

# Internationale Kooperationen – Ein Ansatz für ein vertrauensbasiertes Management

Inauguraldissertation an der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Internationales Management  
mit Schwerpunkt Europäisches Management, Prof. Dr. J. Engelhard

zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktor rerum politicum (rer. pol.)

vorgelegt von  
Michael Eichinger

Erstgutachter: Prof. Dr. J. Engelhard

Zweitgutachter: Prof. Dr. S. Eckert

Tag der Promotion: 11.02.2010

*Bamberg: Universität, Diss., 2010*

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Problemstellung .....	10
1.1	Kooperation, Vertrauen, Internationalität.....	10
1.2	Untersuchungsziel und Gang der Arbeit.....	13
2	Kooperation: Annäherung an die Charakteristika .....	15
2.1	Diskussion zentraler Merkmale des Kooperationsbegriffs .....	17
2.1.1	Gemeinsamkeit.....	17
2.1.2	Handlungsautonomie.....	22
2.2	Definitionsvorschlag: Kooperation als freiwillige Ziel-Mittel-Verflechtung .....	26
3	Kooperation: ökonomische Erklärungsansätze.....	29
3.1	Neue Institutionenökonomik.....	29
3.1.1	Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomik .....	30
3.1.2	Transaktionskostenansatz als Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik.....	33
3.1.2.1	Grundzüge der Theorie und Erkenntnisinteresse.....	33
3.1.2.2	Transaktionskosten als Analyseeinheit .....	36
3.1.2.3	Verhaltensannahmen und Umweltbedingungen.....	37
3.1.2.4	Wertung des Transaktionskostenansatzes aus Sicht der Kooperationsforschung .....	42
3.1.3	Zusammenfassung zur Neuen Institutionenökonomik.....	47
3.2	Spieltheorie .....	48
3.2.1	Grundzüge der Theorie und Erkenntnisinteresse.....	48
3.2.2	Verhaltensannahmen .....	50
3.2.3	Das Gefangenendilemma als Analyseeinheit .....	51
3.2.4	Lösung des Gefangenendilemmas.....	53
3.2.5	Wertung der Spieltheorie aus Sicht der Kooperationsforschung .....	57
3.3	Beurteilung der ökonomischen Ansätze: Vertrauen als pauschal negierter oder vernachlässigter Faktor bei Unternehmenskooperationen .....	60
4	Vertrauen als Organisationsprinzip von Kooperationen .....	64
4.1	Funktion von Vertrauen .....	66
4.2	Spezifizierung der Vertrauenssituation.....	73
4.3	Abgrenzung und Definition von Vertrauen.....	78
4.3.1	Abgrenzung des Vertrauensbegriffs von verwandten Begriffen .....	78
4.3.1.1	Vertrauen vs. Kooperation .....	79

4.3.1.2	Vertrauen vs. Zuversicht .....	80
4.3.1.3	Vertrauen vs. Hoffnung.....	81
4.3.1.4	Vertrauen vs. Zutrauen.....	82
4.3.2	Arbeitsdefinition.....	83
4.4	Die Platzierung von Vertrauen: Vertrauenserwartung und Vertrauensentscheidung	89
4.4.1	Vertrauenserwartung .....	89
4.4.1.1	Kompetenz.....	91
4.4.1.2	Integrität.....	92
4.4.1.3	Wohlwollen.....	95
4.4.1.4	Der Zusammenhang von Kompetenz, Integrität und Wohlwollen.....	96
4.4.2	Vertrauensentscheidung.....	98
4.4.2.1	Information und subjektive Risikobereitschaft als kognitive Elemente von Vertrauen.....	98
4.4.2.2	Affektive Elemente von Vertrauen.....	101
4.4.2.3	Das Verhältnis kognitiver und affektiver Aspekte von Vertrauen .....	102
4.4.3	Zusammenführung von Vertrauenserwartung und Vertrauensentscheidung: Die Generierung von Informationen .....	104
4.4.3.1	Generalisiertes Vertrauen.....	108
4.4.3.2	Spezifisches Vertrauen.....	110
4.4.4	Platzierung von Vertrauen: Zwischenfazit.....	112
4.5	Die Ausprägung unterschiedlicher Konzeptionen von Vertrauen .....	113
4.5.1	Kalkülbasierte Vertrauenskonzeptionen .....	114
4.5.2	Strukturorientiertes Vertrauen .....	124
4.5.3	Interaktionistisches Vertrauen .....	141
4.5.4	Zusammenfassender Überblick der einzelnen Vertrauenskonzepte.....	149
4.6	Aufbau von Vertrauen: ein multidimensionales Modell.....	150
4.6.1	Eignung der Konzepte für Unternehmenskooperationen .....	152
4.6.2	Modelle zur Erklärung des Vertrauensaufbaus.....	156
4.6.2.1	Integratives Modell von Mayer/Davis/Schoorman.....	156
4.6.2.2	Dynamisches Modell von Rousseau/Sitkin/Burt.....	163
4.6.2.3	Vierstufiges Modell von Sheppard/Sherman.....	165
4.6.2.4	Dynamisches, mehrdimensionales Modell von Lewicki/Bunker .....	171
4.6.3	Integration und Weiterentwicklung der verschiedenen Modelle.....	189
4.7	Vertrauen zwischen Unternehmen als soziale Entitäten .....	195

5	Vertrauen und interkulturelles Management.....	205
5.1	Besonderheiten des Vertrauens als Organisationsprinzip im internationalen Kontext.....	206
5.2	Vertrauen im internationalen Kontext: culture-bound oder culture-free?.....	210
5.2.1	Vertrauen als kulturgebundenes Phänomen.....	212
5.2.1.1	Kulturdimensionen als Ausgangspunkt der interkulturellen Vertrauensforschung.....	213
5.2.1.1.1	Ansatz von Kluckhohn/Strodbeck.....	213
5.2.1.1.2	Ansatz von Hofstede.....	215
5.2.1.1.3	Integrativer Ansatz von Clark.....	220
5.2.1.2	Kulturorientierte Ansätze der Vertrauensforschung.....	222
5.2.1.2.1	Untersuchung von Steensma/Marino/Weaver.....	222
5.2.1.2.2	Ansatz von Chen/Chen/Meindl.....	228
5.2.1.2.3	Ansatz von Doney/Cannon/Mullen.....	231
5.2.1.2.4	Kulturdimensionen als Basis der Vertrauensforschung: Zwischenfazit.....	240
5.2.2	Vertrauen als kulturfrees Phänomen.....	244
5.2.2.1	Die Untersuchung von Strong/Weber.....	244
5.2.2.2	Untersuchungen von Yamagishi et al.....	248
5.2.2.3	Untersuchung von Ho/Kochen.....	251
5.2.2.4	Vertrauen als kulturfrees Phänomen: Zwischenfazit.....	253
5.2.3	Vertrauen: culture-bound oder culture-free?.....	255
5.3	Vertrauen und interkulturelles Management: Die Entstehung einer „Interkultur“ 258	
6	Vertrauen als Koordinationsprinzip internationaler Kooperationen: Handlungsempfehlungen.....	264
6.1	Organisationale Voraussetzungen für ein vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement.....	265
6.1.1	Vertrauen und Kontrolle im Rahmen von Kooperationen: Die Lösung eines scheinbaren Widerspruchs.....	265
6.1.2	Überwindung der Misstrauensorganisation als Ausgangspunkt eines vertrauensbasierten Kooperationsmanagement.....	270
6.2	Modellrelevante Faktoren.....	274
6.2.1	Aufbau von Reputation.....	276
6.2.2	Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten.....	283
6.2.3	Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit.....	287

6.2.4	Schaffung einer gemeinsamen Identität .....	298
6.3	Personalauswahl: Die Schaffung von „boundary spanners“ .....	304
6.4	Generelle Handlungsempfehlungen .....	313
6.4.1	Flexible Grundhaltung.....	314
6.4.2	Erweiterung des Zeithorizonts.....	315
6.4.3	Statisches Rauschen .....	316
7	Schlussbetrachtung.....	319
7.1	Zusammenfassung .....	319
7.2	Das Niveau der Vertrauensbeziehung: Eine bewusste Strategie.....	324

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperation als wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung .....	21
Abbildung 2: Markt, Kooperation und Hierarchie als alternative Koordinationsformen ökonomischen Handelns.....	27
Abbildung 3: Organizational failures framework im Rahmen des Transaktionskostenansatzes .....	41
Abbildung 4: Darstellung von Markt, Hybrid und Hierarchie anhand ihrer Spezifität und Transaktionskosten .....	43
Abbildung 5: Ereignismatrix für das Gefangenendilemma.....	52
Abbildung 6: Auszahlungsmatrix für das Gefangenendilemma.....	52
Abbildung 7: Darstellung des Raumes relevanter Ereignisse zum Zeitpunkt der Entscheidung .....	74
Abbildung 8: Darstellung der Vertrauenssituation .....	78
Abbildung 9: Abgrenzung von Vertrauen zu verwandten Begriffen .....	83
Abbildung 10: Subjektives Informationsbedürfnis, objektiver Informationsbedarf und Datenangebot als Bestandteile der Information .....	99
Abbildung 11: Polarisierung von Vertrauen in kognitives und emotional-affektives Vertrauen .....	102
Abbildung 12: Unterschiedliche Informationskategorien bei der Bildung der Vertrauenserwartung .....	105
Abbildung 13: Ausprägungen von Reputation .....	106
Abbildung 14: Darstellung der Platzierung von Vertrauen.....	112
Abbildung 15: Vertrauensspiel in Form eines Entscheidungsbaumes.....	115
Abbildung 16: Zirkuläre Beziehung zwischen Vertrauen, Information, Einfluss und Kontrolle .....	143
Abbildung 17: Interaktionsmodell der Vertrauensentstehung.....	146
Abbildung 18: Modell zur Entstehung und Wirkungsweise von Vertrauen .....	159
Abbildung 19: Dynamisches Modell von Rousseau/Sitkin/Burt .....	164
Abbildung 20: Stufenmodell des Vertrauensaufbaus .....	179
Abbildung 21: Dynamik einer Vertrauensverletzung aus der Sicht des Verletzten .....	182
Abbildung 22: Integration und Weiterentwicklung der vorgestellten Modelle zum Vertrauensaufbau .....	194
Abbildung 23: Dualität von Struktur und Handeln.....	198

Abbildung 24: Die Dimensionen der Dualität von Struktur und Interaktion .....	199
Abbildung 25: Der Zusammenhang der nationalen Kultur und der Entstehung von Vertrauen .....	212
Abbildung 26: Kulturelle Bedingtheit der Akzeptanz kooperativer Arrangements und der Vertrauensgenese .....	223
Abbildung 27: Entstehung einer interkulturellen Vertrauensbeziehung .....	261
Abbildung 28: Positives Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle .....	269
Abbildung 29: Grundsätzliche Ausprägung von Kontrollsystemen .....	270
Abbildung 30: Einfaches Modell des Reputationsaufbaus .....	279
Abbildung 31: Modell eines Kommunikationsprozesses .....	289
Abbildung 32: Mögliche Störquellen interkultureller Kommunikation .....	291
Abbildung 33: Überblick über interkulturelle Trainingsmethoden .....	294
Abbildung 34: Elemente interkultureller Kommunikationsfähigkeit .....	298
Abbildung 35: Interkulturelle Kompetenz als Bezugsrahmen internationaler Managementkompetenz .....	308
Abbildung 36: Weiterentwickeltes Modell zum Aufbau von Vertrauen .....	321
Abbildung 37: Entwicklung einer interkulturellen Vertrauensbeziehung .....	322

