

# Vertrauen als zentraler Faktor in der Umsetzung der Programmvereinbarungen im Umweltbereich



BAFU BERN  
25. JANUAR 2018

PROF. DR. MARTIN HARTMANN, UNIVERSITÄT LUZERN

# Was ist Vertrauen?

- Wir reden von Vertrauen, wenn ein Akteur **X** in einem Kontext **K** darauf vertraut, dass ein anderer Akteur **Y** Handlung **h** ausführt und dadurch das Ergebnis **E** erzielt, das man als Ziel von X verstehen kann (ex). Vertrauen setzt sich also aus fünf Bauteilen zusammen:
- Vertrauen: (X Y K h ex)
- Beispiel: Ich (X) vertraue darauf, dass meine mir vertraute (Kontext K) Nachbarin (Y) gut auf mein Kind aufpasst (ex), indem sie es auf angemessene Weise umsorgt (Handlung h).
- Weitere Faktoren: Risiko, Kontrollverzicht, Zuversicht, Kooperation, Zielkongruenz

# Was ist Vertrauen?

## Vertrauen

- erhöht die Kooperationsbereitschaft unter Partnern.
- bedeutet Partner, die einander vertrauen, teilen mehr Informationen miteinander.
- reduziert Ungewissheit.
- erhöht die gemeinsam erzielbaren Gewinne.
- löst *agency*-Probleme.
- erleichtert Marktprozesse, steigert die Effizienz dieser Prozesse.
- verbessert Kooperation innerhalb und zwischen Unternehmen.

# Das Prinzipal-Agenten-Modell

- Ein Auftraggeber und ein Auftragnehmer schliessen einen Vertrag.
- Der Auftragnehmer erfüllt Aufgaben für den Auftraggeber.
- Der Auftragnehmer erhält eine delegierte Autorität, Entscheidungen zu fällen.
- Ziel (aus der Sicht des Prinzipals): Kostenreduktion, Effizienz
- Mögliche Konflikte: Interessenskollisionen (Problem des Prinzipals: den Agenten motivieren; Problem des Agenten: tun, was der Prinzipal will, auch wenn es den eigenen Interessen widerspricht), hohe Controlling- und Evaluationskosten, Controlling erweist sich als schwierig, *working to rule* (hängt zusammen mit contractual incompleteness)

# Das Prinzipal-Agenten-Modell

- Das Modell scheint relativ niedriges Vertrauen vorauszusetzen und ist stark ökonomisch motiviert (**homo oeconomicus**).
- Der Prinzipal muss den Agenten im Zweifelsfall kontrollieren, weil nicht per se von einer Übereinstimmung der Ziele ausgegangen werden kann, alle Akteure wollen im Prinzip ihrer eigenen Präferenzen maximal und effizient verwirklichen.
- Der Agent muss durch **Anreize** dazu bewegt werden, die Ziele des Prinzipals umzusetzen.

## Vergleich Prinzipal-Agenten-Modell und Vertrauen mit Blick auf PV Wald

### Differenzen:

- Das Prinzipal-Agenten-Modell setzt potentiell divergierende Interessen voraus, die durch Anreize in Übereinstimmung gebracht werden – Vertrauen fokussiert auf gegenseitigen Vorteil und nimmt eine nicht-ökonomische Perspektive ein
- Das Prinzipal-Agenten-Modell setzt Akteure voraus, die Risiken und Verluste vermeiden wollen – Vertrauen setzt die Bereitschaft voraus, Risiken auf sich zu nehmen und verletzbar zu sein
- Das Prinzipal-Agenten-Modell orientiert sich an zeitlich begrenzten Vereinbarungen – Vertrauen setzt auf langfristige Kooperation, die auch Enttäuschungen zeitlich kompensieren können

## Vergleich Prinzipal-Agenten-Modell und Vertrauen mit Blick auf PV Wald

- Das Prinzipal-Agenten-Modell wird oft von unternehmerischen Kontexten (Verhältnis des Vorgesetzten zum Arbeitnehmer) auf andere Kontexte der Verantwortungsdelegation übertragen – der Ausgang vom Vertrauen setzt keine solche Engführung oder Übertragung voraus und ist damit offener für genuine **politische** Verhandlungsprozesse, in denen es nicht primär um Gewinn- oder Effizienzorientierungen geht.
- Das Prinzipal-Agenten-Modell eignet sich nicht zur Beschreibung der PV Wald. Viele seiner Elemente sind nicht gut anwendbar (oft sind nicht-ökonomische Wege der Handlungskoordination einseitigen Marktlösungen überlegen) – ein Vertrauensmodell könnte sich besser eignen, um die PV Wald zu beschreiben.

## Vergleich Prinzipal-Agenten-Modell und Vertrauen mit Blick auf PV Wald

- Wiederholung: Vertrauen ist gegeben, wenn ein Akteur **X** in einem Kontext **K** darauf vertraut, dass ein anderer Akteur **Y** Handlung **h** ausführt und dadurch das Ergebnis **E** erzielt, das man als Ziel von X verstehen kann (ex).
- Anwendung auf PV: Bund (Achtung: Kollektivakteur) vertraut im Kontext Wald darauf, dass Kantone (Achtung: Kollektivakteur) Schutzwälder deklarieren und pflegen, Biodiversität fördern etc., um gewünschte Ergebnisse zu erzielen (etwa Schutz des Menschen vor Naturkatastrophen).
- Problem: Vertrag, Controlling, Stichproben – kompatibel mit Vertrauen? (Wiederholung: Risiko, Kontrollverzicht, Zuversicht, Kooperation, Zielkongruenz)



## Vergleich Prinzipal-Agenten-Modell und Vertrauen mit Blick auf PV Wald

- Entscheidend ist die Art und Weise, in der Kontrolle wahrgenommen wird.
- Wird sie als **Überwachung** verstanden, kann sie schnell intrinsische Motivation schwächen.
- Bewahrt sie Spielräume, dann erzeugt sie nicht den Eindruck, dass die angeblich zugestandenen Spielräume nur formal gewährt werden.
- Vertrauen und Misstrauen schliessen sich nicht aus, sie können zusammen auftreten, bestimmte Formen des Misstrauens können Vertrauen sogar möglich machen, weil das Risiko, das mit kompletten Kontrollverzicht einhergeht, oft überfordert.

## Vergleich Prinzipal-Agenten-Modell und Vertrauen mit Blick auf PV Wald

- Am wichtigsten für Vertrauen ist vielleicht (neben der offenen Kommunikation) der Kontext K. Mit “Wald“ ist er natürlich ganz unzureichend beschrieben. Es geht ja um etwas, um Schutzwald, Biodiversität oder Waldbewirtschaftung. Es geht um Wert, die am besten umgesetzt werden, wenn sie von den beteiligten Akteuren geteilt werden.
- Ist ein solches Vertrauen, also eines, das wirklich (kantonale) Spielräume eröffnet und sich nicht ökonomisch missversteht, im Rahmen der PV Wald wirklich möglich?