten, in die nicht eingedrungen

gen werden kann. Im Sinne der Chaostheorie ist die wechselseitige Kooperation ein Anziehungspunkt oder Attraktor, auf den die Entwicklung wie mit magnetischer Anziehungskraft zustrebt.

Axelrod sagt dazu: „*Das Gesamtniveau der Kooperation nimmt tendenziell eher zu als ab. Die Maschinerie für die Evolution der Kooperation enthält mit anderen Worten eine Rücklaufsperrre.*“ Diese Tatsache könnte auch die unumkehrbare Tendenz zu immer komplexeren Strukturen erklären, die wir zwar beobachten, für die bisher aber keine befriedigende Erklärung gefunden wurde.

Für den, der unser Kooperationspiel in der Verhandlungsphase erlebt hat, ist diese Tatsache auch nicht weiter verwunderlich. Der offene Dialog lässt beiden Spielern nur die Wahl der wechselseitigen Kooperation. Und dieser offene Dialog hat sich in unserer Gesellschaft dermaßen verstärkt, dass *Gegenseitig* wesentlich häufiger als in der Vergangenheit gespielt wird. Das veränderte Kommunikationsverhalten ist zum Verstärker dieser Entwicklung in Richtung wechselseitiger Kooperation geworden. Für Organisationen hat diese Erkenntnis eine besondere Bedeutung. **Investitionen in Personalentwicklungskonzepte, die auf dem Prinzip Gegenseitigkeit basieren, sind mit dieser Erkenntnis zukunftssicher.**

Viele Konzepte zur Personalentwicklung basieren heute auf einem Kooperationsverhalten mit der hohen Hürde ‘Vertrauen’. Bis zum Auftreten einer Belastungssituation für die Organisation ist das auch im Regelfall unkritisch. In derartigen Situationen wird das auf Vertrauen aufbauende Kooperationsverhalten aber zumeist instabil. Dagegen bleibt das Prinzip Gegenseitigkeit auch in Belastungssituationen stabil. **Diese Erkenntnis ist geeignet, einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung auszulösen.** Das Prinzip Gegenseitigkeit löst Vertrauen als Basis von Konzepten zur Personalentwicklung ab.

© PBI Institut 2014
www.pbi-institut.org

ⁱ **Hinz, Wolfgang:** Soziale Kompetenz, München 1998.

ⁱⁱ **Butler, J.K.:** Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory, *Journal of Management* 17, S. 643 – 663, 1991.

ⁱⁱⁱ **Axelrod, Robert:** Die Evolution der Kooperation, München 1991.