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Ergebnisse empirischer Untersuchungen innerhalb der Vertrauensforschung .....	73
Tabelle 2: Definitionen von Vertrauen (Auswahl).....	85
Tabelle 3: Identifizierung der Erwartungsdimensionen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen.....	91
Tabelle 4: Zusammenfassung ethischer Prinzipien und Entscheidungsregeln .....	129
Tabelle 5: Parallelen zwischen Formen von Vertrauen und Phasen moralischer Entwicklung .....	131
Tabelle 6: Formen der Beziehung und deren idiosynkratische Risiken.....	166
Tabelle 7: Charaktereigenschaften des Vertrauensnehmers in Bezug auf die Arten des Risikos.....	168
Tabelle 8: Kulturabhängigkeit vs. Kulturunabhängigkeit des Managements.....	211
Tabelle 9: Orientierungsdimensionen der menschlichen Perzeption.....	215
Tabelle 10: Unterschiede in der Dimension Machtdistanz .....	216
Tabelle 11: Unterschiede in der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus .....	217
Tabelle 12: Unterschiede in der Dimension Maskulinität vs. Femininität .....	217
Tabelle 13: Unterschiede in der Dimension Unsicherheitsvermeidung.....	218
Tabelle 14: Unterschiede in der Dimension konfuzianische Dynamik .....	219
Tabelle 15: Kategorisierung von Kulturdimensionen.....	221
Tabelle 16: Modell von Steensma/Marino/Weaver – Zusammenfassung der Ergebnisse .....	228
Tabelle 17: Kulturelle Bedingtheit kooperationsfördernder Mechanismen .....	229
Tabelle 18: Vertrauensbildende Prozesse und zugrunde liegende Verhaltensannahmen .....	232
Tabelle 19: Kulturelle Bedingtheit der Vertrauensgenese .....	240
Tabelle 20: Zusammenfassung der Aussagen.....	243
Tabelle 21: Wahrnehmung interpersoneller Beziehungen. Vergleich zwischen Japan, Hongkong, USA und China. Angaben in Prozent.....	252
Tabelle 22: Vertrauen als kulturfrees Phänomen: Überblick der Ergebnisse .....	254
Tabelle 23: Misstrauens- vs. Vertrauensorganisation .....	273
Tabelle 24: Modellrelevante Handlungsempfehlungen.....	275
Tabelle 25: Anforderungsprofile aus den Bereichen Beziehungsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und diplomatischer Dienst .....	306
Tabelle 26: Unterschiedliche Dimensionen der interkulturellen Kompetenz.....	307

# 1 Einführung in die Problemstellung

## 1.1 Kooperation, Vertrauen, Internationalität

*„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ein Erfolg.“*

Henry Ford, US-amerikanischer Unternehmer

Nationale wie internationale Unternehmen sind aufgrund der zunehmenden Vernetzung der einzelnen Volkswirtschaften zu regionalen und globalen Märkten einer steigenden Wettbewerbsintensität und sich beschleunigenden Innovationsraten ausgesetzt. Unternehmen, die in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich agieren wollen, werden mit qualitativ wie quantitativ gestiegenen, teilweise neuen und fundamental anderen Anforderungen an ihre Fähigkeiten konfrontiert: Sie müssen in der Lage sein, eigene Wettbewerbsvorteile schnell und auf breiter Front aufzubauen und groß angelegte bzw. komplexe Geschäftsvorhaben effektiv und effizient durchzuführen, umso ihre Marktpositionen und ihren wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig absichern zu können. Gleichzeitig müssen sie aber auch in der Position bleiben, schnell und flexibel auf mögliche Veränderungen des Marktes zu reagieren. Bei der Suche nach einer Lösung auf die Frage, auf welche Weise die eigene Wettbewerbsposition in diesem Umfeld erhalten und aktiv ausgebaut werden kann, spielen kooperative Arrangements eine wichtige Rolle. Internationale Kooperationen eröffnen den beteiligten Unternehmen durch die Zusammenführung, (Weiter-)Entwicklung und Nutzung der unterschiedlichen unternehmensspezifischen Ressourcen Möglichkeiten, welche durch reine Markttransaktionen, einen Alleingang oder durch Fusion nicht oder nur teilweise erreichbar sind.

Trotz des hier angesprochenen Nutzens, den internationale Kooperationen bieten, enden diese für die Unternehmen in der Praxis häufig mit enttäuschenden Ergebnissen oder resultieren sogar in fatalen Fehlschlägen.<sup>1</sup> Augenscheinlich sind mit der Anwendung und Führung von Kooperationen besondere Schwierigkeiten verbunden, die ein speziell darauf abgestimmtes Management erfordern. Die Anforderungen an ein solches Kooperationsmanagement sind komplex, werden indes häufig in ungenügender Weise analysiert. Dies wird

---

<sup>1</sup> Vgl. Übersicht bei Fontanari 1995, S. 119.

ersichtlich, betrachtet man die vergangene wie auch aktuelle Kooperationsforschung, die in ihrer Summe immer noch als größtenteils fragmentiert und unstrukturiert bezeichnet werden kann.<sup>2</sup> Es existieren zahlreiche Versuche, eine „Zauberformel“<sup>3</sup> für das Kooperationsmanagement zu finden, welche jedoch in den meisten Fällen ein entscheidendes Manko aufweisen. Sie greifen zu kurz, wenn es um die Frage geht, was das eigentliche Phänomen der Kooperation eigentlich ausmacht.<sup>4</sup> Kooperation wird als ökonomische Interaktion erachtet, die lediglich zwischen einer rein marktlichen Transaktion und einem dauerhaften Unternehmenszusammenschluss bzw. einer hierarchischen Organisation anzusiedeln ist und darüber hinaus keine Besonderheiten aufweist.<sup>5</sup> Unberücksichtigt bleibt, dass kooperative Beziehungen im besonderen Maße durch ein zeitgleiches Auftreten von Interessenkongruenz sowie -konflikt gekennzeichnet sind und dieser partielle Interessenkonflikt nur unzureichend durch rechtliche bzw. vertragliche Vereinbarungen abgesichert werden kann.<sup>6</sup> Die daraus resultierende Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten wird somit zum betriebswirtschaftlich interessanten Problem.

Die Handhabung des zeitgleichen Auftretens von Interessenkongruenz – mithin die Möglichkeit zu gemeinsamem wirtschaftlichen Erfolg – und Interessenkonflikt – als die Gefahr opportunistischen Handelns – muss innerhalb des Kooperationsmanagements erkannt und durch geeignete Koordinationsinstrumente abgedeckt werden. Die interaktionistischen Elemente der Kooperation sowie die Möglichkeit gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolges unter der latenten Gefahr opportunistischen Handelns rücken ein Phänomen in den Mittelpunkt der ökonomische Betrachtung, welches bisher vorwiegend in der Erklärung zwischenmenschlicher Beziehungen Anwendung gefunden hat: Vertrauen. Als grundlegendes Koordinationsprinzip menschlicher Austauschbeziehungen bietet es die Möglichkeit, auch im Rahmen unternehmerischer Kooperation als Koordinationsinstrument eingesetzt zu werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Oliver/Ebers 1998, S. 549; Schwert 1998, S. 21; Schrader 1993, S. 236; Parkhe 1993a, S. 229.

<sup>3</sup> Diese Zauberformel des Kooperationsmanagements wird z. B. mit Begriffen wie „Beziehungskompetenz“ (Stahl 1996), „relational capability“ (Lorenzoni/Lipparini 1999), „alliance capability“ (Anand/Khanna 2000), „Netzwerkkompetenz“ (Ritter/Gemünden 1998) oder „relational model“ (Gulati/Nohria/Zaheer 2000) umschrieben.

<sup>4</sup> Vgl. Fontanari 1995, S. 118.

<sup>5</sup> Vgl. Chung 1998, S. 29.

<sup>6</sup> Vgl. Schrader 1993, S. 223.

Trotz seines Potenzials ist Vertrauen in der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher nur stiefmütterlich behandelt worden. Dies ist u. a. der Tatsache geschuldet, dass sich Vertrauen als eher diffuses und schwer greifbares Phänomen einem leichten Zugang widersetzt.

*„Begriffliche Unklarheiten sowie paradigmtenbedingte Unstimmigkeiten darüber, ob Vertrauen eher als subjektive Erwartungshaltung oder aber als objektiv sichtbares Verhalten zu interpretieren sei, stehen der Bildung eines gemeinsamen sozialwissenschaftlichen Verständnisses von Vertrauen im Wege und werden durch erhebliche Forschungsdefizite gerade in der ökonomischen Theorie noch verstärkt.“<sup>7</sup>*

Bisher finden sich kaum Versuche, eine fundierte und integrierende Sicht auf unternehmerische Kooperation und Vertrauen zu finden. Es ist nur unzureichend gelungen, Vertrauen adäquat zu analysieren und daraus abgeleitet Anreizstrukturen zu schaffen bzw. allgemeine Handlungsempfehlungen zu geben, welche die Bildung und Erhaltung von Vertrauen als effizientes Koordinationsprinzip im Kooperationsmanagement fördern.

Wird in die Untersuchung der Aspekt der Internationalität eingebracht, erweitert sich die Analyse um eine zusätzliche Dimension. Versteht man Internationalität nicht nur als das Überschreiten einer Ländergrenze zwischen Anbieter und Nachfrager bzw. zwischen den Kooperationspartnern, und sieht man nicht nur unterschiedliche wirtschaftliche, rechtliche sowie monetäre Rahmenbedingungen als relevant für die internationale Geschäftstätigkeit an, sondern erweitert sein Verständnis um die interkulturelle Komponente, ergeben sich für die hier vorliegende Studie zusätzliche Anforderungen: Wie gestaltet sich ein auf Vertrauen basiertes Kooperationsmanagement, wenn die Zusammenarbeit zwischen Individuen bzw. Organisationen aus unterschiedlichen Kulturkreisen erfolgt? Ist Vertrauen ein universelles Phänomen, oder hat es je nach kulturellem Hintergrund spezielle Charakteristiken in seiner Entstehung, die bei einem vertrauensbasierten Kooperationsmanagement besondere Berücksichtigung finden müssen?

Die bisherigen Überlegungen liefern infolgedessen den Anlass, innerhalb der Suche nach einem geeigneten Koordinationsprinzip internationaler Kooperationen den Vertrauensaspekt unter Einbezug interkultureller Aspekte in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen.

---

<sup>7</sup> Ripperger 1998, S. 6.

## **1.2 Untersuchungsziel und Gang der Arbeit**

Hauptgegenstand der vorliegenden Abhandlung ist die Entwicklung eines vertrauensbasierten Ansatzes für das Management internationaler Kooperationen und darauf aufbauend die theoretisch fundierte Ableitung von Handlungsempfehlungen. Zum besseren Verständnis wird dieses Vorhaben in mehrere einzeln zu erläuternde Teilaspekte aufgegliedert.

- In einem ersten Schritt erfolgt die Klärung, was das eigentliche Wesen von Kooperationen ausmacht.
- Ein zweiter Schritt widmet sich der Begründung, aus welchem Grund Vertrauen ein wichtiges Element im Rahmen des Kooperationsmanagement repräsentiert.
- In einem dritten Schritt findet die Erarbeitung der Grundlagen für ein vertrauensbasiertes Management von Kooperationen statt.
- In einem vierten Schritt wird die internationale Dimension beleuchtet und untersucht, ob bzw. welche interkulturelle Einflüsse auf Vertrauensbildung und -erhalt einwirken.
- In einem fünften und letzten Schritt werden Handlungsempfehlungen gegeben, anhand derer Vertrauensbildung und -erhalt in internationalen Kooperationen ermöglicht werden.

Um das Hauptuntersuchungsziel bzw. die darin enthaltenen Teilziele zu erreichen, ist die Arbeit in sechs Hauptkapitel untergliedert.

Im sich anschließenden zweiten Kapitel erfolgt die Analyse von Forschungsarbeiten, die sich mit der definitorischen Abgrenzung der Kooperation von anderen Organisationsformen beschäftigt haben. Anhand des Vergleiches und der Analyse der verschiedenen Arbeiten wird nach dem managementrelevanten Wesen der Kooperation gesucht, welches dann die Grundlage für die weitere Untersuchung bildet. Die so gefasste Definition soll leisten, dass jene in der Praxis vorkommenden Spezifika abgebildet werden, welche die Chancen und Risiken der Kooperation abbilden können. Als sinnvolle Differenzierungsgrundlage wird der Vergleich zwischen Markt, Kooperation und Hierarchie gewählt.

Kapitel 3 beinhaltet eine kurze Vorstellung ökonomischer Organisationstheorien, welche innerhalb der Kooperationsforschung verstärkte Beachtung finden. Es wird analysiert, inwieweit diese die Grundlage eines effizienten Kooperationsmanagements bilden können, bzw. aufgezeigt, an welchen Stellen deren Eignung begrenzt ist und durch andere Formen der Koordination unterstützt werden müssen.

Das vierte Kapitel umfasst die ausführliche Analyse des Vertrauensphänomens. Mittels der Differenzierung des Vertrauensbegriffs sollen die unterschiedlichen Teilbereiche der Vertrauensforschung herausgearbeitet und einer Analyse zugänglich gemacht werden. Die Aufspaltung nach verschiedenen Forschungsbereichen (ökonomisch, psychologisch, soziologisch) soll eine Zuordnung zu unterschiedlichen Formen von Vertrauen erlauben. Es wird weiterhin der Frage nachgegangen, ob sich diese als Grundlage für die Entwicklung eines multidimensionalen Modells des Vertrauensaufbaus und -erhaltes eignen.

Kapitel 5 befasst sich mit der Erweiterung der Fragestellung um die interkulturelle Dimension der Vertrauensthematik. Aus diesem Grund werden die unterschiedlichen Elemente des Vertrauensmodells unter dem Aspekt managementrelevanter Kulturunterschiede betrachtet. Es erweist sich als relevant, ob Vertrauen ein von kulturellen Einflüssen abhängiges oder kulturfrees Phänomen verkörpert.

Kapitel 6 enthält die Beschreibung und Analyse vertrauensfördernder Maßnahmen. Zunächst wird das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle näher beleuchtet. Dabei geht es um die Frage, ob Kontrolle und Vertrauen sich gegenseitig ausschließen oder eine gegenseitig positive Wirkung zueinander haben. In einem weiteren Schritt werden Handlungsempfehlungen gegeben. Dabei ist zu beachten, dass Vertrauen nicht im engen Sinn produziert oder gelenkt werden kann. Es geht vielmehr darum, die Handlungsempfehlungen als sinnvolle Ergänzung anderer Koordinationsinstrumente zu sehen.

Das siebte und abschließende Kapitel enthält ein Fazit sowie eine Reflexion der Ergebnisse.

## 2 Kooperation: Annäherung an die Charakteristika

Der Begriff „Kooperation“ wurde 1958 vom Bundesverband der Deutschen Industrie erstmals in die wettbewerbpolitische Diskussion eingebracht, um die positiven Elemente unternehmerischer Zusammenarbeit hervorzuheben und sie von einer pauschalen Abwertung durch den Kartellbegriff abzugrenzen. In den Jahren zuvor stand die Wirtschaftspolitik jedweder Art von Unternehmensverbindungen eher ablehnend gegenüber: Dies lag zum einen an dem Bestreben der Alliierten nach dem 2. Weltkrieg, durch ein Verbot von Verträgen oder abgestimmten Verhaltensweisen das deutsche Wirtschaftspotenzial niedrig zu halten. Zum anderen widersprach – insbesondere aus der Sicht von Ordoliberalen bzw. strengen Verteidigern der freien Marktwirtschaft – die Zusammenarbeit von Unternehmen dem marktwirtschaftlichen Geist und bildete in deren Augen eine Verschwörung gegen den Wettbewerb.<sup>8</sup> Erst durch das Betreiben des Bundesverbandes der Deutschen Industrie rückte der Gedanke, dass Unternehmenskooperationen positive, nutzenbringende Auswirkungen auf den Wettbewerb haben, nach und nach in den Vordergrund der Betrachtung.

Im Zuge dieser gewandelten Haltung ging ein starkes Anwachsen von Forschungsarbeiten zur Kooperationsthematik einher. Insbesondere die Suche nach einer geeigneten definitiven Abgrenzung des Kooperationsbegriffs stand in den Anfangsjahren im Vordergrund der Überlegungen.<sup>9</sup> Die Suche nach einer (end-)gültigen Festlegung der Merkmale, anhand welcher der Kooperationsbegriff eindeutig und widerspruchsfrei beschrieben werden kann, währt somit annähernd genauso lang wie die Verwendung des Begriffs in der betriebswirtschaftlichen Forschung selbst. Für die Autoren war ausschlaggebend, dass der Begriff „Kooperation“ für eine theoretische Analyse fruchtbar gemacht wird, indem dieser mit sinnvollen Inhalten versehen wird und man auf diese Weise spezifische Realerscheinungen als zugehörig beschreiben und andere als nicht zugehörig ausschließen kann.<sup>10</sup> Laut Tröndle kommt es auf „[...] eine treffende, konsensfähige Umschreibung an, welche die wesentlichen Merkmale von Kooperationen enthält und mit der dann sinnvoll gearbeitet werden kann, deren Präzision, Konsistenz sowie theoretische Fruchtbarkeit als Gütekriterien wenigstens Mindestanforderungen genügen“<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Vgl. Benisch 1973, S. 67 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Bidlingmaier 1967, S. 353 ff.; Schneider 1970, S. 77 ff.; Boettcher 1974; Schwarz 1979.

<sup>10</sup> Vgl. Bidlingmaier 1967, S. 355.

<sup>11</sup> Vgl. Tröndle 1987, S. 14 f.

Doch bereits 1970 sprach Schneider davon, dass sich in der Diskussion um das Thema der Unternehmenskooperation „[...] weder eine einheitliche Bezeichnung noch eine einmütige Sinnerfüllung der verschiedenen Bezeichnungen, also ein einheitlicher Begriff, herausgebildet [...]“<sup>12</sup> hat. Diese Aussage hat bis in die Gegenwart hinein Bestand. Allerdings schließt sich die Mehrheit der Autoren, welche sich mit der Kooperationsproblematik beschäftigen, dieser Meinung einfach an, ohne sich die Mühe zu machen, nach den Ursachen für diese Uneinigkeit zu fragen.<sup>13</sup> Ursächlich für diese definitorische Uneinigkeit ist der selbst auferlegte Anspruch der Autoren, jene objektiv zu beobachtenden Merkmale zu kombinieren, die das Kooperationsphänomen vollständig, eindeutig und widerspruchsfrei veranschaulichen. Problematisch an dieser Vorgehensweise – die Anhäufung von Kooperationsmerkmalen – ist gleichwohl, dass sich dieser Weg als nicht sehr konsensfähig erweist: Die Autoren versuchten eher, sich durch differenzierte Argumentationen von den anderen abzugrenzen, als eine von allen Seiten akzeptierte konsensuale Annäherung an den Kooperationsbegriff zu erreichen.<sup>14</sup>

Die hier dargestellten Inkonsistenzen der Diskussion um die Definition des Kooperationsbegriffs sind indes für das Ziel dieser Arbeit nicht hinderlich. Denn auch innerhalb der Diskussion um andere Organisationsformen, wie z. B. das Unternehmen, ist es bis dato nicht gelungen, eine eindeutige und widerspruchsfreie Definition zu erzielen (vgl. z. B. die Debatte um den Shareholder-/Stakeholderansatz<sup>15</sup>). In diesem Fall kam es zu einer Gruppierung der einzelnen Ansichten hin zu unterschiedlichen Standpunkten, was letztlich zu einem Dialog zwischen den Vertretern der einzelnen Standpunkte führte und durch die gegensätzlichen Meinungen einem allseitigen Erkenntnisfortschritt durchaus zuträglich war.<sup>16</sup>

Für ein tieferes Verständnis der Kooperationsthematik ist es sicherlich förderlich, anstatt einer eher sinnlos erscheinenden – weil schon oft erfolgten und zu keinem befriedigenden Ergebnis gekommenen – Suche nach der einzig gültigen Definition den Versuch zu unternehmen, nach dem managementrelevanten Wesen von Kooperationen zu fragen. Dieses bildet den Ausgangspunkt der weiteren Untersuchung. Eine derart gefasste Definition soll

---

<sup>12</sup> Schneider 1970, S. 78.

<sup>13</sup> Vgl. Schwarze 1979, S. 58 f.; Rotering 1990, S. 6; Schwert 2000, S. 26, um nur einige exemplarisch zu nennen. Als Ausnahme vgl. Wurche 1994, S. 32.

<sup>14</sup> Vgl. Kraege 1997, S. 49. Als Beispiel einer solchen Abgrenzung vgl. Schneider 1970, S. 86.

<sup>15</sup> Für einen Überblick über die Shareholder-/Stakeholderdiskussion vgl. Engelhard 1998 oder Janisch 1993.

<sup>16</sup> Auch innerhalb der Ansätze zur definitorischen Abgrenzung des Begriffs „Internationales Unternehmen“ in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur herrscht wenig Einigkeit; vgl. für eine tiefer gehende Diskussion Eckert 1997, S. 13.

jene Merkmale enthalten, die das in der Realität auftretende Bündel an Spezifika abbilden und die daraus entstehenden Chancen und Gefahren der Kooperation erläutern kann.

Aufgrund dieser Vorgabe werden in diesem Kapitel verschiedene, in der Literatur zur konstitutiven Bestimmung des Kooperationsbegriffs häufig verwendete Merkmale analysiert. Ziel ist es, die entscheidenden Wesensmerkmale aus der Gesamtheit vieler herauszufiltern.<sup>17</sup> Die auf diese Weise gefundenen Wesensmerkmale werden schließlich als ausschlaggebend für das Kooperationsmanagement betrachtet und als zu bewältigendes Phänomen verstanden.

## **2.1 Diskussion zentraler Merkmale des Kooperationsbegriffs**

Ausgangspunkt einer Analyse des Kooperationsbegriffs ist die Wahl der passenden Grundlage. Durch das Festlegen eines rahmengebenden Fundaments eröffnet sich die Möglichkeit, in der Kooperationsforschung häufig verwendete Merkmale auf deren Eignung hinsichtlich der besonderen Spezifika der Kooperationsthematik zu analysieren. Als eine sinnvolle Differenzierungsgrundlage eignet sich hierbei der Vergleich zwischen Kooperation und den zwei Extrempunkten wirtschaftliche Handelns:<sup>18</sup> (i) die Tauschhandlung auf freien Märkten und (ii) die weisungsgebundene Anordnung der Interagierenden in hierarchischen Systemen. Nimmt man das derart aufgespannte Feld als Basis, lassen sich Ansatzpunkte für eine genaue Festlegung des Kooperationsbegriffs finden: Zieht man zum einen die reine Tauschhandlungen zu einem Vergleich heran, kann die Gemeinsamkeit als kennzeichnend für eine Kooperation ausgemacht werden. Zieht man hingegen die Hierarchie als Vergleich heran, so unterscheidet sich die Kooperation durch eine verbleibende Autonomie der Partner von derselben. Für ein tieferes Verständnis ist es nun erforderlich zu erfahren, was unter den hier genannten Begriffen „Gemeinsamkeit“ und „partielle Autonomie“ genau zu verstehen ist und wie Kooperation anhand dieser Kriterien von den anderen Organisationsformen unterschieden werden kann.

### **2.1.1 Gemeinsamkeit**

Nähert man sich dem Begriff „Kooperation“ auf dem Weg der Suche nach seinen semantischen Wurzeln, so stößt man im Lateinischen auf den Begriff „cooperatio“. Von der Bedeu-

---

<sup>17</sup> Wohlgermerkt geht es nicht um das Auffinden einer Wesensart, die einzigartig ist. Es gilt, die Begrifflichkeiten zu finden, welche das Wesen der Kooperation am passendsten widerspiegeln.

<sup>18</sup> Vgl. Linn 1989, S. 14; Tröndle 1987, S. 29; Roterling 1993, S. 6 ff. Wurche schlägt sogar die Positionierung innerhalb dreier Extrempunkte (Markt, Hierarchie und Wettbewerb) vor. Allerdings ist die von ihm gewählte Unterscheidung zwischen Kooperation und Konkurrenz nicht unbedingt zielführend, vgl. Wurche 1994, S. 57 f.

tung des Wortes lässt sich darunter ein aktives Zusammenwirken verstehen. Von diesem Zusammenhang ausgehend, werden in vielen Arbeiten Begriffe wie Zusammenarbeit,<sup>19</sup> arbeitsteiliges Zusammenwirken<sup>20</sup> oder aktives Miteinander<sup>21</sup> als zentrale Merkmale einer Definition bzw. für das Gemeinsame innerhalb der Kooperation vorgeschlagen. Gleichwohl geraten Definitionsversuche, die Kooperation mit Begriffen wie Zusammenarbeit, Zusammenwirken bzw. gemeinschaftliches Vorgehen als zentrales Merkmal umschreiben, in eine gewisse Tautologiegefahr.<sup>22</sup> Keine dieser oder ähnlichen Begriffe kann das Verständnis über Wesen und Inhalt von Kooperation erweitern, da sie auf dieselbe lateinische Wurzel „cooperatio“ zurückgehen.<sup>23</sup> Ein solch erläuterndes Definieren erweist sich somit als unzureichend: Schließlich steht ja gerade die Frage im Fokus, was unter Zusammenarbeit, Kooperation bzw. gemeinsamer Aufgabenerfüllung zu verstehen ist.<sup>24</sup>

Um dieser Falle eines „übersetzenden“ Definierens zu entgehen, wurde von einigen Autoren der Versuch unternommen, inhaltlich besser fassbare Tatbestände anzuführen. Hierbei können im Wesentlichen drei Ansätze unterschieden werden: die Präzisierung auf (i) der Mittelebene, (ii) der Zielebene bzw. (iii) die Konzentration auf die Interaktionsebene.<sup>25</sup>

Kooperation auf Mittelebene umfasst das Abstimmen und das Zusammenlegen von Unternehmens(teil)funktionen, wobei das Zusammenlegen durch Ausgliederung, Verlagerung oder Neuverteilung auf einen oder mehrere Kooperationspartner bzw. auf eine gemeinsame Tochtergesellschaft realisiert werden kann.<sup>26</sup> Nachteil der Konzentration auf die Mittelebene ist allerdings, dass es für das Wesen der Kooperation unerheblich ist, wer die Aufgaben tatsächlich ausführt.<sup>27</sup> Hinzu kommt, dass allein aufgrund der eingesetzten Mittel und Handlungen nicht auf kooperatives Verhalten geschlossen werden kann. Es kann nicht erkannt werden, welche Absicht dahinter verborgen ist.<sup>28</sup> Eine exklusive Beschreibung kooperativen Verhaltens auf Mittelebene führt somit nicht zum gewünschten Ziel, sich dem Charakter von Kooperationen zu nähern.

---

<sup>19</sup> Vgl. Benisch 1973, S. 68; Rasche 1970, S. 15.

<sup>20</sup> Vgl. Bidlingmaier 1967, S. 355.

<sup>21</sup> Vgl. Gerth 1971, S. 16 f.

<sup>22</sup> Vgl. Rössl 1994, S. 42.

<sup>23</sup> Vgl. Wurche 1993, S. 49.

<sup>24</sup> Vgl. Schwarz 1979, S. 67.

<sup>25</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 49.

<sup>26</sup> Vgl. Thelen 1993, S. 49; Benisch 1973, S. 68; Gerth 1971, S. 16 f.

<sup>27</sup> Vgl. Linn 1989, S. 20.

<sup>28</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 50.

Definitionsvorschläge, welche Kooperationen hingegen auf der Zielebene verorten, favorisieren die Verfolgung gemeinsamer Zwecke bzw. Ziele für eine genauere Bestimmung.<sup>29</sup> Dabei soll der Kooperationszweck so formuliert werden, dass das Spezifische der Kooperation gegenüber dem Individualweg deutlich wird.<sup>30</sup> Dies führt aber zumeist zu einer zu engen Auslegung des Kooperationszwecks. Man kann ihn nicht mehr für eine allgemeingültige Definition verwenden, da dieser den eigentlichen Kooperationsbegriff zu sehr einschränken würde.<sup>31</sup> Wählt man hingegen den anderen Weg, eine Nennung allgemeiner Unternehmensziele, wie z. B. die „Förderung der Wettbewerbsfähigkeit“<sup>32</sup> oder „Verbesserung der wirtschaftlichen Situation“<sup>33</sup>, ergibt sich ein entgegen gesetztes Problem. Die Erwähnung von Zielen, sofern diese nicht kooperationspezifisch sind, ist überflüssig. Jedes wirtschaftliche Handeln ist i. w. S. zielorientiert und soll zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bzw. der wirtschaftlichen Situation führen. Demzufolge können über diese Elemente Kooperationen nicht als bestimmte Formen wirtschaftlichen Handelns definiert bzw. von anderen Formen abgegrenzt werden.<sup>34</sup> Um diesem Dilemma zu entgehen, wird von manchen Autoren die Nennung eines Formalziels als wesensbestimmend für Kooperationen angeführt.

*„Somit vertreten einige Autoren die Auffassung, dass die Angabe eines Formalzieles wesensbestimmend ist und formulieren beispielsweise als Ziel der Kooperation die ‚Erreichung eines höheren Grades der Zielerfüllung als bei nicht-kooperativem Vorgehen‘.“<sup>35</sup>*

Aber auch hier stellt sich die Frage, inwieweit dieses Formalziel wirklich spezifisch für Kooperationen ist oder lediglich eine weitere Leerformel verkörpert. Das Erreichen eines höheren Grades der Zielerfüllung ist nicht unbedingt als kooperationspezifisch anzusehen, sondern wird aufgrund des Rationalitätspostulates in jeder Form der wirtschaftlichen Aktivität angestrebt.<sup>36</sup> Ein weiteres Problem, welches sich durch das Definieren von Kooperationen über die Verfolgung gemeinsamer Ziele bzw. Zwecke ergibt, besteht in der Ausblendung einer wesentlichen Phase im kooperativen Verhaltens: Wie kommt es zu dieser gemeinsamen Zielverfolgung? Verankert man den Begriff der Gemeinsamkeit auf der Zielebene, so

---

<sup>29</sup> Vgl. Benisch 1973, S. 68 ff.; Balling 1998, S. 17.

<sup>30</sup> Vgl. Lohmann 2000, S. 28.

<sup>31</sup> Vgl. Linn 1989, S. 23.

<sup>32</sup> Vgl. Bidlingmaier 1967, S. 357.

<sup>33</sup> Vgl. Gerth 1971, S. 17.

<sup>34</sup> Vgl. Rössl 1994, S. 45.

<sup>35</sup> Linn 1989, S. 23. Siehe Balling 1998, S. 17, bzw. Rupprecht-Däullary 1994, S. 11, als Beispiel.

<sup>36</sup> Vgl. Schwarz 1979, S. 82.

wird der Prozess, wie es zu einer Gemeinsamkeit bezüglich der Ziele und Zwecke kam, nicht beleuchtet: Lediglich die planerische Berücksichtigung bereits erreichter Übereinstimmungen wird betont. Was einer Definition über gemeinsame Ziele fehlt, ist die immer wieder zu realisierende Unterordnung individueller Aktivitäten in einen die eigenen Unternehmensgrenzen überschreitenden Gesamtzusammenhang. Haben sich die Parteien auf eine völlige Spezifikation aller relevanten Sachverhalte ex ante geeinigt, kann man eher von einem gelungenen Vertragsverhältnis sprechen als von einer kooperativen Beziehung: Es bleibt kein Spielraum, in dem man sich kooperativ verhalten müsste, aber auch opportunistisch verhalten könnte. In Verhandlungsprozessen wurde ex ante Einigung über die Zwecke, die eingesetzten Mittel und die Verteilung der Kooperationserträge erzielt.<sup>37</sup> Was der Gemeinsamkeit hinsichtlich der Ziele zu einem besseren Verständnis des Kooperationsphänomens vorausgesetzt werden muss, ist der Prozess, wie es zu der Einigung über die Ziele gekommen ist.<sup>38</sup>

Die Betrachtung des Einigungsprozesses über die Ziele der Kooperation bildet den Schwerpunkt der dritten Ebene, der Interaktionsebene. Hier wird das Kooperationsidiosynkratische durch die Begriffe „gemeinsames Verhandeln“ und „Abmachen“ deutlicher gefasst.<sup>39</sup> Es wird argumentiert, dass die Eigenschaft der Gemeinsamkeit lediglich dann gegeben ist, wenn die kooperierenden Unternehmen unter gegenseitiger Beziehungsaufnahme etwas zusammen „tun“: Und dies ist grundsätzlich dann der Fall, wenn in Ausübung der Trägerrechte gemeinsam verhandelt, abgemacht bzw. entschieden wird. Das gemeinsame Verhandeln und Abmachen ist somit prozessual gesehen die Minimalanforderung an jede Kooperation.<sup>40</sup> Wesentlich ist die gegenseitige Beziehungsaufnahme in Form von Verhandlungen und Abmachungen, durch welche die Interaktion im Sinne eines gemeinsamen Entscheidungsprozesses deutlich gemacht wird. Eigene Interessen der Beteiligten werden durch die gegenseitige Beziehungsaufnahme zu Zielen für die Kooperation transformiert, welche dann das Handeln, sprich die Wahl der Mittel, determinieren.<sup>41</sup>

Als Zwischenfazit kann konstatiert werden, dass die Konzentration auf nur eine Ebene nicht zu einem umfassenden Verständnis über Kooperationen führt, auch wenn die Begriffe „Verhandeln“ und „Abmachen“ zunächst als geeignet erscheinen, jedoch nur Minimalanforderungen darstellen. Erst durch eine Kombination der verschiedenen Ebenen kann eine Defini-

---

<sup>37</sup> Vgl. Wurche 1993, S. 51.

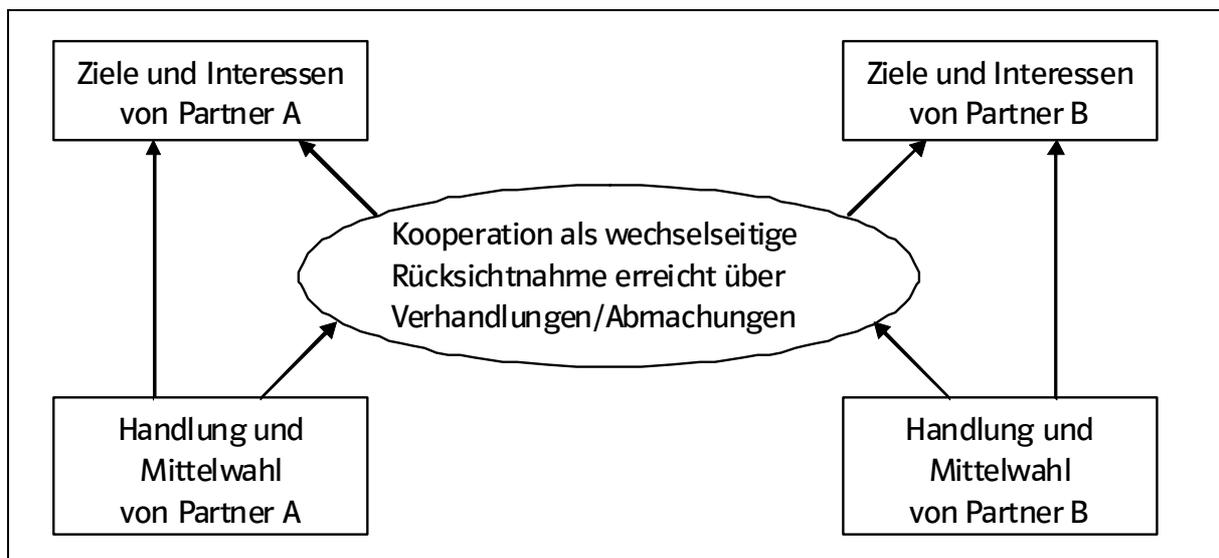
<sup>38</sup> Vgl. Linn 1989, S. 23.

<sup>39</sup> Vgl. Boettcher 1974, S. 22.

<sup>40</sup> Vgl. Schwarz 1979, S. 66 f.

<sup>41</sup> Vgl. Linn 1989, S. 19.

tion gefunden werden, welche mehr ist als die Summe der einzelnen Teile. Hierbei erscheint der Vorschlag von Wurche interessant. Er interpretiert den Begriff „Kooperation“ als Gemeinsamkeit in dem Sinne, dass jeder an der Kooperation Beteiligte bei der Wahl seiner Mittel und Handlungen jeweils auch die Interessen des anderen beteiligten Partners in wohlwollender Art und Weise (mit) berücksichtigt. Dieser Sachverhalt wird mit der Formulierung der wechselseitigen Ziel-Mittel-Verflechtung umschrieben.<sup>42</sup> Die Auffassung als wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung betont auch die einer Handlung zugrunde gelegten Absichten und nicht allein die eingesetzten Mittel. Kooperation liegt vor, wenn alle beteiligten Akteure überzeugt sind, dass eigene wie auch fremde Entscheidungen unter Berücksichtigung der jeweilig anderen partnerschaftlichen Interessenslagen getroffen werden. Die einer Handlung zugrunde liegende Bereitschaft – und nicht die Handlung selbst – macht den kooperativen Charakter einer Zusammenarbeit aus.<sup>43</sup> Neu an dieser Betrachtungsweise ist das auf gegenseitige Nutzenstiftung angelegte Verhalten der beteiligten Parteien. Es wird eine wohlwollende Intention zugrunde gelegt, welche in dem wechselseitigen Verhandeln über eingesetzte Mittel und zu erreichende Ziele ihren Ausdruck findet.



**Abbildung 1: Kooperation als wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung<sup>44</sup>**

<sup>42</sup> Vgl. Wurche 1993, S. 50; ähnlich Buckley/Casson 1988, S. 20 ff., die Kooperation als „coordination effected through mutual forbearance“ definieren, was man mit gegenseitiger Rücksichtnahme umschreiben könnte.

<sup>43</sup> Vgl. Hosmer 1995, S. 395; Wurche 1993, S. 50. Dabei ist wichtig, dass bei der wechselseitigen Ziel-Mittel-Verflechtung lediglich postuliert wird, fremde Ziele auch zu berücksichtigen. Diese Haltung ist von einer altruistischen Unterordnung eigener Entscheidungen ausschließlich unter nicht näher spezifizierten gemeinsamen Zielen zu unterscheiden.

<sup>44</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 48

Zieht man die wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung als inhaltliche Beschreibung des Begriffs „Gemeinsamkeit“ heran, so kann nun geklärt werden, inwieweit sich Kooperationen von der reinen Tauschhandlung als ein Extrempunkt wirtschaftlichen Handelns unterscheidet. Ein Tausch auf dem Markt findet statt, ohne dass die Ziele der Marktpartner die eigenen Entscheidungen maßgeblich beeinflussen. Der Abnehmer einer Leistung beschäftigt sich nicht mit den Zielen des Anbieters, sondern ausschließlich mit dem tatsächlichen Angebot und der damit verbundenen Preisforderung. Ebenso verhält es sich mit dem Anbieter. Er bietet seine Leistung an, ohne sich im Einzelfall nochmals explizit mit dem Zielsystem der Abnehmer als Entscheidungshilfe zu befassen.

*„Über beide Grundfragen des Wirtschaftens [Produktion und Verteilung, M. E.] entscheiden die beteiligten Wirtschaftssubjekte als Produzenten und/oder als Konsumenten individuell und autonom. Sie stellen eigene Wirtschaftspläne auf, deren Abstimmung untereinander durch freie Preisbildung auf Märkten erfolgt. Die jeweilige Preishöhe ergibt sich aus der Knappheit der Güter.“<sup>45</sup>*

Die Marktlösung zeichnet sich demnach durch den Tausch von Gütern und Geld aus. Hinzu kommt, dass sich die Tauschpartner im Vorfeld exakt über die wesentlichen Eigenschaften der Tauschobjekte im Klaren sind und sich nur für den Moment des Tausches aneinander binden.<sup>46</sup>

### **2.1.2 Handlungsautonomie**

Ist durch den Begriff der Gemeinsamkeit der Unterschied zwischen einem reinen Markttausch und kooperativem Verhalten deutlich geworden, gilt es zu klären, wie sich durch die Einführung des Begriffs „Handlungsautonomie“ die Unterschiede zwischen Kooperation und Hierarchie verdeutlichen lassen. Als analytischer Ausgangspunkt erscheint es geeignet, das von Boettcher erwähnte „Paradox der Kooperation“ näher zu beleuchten.

*„Allgemein gesprochen bedeutet Kooperation stets, dass bei einer jeden Ausweitung des Handlungsspielraumes stets auch eine Einengung des Handlungsspielraumes verbucht werden muss. Wenn also kooperiert wird, so muss sich jeder der Kooperierenden, der seinen Handlungsspiel-*

---

<sup>45</sup> Boettcher 1974, S. 6.

<sup>46</sup> Vgl. Chung 1998, S. 29.

*raum ausweiten will, zugleich auch darauf einstellen, dass er dafür an einer anderen Stelle seinen Handlungsspielraum auch wieder einschränken müssen.*<sup>47</sup>

Dem Mehrwert der Kooperation, welcher sich aus der Gemeinsamkeit ergibt, steht somit eine irgendwie geartete Einschränkung der Handlungsautonomie gegenüber, welche aber nicht mit einer völligen Aufgabe einhergeht. Schwerpunkt der Diskussion in diesem Abschnitt muss somit sein, inwieweit diese Einschränkungen gelten und in welchem Grade sie von Freiwilligkeit geprägt sind.

Von einer völligen Handlungsautonomie ausgehend, können Unternehmen als Entscheidungseinheiten bezeichnet werden, deren Leitungsorgane ihre Handlungsziele und die zur Zielerreichung nötigen Ressourcen selbstständig bestimmen.<sup>48</sup> Wesensbestimmend für jedes autonome Unternehmen ist die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit. Im Falle der Kooperation stellt sich die Frage, inwieweit durch die mit der Kooperation verbundene Einschränkung der rechtlichen bzw. wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit die Selbstständigkeit der Partner eventuell aufgehoben wird. Selbstständigkeit und Unselbstständigkeit sind folglich Grenzpunkte des Kontinuums einer graduell differenzierbaren unternehmerischen Eigenständigkeit.

Wie erwähnt, kann die unternehmerische Freiheit in die rechtliche und die wirtschaftliche Selbstständigkeit unterteilt werden. Diese Differenzierung wird auch von den meisten Autoren, welche sich mit der Kooperationsthematik befassen, aufgegriffen und einer Analyse unterzogen.<sup>49</sup>

Die Erhaltung der rechtlichen Selbstständigkeit stellt für einige Autoren eine wichtige Determinante für kooperative Beziehungen dar.<sup>50</sup> Einzuwenden ist, dass auch rechtlich nicht eigenständige Wirtschaftseinheiten, wie z. B. dem Gesamtkonzern eingegliederte Einheiten, über eine beträchtliche Handlungsautonomie verfügen können. Insofern kann aufgrund der rechtlichen Selbstständigkeit allein nicht geschlossen werden, ob es sich um konzentrierte oder kooperative Strukturen handelt.<sup>51</sup> Allenfalls die aus juristischer Perspektive formalrechtliche Kündbarkeit der Zusammenarbeit kann als formaler Bezugspunkt bzw. aus inter-

---

<sup>47</sup> Boettcher 1974, S. 42.

<sup>48</sup> Vgl. Bidlingmaier 1967, S. 355.

<sup>49</sup> Vgl. Benisch 1973, S. 68.

<sup>50</sup> Vgl. Kraege 1997, S. 51; Balling 1997, S. 17.

<sup>51</sup> Vgl. Linn 1989, S. 21.

organisatorischer Sicht als Mindestanforderung herangezogen werden; für die spezielle Eigenart kooperativer Beziehung hingegen ist die rechtliche Selbstständigkeit nicht zwingend nötig. Sie repräsentiert folglich eher einen Indikator, denn eine Determinante kooperativer Beziehungen.<sup>52</sup>

Analog zur rechtlichen Selbstständigkeit ergeben sich gleichermaßen bei der wirtschaftlichen Selbstständigkeit Probleme einer genauen Abgrenzung für kooperative Interaktionsformen. Innerhalb der wirtschaftlichen Selbstständigkeit lassen sich zwei weitere Dimensionen unterscheiden: (i) Selbstständigkeit bezüglich der Trägerschaft und (ii) die existenzielle bzw. entscheidungsbedingte Selbstständigkeit.<sup>53</sup>

zu (i): Einer Trägerschaft als oberstem Kernorgan einer Organisation steht die Entscheidung über Sein und Nichtsein der Organisation zu. Für Kooperationen ist deshalb Voraussetzung, dass sich deren Zusammensetzung nicht fundamental ändert, d. h., dass die Kooperationspartner bezüglich ihrer Trägerschaft selbstständig bleiben. Lediglich ein Teil der bisher autonom ausgeübten Trägerschaftsrechte gehen in die Kooperation über. Unselbstständige Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass hinsichtlich ihrer Trägerschaft Identität mit dem anderen (meist übergeordneten) Unternehmen besteht. Ist diese Identität vollständig, so handelt es sich bspw. um eine Fusion.<sup>54</sup>

zu (ii): Schwieriger gestaltet sich die Diskussion über die existenzielle bzw. entscheidungsbedingte Selbstständigkeit. Wie im „Paradox der Kooperation“ angesprochen, bedeutet Kooperation stets, dass die beteiligten Unternehmen zugunsten der gemeinsam zu erfüllenden Aufgaben und der dadurch nötigen Kollektiventscheidung einen bestimmten Teil ihrer individuellen Autonomie aufgeben müssen. In welchem Ausmaß dies stattfindet, bleibt im Einzelfall im Ungewissen. Hinsichtlich der existenziellen Selbstständigkeit ist allen Kooperationen jedoch als Mindestanforderung gemein, dass die Unternehmen auch außerhalb der Kooperation überlebensfähig sind bzw. bleiben müssen.<sup>55</sup> Als problematisch an dieser Forderung erweist sich, dass dieser Zustand nicht objektiv, sondern nur experimentell durch Austritt und somit ex post überprüft werden kann.<sup>56</sup> Auch in Bezug auf die entscheidungsbedingte Selbstständigkeit besteht das Problem einer exakten Differenzierung: Es existiert

---

<sup>52</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 55 f.

<sup>53</sup> Vgl. Schwarz 1979, S. 72 f.

<sup>54</sup> Vgl. Linn 1989, S. 21; ähnlich Gerth 1971, S. 16.

<sup>55</sup> Vgl. Schneider 1970, S. 87.

<sup>56</sup> Vgl. Schwarze 1979, S. 71.

keine dichotome Unterscheidung zwischen Selbstständigkeit und Unselbstständigkeit. Vielmehr muss Kooperation in einem Kontinuum graduell differenzierter Eigenständigkeiten eingeordnet werden.<sup>57</sup> Kooperationen können lediglich zwischen geringer und stark ausgeprägter Selbstständigkeitsbeschränkung angesiedelt werden.<sup>58</sup> Kooperationen können infolgedessen – mit Ausnahme der Extrempunkte völlige Selbstständigkeit und völlige Unterordnung – alle Positionen im Kontinuum einnehmen.

Als Zwischenfazit kann festgestellt werden, dass hinsichtlich der verbleibenden Handlungsautonomie keine juristisch wie objektiv trennscharfen Kriterien gebildet werden können. Dies ist auch nicht unbedingt notwendig, da ja eher das Wesen dieser verbleibenden Selbstständigkeit, mit der die Entscheidungen getroffen werden, interessiert. Laut Wurche bleibt als „Quintessenz“ der Diskussion, dass eine (partielle) Handlungsautonomie dann besteht, wenn die beteiligten Unternehmen weder durch rechtliche noch durch wirtschaftliche Druckmittel gezwungen werden können, sich den Fremdinteressen des Partners unterzuordnen und diese in den eigenen Entscheidungen mit zu berücksichtigen.<sup>59</sup> In dieser Aussage der Nichterzwingbarkeit von Entscheidungen zugunsten von Fremdinteressen ist ebenfalls die von zahlreichen Autoren angesprochene Freiwilligkeit zu finden.<sup>60</sup> Die Beschränkung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume, welche – da eigenständig getroffen – nicht erzwungen sind und jederzeit wieder durchbrochen werden kann, existiert nur so lange, wie man freiwillig bereit ist, die Ziele der Partner in seine Entscheidungen mit einzubeziehen.<sup>61</sup>

Auf der Grundlage der hier erfolgten Beschreibung der partiellen Handlungsautonomie ist man nun auch in der Lage, Kooperation von Hierarchie zu trennen. Sie unterscheiden sich durch den verbleibenden Teil an Selbstständigkeit aufseiten der Kooperation.<sup>62</sup> Im Kern der Kooperation geht es ja gerade um den Ausgleich bestehender Interessenverflechtungen und -konflikte: Allen Kooperationsbeteiligten muss die hypothetische Möglichkeit zu defek-

---

<sup>57</sup> Vgl. Bidlingmeier 1967, S. 356.

<sup>58</sup> Vgl. Rössl 1994, S. 43.

<sup>59</sup> Vgl. Wurche 1993, S. 57. Andere Autoren umschreiben diese verbleibende partielle Autonomie mit einer Nennung der Mindestanforderungen: (i) formal-rechtliche Kündbarkeit und (ii) bei Austritt keine ökonomische Existenzgefährdung bzw. -zerstörung, vgl. Tröndle 1987, S. 25 f.; Fontanari 1996, S. 33; Kraege 1997, S. 51 f. Für eine Beschreibung der Handlungsautonomie innerhalb von Kooperationen ist diese Deskription allerdings zu eng gefasst.

<sup>60</sup> Vgl. Schneider 1970, S. 88; Linn 1989, S. 22; Fontanari 1996, S. 35; Rupprecht-Däullary 1994, S. 11; Balling 1998, S. 17.

<sup>61</sup> Vgl. Wurche 1993, S. 55.

<sup>62</sup> Vgl. Schwarze 1979, ähnlich Fontanari 1996, S. 36 f.

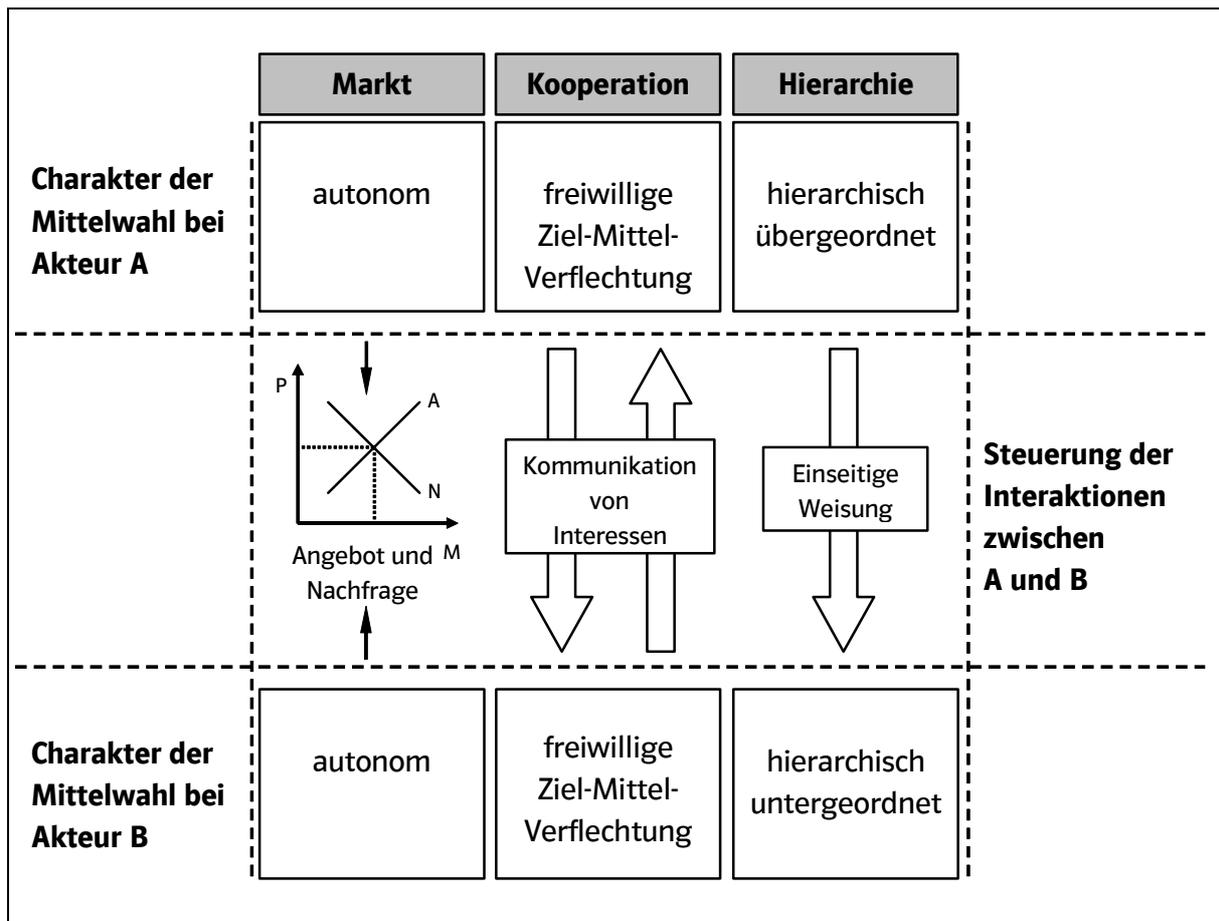
tivem Handeln gegeben sein; ein Ausgleich von Interessen kann nur freiwillig erfolgen.<sup>63</sup> Innerhalb hierarchischer Systeme hingegen, auch wenn diese kooperative Strukturen aufweisen, ist letztendlich aufgrund bestehender Weisungsbefugnisse ein Abgleich der Interessen obsolet. Hier kann der Systemkopf seine Interessen gegenüber hierarchisch Untergeordneten unter Zwang durchsetzen.

## **2.2 Definitionsvorschlag: Kooperation als freiwillige Ziel-Mittel-Verflechtung**

Die Diskussion zentraler Merkmale des Kooperationsbegriffs hat gezeigt, dass sich diese auf zwei wesentliche Kriterien begrenzen lassen. Einerseits Gemeinsamkeit, andererseits eine verbleibende Handlungsautonomie. Auf der Basis der Gemeinsamkeit bzw. der wechselseitigen Ziel-Mittel-Verflechtung ist es möglich, Kooperation vom reinen Markttausch zu differenzieren; anhand der partiellen Handlungsautonomie kann Kooperation von Hierarchie unterschieden werden. Abbildung 2 stellt dies nochmals grafisch dar.

---

<sup>63</sup> Vgl. Rössl 1994, S. 42 f.



**Abbildung 2: Markt, Kooperation und Hierarchie als alternative Koordinationsformen ökonomischen Handelns<sup>64</sup>**

Vor dem Hintergrund der hier erfolgten Diskussion der wesensbestimmenden Merkmale von Kooperationen ist es nun möglich, einen Kooperationsbegriff vorzuschlagen, welcher die spezifische Eigenart dieser Interaktionsform zeigt. Diese Definition soll die Grundlage des weiteren Vorgehens bilden. Sie befähigt dazu, Kooperationen hinreichend genau zu veranschaulichen und – darauf fußend – Koordinationsinstrumente auf ihre Geeignetheit zu untersuchen.<sup>65</sup>

Eine Interaktion zwischen Akteuren soll dann als Kooperation bezeichnet werden, wenn die zwei folgenden Kriterien erfüllt sind:

<sup>64</sup> In Anlehnung an Wurche 1994, S. 57.

<sup>65</sup> Hierbei wird auf die Definition von Wurche (1994, S. 47) zurückgegriffen. Sie erscheint bestens geeignet, die der Kooperation inhärente Problematik exakt darzustellen.

*„(1) Kooperationspartner orientieren sich bei der Wahl ihrer Mittel und Handlungen nicht ausschließlich an den eigenen Interessen, sondern treffen ihre Entscheidungen immer wieder so, dass dabei auch die Ziele und Interessen des Partners respektiert werden. Diesen Sachverhalt bezeichnen wir im Folgenden als wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung.*

*(2) Eine solche partielle Einordnung der eigenen Handlungsspielräume in einen Kooperationszusammenhang erfolgt freiwillig, d. h. die entsprechenden Handlungen sind nicht exakt spezifizierbar, vom Partner nicht vollständig kontrollierbar, oder aber es fehlen juristische wie wirtschaftliche Sanktionspotentiale, um die gewünschten Handlungen beim Partner zu erzwingen.“<sup>66</sup>*

Dieser Vorschlag einer Kooperationsdefinition unterscheidet sich von vielen anderen Vorschlägen in einer ausschlaggebenden Hinsicht und macht ihn deshalb für den weiteren Verlauf dieser Arbeit geeignet: Er hat nicht zum Ziel, objektiv feststellbare Sachverhalte zu beschreiben. Es soll vielmehr zum Ausdruck gebracht werden, dass die Kooperationspartner bei der Nutzung der entstehenden Handlungsspielräume freiwillig die jeweiligen Partnerinteressen mit berücksichtigen. Diese Definition setzt einen Schwerpunkt auf die Frage, wie sich individuelle Nutzenorientierung und freiwillige Einordnung in ein übergeordnetes Ganzes zueinander verhalten und fungiert als Ausgangspunkt für eine Suche nach geeigneten Koordinationsinstrumenten.

---

<sup>66</sup> Wurche 1993, S. 47.

### **3 Kooperation: ökonomische Erklärungsansätze**

Die im vorherigen Kapitel gefundene Definition erlaubt es nun, unterschiedliche theoretische Ansätze auf deren Eignung hinsichtlich des Managements von Kooperationen zu untersuchen. Für den Fokus dieser Abhandlung sind ökonomische Organisationstheorien von Interesse, da sie innerhalb der bisherigen Kooperationsforschung starke Beachtung gefunden haben. Es ist zu analysieren, inwieweit ein Kooperationsmanagement im Sinne der gefundenen zentralen Merkmale durch die ökonomischen Organisationstheorien unterstützt werden kann. Kern der Untersuchung in diesem Kapitel bilden die Neue Institutionenökonomik (mit dem Transaktionskostenansatz als exemplarischer Schwerpunkt) und die Spieltheorie, welche in der Kooperationsforschung im verstärkten Maße zur Erklärung unterschiedlicher Bereiche herangezogen werden.

Im Folgenden werden die theoretischen Ansätze kurz geschildert und ihre Eignung für das Management von Kooperationen beleuchtet. Das Kapitel schließt mit einem Fazit.

#### **3.1 Neue Institutionenökonomik**

Unter dem Oberbegriff „Neue Institutionenökonomik“ sind jene mikroökonomisch fundierten Ansätze zusammengefasst, die sich mit der Entstehung und Gestaltung von Institutionen befassen. Das Ziel der Neuen Institutionenökonomik lautet, Struktur, Verhaltenswirkung, Effizienz und Wandel ökonomischer Institutionen zu untersuchen und sie zu erklären.<sup>67</sup> Die Neue Institutionenökonomik verkörpert allerdings kein einheitliches Theoriegebäude. Sie setzt sich vielmehr aus mehreren methodologisch verwandten Ansätzen zusammen, welche sich teils überlappen, ergänzen und aufeinander aufbauen, teils aber auch voneinander unterscheiden.<sup>68</sup> Allen ist gemeinsam, dass sie grundlegend auf den Erkenntnissen der Neoklassik aufbauen.<sup>69</sup> Sie gehen indes weiter, indem sie Institutionen nicht als exogen gegeben, sondern als endogen bestimmbar ansehen.<sup>70</sup> Weiterhin unterscheiden sich die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik von der Neoklassik, indem sie eine realitätsnähere Sicht auf die Verhaltensannahmen der Wirtschaftssubjekte haben. Sie unterstellen den Akteuren nicht mehr vollständige Information bzw. vollständige Rationalität und lassen so-

---

<sup>67</sup> Vgl. Ebers/Götsch 1999, S. 199.

<sup>68</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck 1999, S. 54.

<sup>69</sup> Vgl. Bosshardt 2001, S. 150.

<sup>70</sup> Vgl. Pieper 2000, S. 130 f.

mit Raum für subjektiv empfundene und objektiv vorhandene Unsicherheit hinsichtlich der Umweltsituation sowie gegenüber dem Verhalten Dritter.<sup>71</sup>

### **3.1.1 Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomik**

Auch wenn, wie oben angesprochen, die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik kein homogenes Theoriegebäude darstellen, lassen sich doch einige grundsätzliche Prämissen ausmachen, welche allen Ansätzen gemeinsam sind und im Folgenden präsentiert werden.

#### **Methodologischer Individualismus**

Den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik ist der methodologische Individualismus der Akteure zugrunde gelegt. Dies bedeutet, dass man bei der Deskription wirtschaftlicher Prozesse vom Handeln einzelner Individuen ausgeht.<sup>72</sup> Institutionen werden insofern als das Ergebnis von Handlungen und Entscheidungen einzelner Individuen aufgefasst und nicht als emergente Phänomene, welche aus sozialen Systemen heraus entstehen.<sup>73</sup> Dem Verständnis über Institutionen muss somit stets das Wissen über das Handeln und Entscheiden des Einzelnen vorausgehen. Hier offenbart sich auch ein Unterschied zur Neoklassik. Denn dort werden Institutionen, wie Haushalte oder Unternehmen, immer als eigenständige Wirtschaftssubjekte angesehen und deren Verhalten so modelliert, als ob sie Individuen wären.<sup>74</sup>

#### **Eigeninteressiertes Handeln und Opportunismus**

Eigeninteressiertes Handeln im Sinne einer individuellen Nutzenmaximierung lautet eine, wenn nicht die zentrale Annahme ökonomischer Theorien. Geht man von der Betrachtung des Individuums aus, wird unterstellt, dass dieses im Rahmen seiner Möglichkeiten und unter den gegebenen Restriktionen danach strebt, seinen Nutzen zu maximieren, wobei sich dieser auf eine Vielzahl von Faktoren gründen kann. Aus diesem Grund ist die individuelle Nutzenmaximierung keinesfalls quasi-automatisch mit Egoismus gleichzusetzen.<sup>75</sup> Eigeninteressiertes Handeln kann auch mit Altruismus, ja sogar Selbstaufopferung gleichgesetzt werden, wenn aus dem ökonomischen Kalkül heraus gesehen soziale Anerkennung oder das Wohlergehen anderer wesentlicher Bestandteil der eigenen Nutzenfunktion ist, welche ma-

---

<sup>71</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 57.

<sup>72</sup> Vgl. Schumpeter 1970, S. 90.

<sup>73</sup> Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 37 f.

<sup>74</sup> Vgl. Bosshardt 2001, S. 152

<sup>75</sup> Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 38.

ximiert werden soll.<sup>76</sup> Die Einbindung Dritter als externe Faktoren in die individuelle Nutzenfunktion eröffnet allerdings auch die Möglichkeit, dass die Maximierung des eigenen Nutzens auf Kosten derselben erreicht wird.

Haben Handlungsweisen das Ziel, den eigenen Nutzen zu maximieren, und nimmt man dabei billigend in Kauf, dass andere dadurch (möglicherweise) geschädigt werden, so bezeichnet man dies als opportunistisches Verhalten bzw. Opportunismus. Die Annahme des opportunistischen Verhaltens von Individuen zieht sich quer durch die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik und stellt eine wichtige Verhaltensvoraussetzung dar. Opportunismus unterscheidet sich in seiner Wirkung von der individuellen Nutzenmaximierung hinsichtlich zweier Merkmale. Zum einen wechselt die Perspektive in der Betrachtung. Innerhalb der individuellen Nutzenmaximierung wird ökonomisches Handeln aus der Sicht des Akteurs selbst betrachtet. Bei Opportunismus hingegen werden die Konsequenzen des Nutzenmaximierenden Verhaltens aus der Sicht eines externen Betrachters beurteilt.<sup>77</sup> Zum anderen wird innerhalb der Opportunismusannahme einseitig die arglistige, für dritte schädliche Verfolgung der eigenen Interessen hervorgehoben. Williamson versteht unter Opportunismus „*a self-interest-seeking assumption that makes allowance for guile. Specifically, economic agents are permitted to disclose information, in a selected and distorted manner. Calculated efforts to mislead, disguise, obfuscate, and confuse are thus permitted*“<sup>78</sup>.

Zwar kann nicht davon ausgegangen werden, dass in einer identischen Situation jeder gleich opportunistisch handelt. Dennoch existiert die Möglichkeit zu opportunistischem Handeln, und im Vorfeld einer Interaktion ist nicht bekannt, in welchem Ausmaß dieses eintreten kann.<sup>79</sup> Sogar der opportunistisch Handelnde mag im Vorfeld weder die Intention noch die Erwartung haben, derart zu agieren.<sup>80</sup> Aus diesem Grunde erweist sich die Opportunismusannahme als ubiquitär.

### **Begrenzte Rationalität**

Um Handlungen rational ausführen zu können, wird angenommen, dass der Handelnde aus einer gegebenen und realisierbaren Menge von Handlungen und Verhaltensweisen auswählen kann und über diese Möglichkeiten vollständig informiert ist. Es wird weiterhin vorge-

---

<sup>76</sup> Vgl. Bosshardt 2001, S. 154.

<sup>77</sup> Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 38.

<sup>78</sup> Williamson 1996, S. 56.

<sup>79</sup> Vgl. Williamson 1975, S. 27.

<sup>80</sup> Vgl. Nooteboom 1999, S. 17.

geben, dass jede dieser Handlungen eine bestimmte Handlungskonsequenz nach sich zieht und der Handelnde wiederum vollständig darüber informiert ist. Schließlich muss der Handelnde eine konsistente, stabile und vollständige Präferenzstruktur besitzen, die es ihm ermöglicht, die Handlungskonsequenzen in eine Rangordnung zueinander zu setzen, um sie bewerten zu können.

*„Rationalität ist, grob gesagt, mit der Auswahl bevorzugter Handlungsalternativen mit Hilfe eines Wertesystems befasst, durch das die Handlungsergebnisse bewertet werden können.“<sup>81</sup>*

Sind diese Bedingungen erfüllt, dann lautet die Entscheidungsregel bei rationalem Verhalten: Der Handelnde entscheidet sich für diejenige Handlung, deren Handlungskonsequenzen er gegenüber den Handlungskonsequenzen der anderen realisierbaren Handlungen bevorzugt.<sup>82</sup> Rationales Verhalten als Ergebnis eines informationsverarbeitenden Prozesses ist abhängig von zwei Faktoren: der Verfügbarkeit vollständiger Information und der kognitiven Fähigkeit des Handelnden, die Informationen in einem komplexen Modell zu verarbeiten. Unter der hypothetischen Annahme der vollständigen Rationalität kann der Handelnde alle Handlungsalternativen und -konsequenzen antizipieren. Der „homo oeconomicus“ erlangt ohne zeitliche Verzögerung und ohne Kosten Zugang zur vollständigen und korrekten Information und hat keine Probleme, diese kognitiv zu verarbeiten.<sup>83</sup> So verlockend diese Annahme für die ökonomische Theoriebildung auch klingt, kann sie einer realistischen Betrachtung nicht standhalten. Denn tatsächliches Verhalten, selbst solches, das im Allgemeinen als rational bezeichnet wird, ist an vielen Stellen mit Friktionen behaftet und kann dem oben beschriebenen Idealbild nicht entsprechen. Insbesondere drei Punkte sprechen gegen ein vollständig rationales Verhalten:<sup>84</sup>

#### (1) Unvollständigkeit des Wissens

Das Individuum besitzt nur bruchstückhaftes Wissen über die Bedingungen seines Handelns bzw. über die Gesetze und Regelmäßigkeiten, die es ihm erlauben, zukünftige Ergebnisse aus jetzigem Wissen abzuleiten.

---

<sup>81</sup> Simon 1981, S. 111.

<sup>82</sup> Vgl. Elster 1987, S. 21 f.

<sup>83</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 20 f.

<sup>84</sup> Vgl. Simon 1981, S. 116 ff.

## (2) Schwierigkeit der Antizipation

Die Konsequenzen von Handlungen sind stets zukünftig. Aus diesem Grund müssen sie durch Antizipation vergegenwärtigt werden. Doch selbst wenn die Ergebnisse einer Handlung ziemlich vollständig erfasst werden, ist die Antizipation in ihrer Wirkung niemals so aussagekräftig wie das tatsächliche Ergebnis. Die tatsächliche Erfahrung kann weit mehr oder weniger erstrebenswert sein, als es in der Phase der Antizipation gedacht war. Die Bewertung von Ergebnissen ist somit in ihrer Exaktheit und Konsistenz durch die Fähigkeit des Individuums beschränkt, während der Antizipation den unterschiedlichen Wertelementen der alternativen Konsequenzen das gleiche Gewicht beizumessen, welches sie bei wirklicher Erfahrung haben.

## (3) Eingeschränkter Bereich der Handlungsalternativen

Das Vorstellungsvermögen eines Individuums reicht nicht aus, um sich über alle Handlungsalternativen bewusst zu werden. Jede Alternative zieht ihre eigenen Folgen nach sich, welche in ihrer Komplexität das geistige Fassungsvermögen bei Weitem überschreiten. Eine Erfassung und Bewertung aller Handlungsalternativen und deren Konsequenzen ist schlicht unvorstellbar.

Innerhalb der Neuen Institutionenökonomik wird die Annahme der vollständigen Rationalität deshalb gelockert und den Individuen lediglich begrenzte Rationalität unterstellt. Begrenzte Rationalität<sup>85</sup> besagt, dass Individuen rationales Handeln zwar beabsichtigen, jedoch aufgrund kognitiver und anderer Beschränkungen lediglich eingeschränkt dazu in der Lage sind.<sup>86</sup>

## 3.1.2 Transaktionskostenansatz als Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik

### 3.1.2.1 Grundzüge der Theorie und Erkenntnisinteresse

Der Transaktionskostenansatz geht ursprünglich auf Coase (1937) zurück, der sich in seinem Artikel „*The nature of the firm*“ zum Ziel setzt, eine realitätsnahe und zugleich wissenschaftlich verwertbare Theorie der Unternehmung zu entwickeln.<sup>87</sup> Ausgehend von der Beschreibung einer arbeitsteiligen Ökonomie, in der die Koordination von Ressourcen über den

---

<sup>85</sup> Die Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität lässt sich auf einem Kontinuum zwischen „maximizing“ und „organic rationality“ einordnen, vgl. Williamson 1985, S. 44 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Williamson 1975, S. 21.

<sup>87</sup> Vgl. Coase 1937, S. 386.

Preismechanismus erfolgt,<sup>88</sup> stellt Coase die Frage, aus welchem Grund in einer so spezialisierten Ökonomie Unternehmen überhaupt entstehen:<sup>89</sup> Ist die Koordination von Ressourcen hinreichend über den Preismechanismus koordiniert, wozu bedarf es dann überhaupt der Existenz von Organisationen? Die Grundidee lautet, dass bei der Verwendung des Preismechanismus Kosten entstehen.<sup>90</sup> Diese entfallen, wenn die Transaktion innerhalb des Unternehmens durchgeführt wird, womit die Existenz von Unternehmen neben Märkten ökonomisch vorteilhaft begründbar ist.<sup>91</sup> Coase erachtet Unternehmen und Märkte demnach als alternative Koordinationsformen an.<sup>92</sup>

Durch die Internalisierung einer Transaktion in das Unternehmen werden z. B. Kosten für das Finden des relevanten Preises und für das Aushandeln und Abschließen einzelner Verträge auf dem Markt eingespart.<sup>93</sup> Das Agieren auf Märkten verursacht folglich Kosten,<sup>94</sup> deren Entstehen durch die Schaffung von Organisationen verhindert werden kann.<sup>95</sup> Ist diese Aussage korrekt, wirft sich indes die Frage auf, weshalb nicht alle Transaktionen in einem einzigen riesigen Unternehmen ablaufen, um auf diese Weise sämtliche anfallenden Transaktionskosten zu vermeiden. Coase nennt Gründe, warum ein Unternehmen nicht endlos wachsen kann: (i) Erstens nehmen mit steigender Unternehmensgröße und damit auch einer steigenden Anzahl zu koordinierender Transaktionen die Grenzerträge interner Koordination ab. (ii) Zweitens kann es durch die hohe Zahl der zu koordinierenden Transaktionen zu Koordinationsfehlern des Unternehmers kommen, woraus eine Fehlallokation der Produktionsfaktoren resultiert. Und (iii) drittens kann es möglich sein, dass die Faktorkosten kleinerer Unternehmen relativ geringer sind als die großer Unternehmen.<sup>96</sup>

Es entstehen demgemäß sowohl bei der Markttransaktion wie auch bei der Internalisierung der Transaktion in ein Unternehmen Kosten. Somit ergibt sich die optimale Größe eines Unternehmens, wenn gemäß der marginalen Substitution die Kosten der Internalisierung einer

---

<sup>88</sup> Vgl. ebd., S. 387.

<sup>89</sup> Ebd., S. 390.

<sup>90</sup> „[...] there is a cost of using the price mechanism“, Ebd.

<sup>91</sup> Vgl. ebd.

<sup>92</sup> Coase definiert die Institutionen Markt und Unternehmen wie folgt: „*Outside the firm, price movements direct production, which is co-ordinated through a series of exchange transactions on the market. Within a firm, these transactions are eliminated and in place of the complicated market structure with exchange transactions is substituted the entrepreneur-co-ordinator, who directs production. It is clear that these are alternative method of co-ordinating production.*“ (Coase 1937, S. 388).

<sup>93</sup> Vgl. ebd., S. 390 f.

<sup>94</sup> Coase nennt die entstehenden Kosten in seinem Ursprungsartikel nicht Transaktionskosten, sondern „*marketing costs*“.

<sup>95</sup> Vgl. Coase 1937, S. 392.

<sup>96</sup> Vgl. ebd., S. 394 f.

Transaktion in die Unternehmung den Kosten der Abwicklung über den Markt oder in einem anderen Unternehmen entsprechen („Coase-Theorem“).<sup>97</sup>

Der Ansatz von Coase ist dahin gehend zu würdigen, dass zum ersten Mal Markt und Unternehmen als alternative Koordinationsformen betrachtet werden und das Prinzip der marginalen Substitution auf die Organisationstheorie übertragen wird.<sup>98</sup> Hinzu kommt die Betrachtung der Transaktion als zentrales Analyseobjekt und nicht die Technologie, wie z. B. Skalenerträge oder die Analyse der Input-/Output-Transformation mithilfe einer Produktionsfunktion.<sup>99</sup> Darüber hinaus ist Coase einer der ersten Ökonomen, die einige der Grundannahmen der neoklassischen Theorie aufheben. Transaktionskosten können nur dann existent sein, wenn die Marktteilnehmer unvollständige Informationen besitzen und Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen besteht.<sup>100</sup>

Trotz dieser Pionierarbeit hat der Ansatz in der scientific community lange Zeit keine Beachtung gefunden: Coase ist es nicht gelungen, Transaktionen und Transaktionskosten für eine genauere Untersuchung von Märkten und Unternehmen hinreichend zu operationalisieren. Mithilfe dieses Ansatzes ist die Bestimmung nicht möglich, welche Koordinationsform für die Durchführung einer bestimmten Transaktion vorteilhafter ist. Die einer systematischen Beurteilung zugrunde liegenden Faktoren, anhand derer festgestellt werden kann, wie bzw. warum die Vorteilhaftigkeit verwirklicht werden kann, wurden nicht in der nötigen Exaktheit herausgearbeitet. Erst durch die Verwendung dieses Gedankenguts durch Williamson (1975, 1985) und seiner darauf aufbauenden Forschungsarbeit ist es gelungen, einen eigenständigen Ansatz zu formen, der zu einer tragenden Säule der betriebswirtschaftlichen Forschung avanciert ist.

Der Transaktionskostenansatz will erklären, aus welchem Grund bestimmte Transaktionen in bestimmten institutionellen Arrangements durchgeführt werden und dabei mehr oder weniger effizient organisiert sind.<sup>101</sup> Ausgangspunkt der Analyse bildet die Transaktion zwischen spezialisierten Akteuren in einem arbeitsteiligen Wirtschaftssystem. Eine Transaktion findet laut Williams statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch separierbare

---

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S. 395.

<sup>98</sup> Vgl. Rotering 1993, S. 95.

<sup>99</sup> Für die Entwicklung und Klärung der Transaktionskosten wurde Ronald Harry Coase 1991 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet.

<sup>100</sup> Vgl. Coase 1937, S. 390 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 1998, S. 225.

Stelle übertragen wird.<sup>102</sup> Hier ist allerdings anzumerken, dass es im Rahmen des Transaktionskostenansatzes um die Beurteilung verschiedener Organisationsformen zur Durchführung ökonomischer Aktivitäten geht und nicht um die Optimierung von Produktionsprozessen. Daher ist der physische Tausch von Gütern oder Leistungen – und damit auch die von Williamson gewählte Beschreibung – von nachrangiger Bedeutung. Für die weitere Betrachtung erweist es sich als sinnvoller, eine Transaktion als den Prozess der Klärung, Vereinbarung und Durchführung eines Güter- oder Leistungsaustausches anzusehen.<sup>103</sup> Wenn nun die Transaktion als Basis der Analyse gewählt wird, so stellen sich folgende Fragen: (i) Welche Form der Transaktion kann in welchem institutionellen Arrangement relativ am kostengünstigsten organisiert und vollzogen werden? (ii) Welche Dimensionen und Charakteristika sind für diese Unterschiede verantwortlich?<sup>104</sup>

### 3.1.2.2 Transaktionskosten als Analyseeinheit

Geht es innerhalb des Transaktionskostenansatzes um die Suche nach dem kostengünstigsten institutionellen Arrangement für bestimmte Formen der Transaktion, bedarf es einer exakten Darstellung der dabei anfallenden Transaktionskosten.<sup>105</sup> Die Aufschlüsselung des Leistungserstellungsprozesses in seine einzelnen Phasen ermöglicht es, die entstehenden Transaktionskosten zu differenzieren. Diese können wiederum in Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten unterschieden werden:<sup>106</sup>

- Ex-ante-Transaktionskosten
  - Anbahnungskosten, z. B. die Informationssuche und -beschaffung über mögliche Transaktionspartner und deren Bedingungen.
  - Vereinbarungskosten, z. B. die Dauer und Intensität von Verhandlungen, Ausformulierungen der Verträge und Einigung der Transaktionspartner.
- Ex-post-Transaktionskosten
  - Abwicklungskosten, etwa die Steuerung des Austauschprozesses und die Managementkosten der Führung und Steuerung.

---

<sup>102</sup> Vgl. Williamson 1993, S. 12.

<sup>103</sup> Vgl. Roterling 1993, S. 98.

<sup>104</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 1998, S. 225.

<sup>105</sup> Unter Transaktionskosten werden alle Nachteile und Verluste verstanden, welche den Transaktionspartnern während der Verwirklichung des Leistungsaustauschs entstehen. Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 67.

<sup>106</sup> Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 67. Ex-ante-Transaktionskosten entstehen vor und Ex-post-Transaktionskosten nach dem Vertragsabschluss.

- Kontrollkosten, beispielsweise die Absicherung der Einhaltung von Fristen, Qualitäts-, Mengen- oder Preisvereinbarungen.
- Anpassungskosten, z. B. die Änderung von Fristen, Qualitäts-, Mengen- oder Preisvereinbarungen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen während der Laufzeit der Vereinbarungen.

Innerhalb des Transaktionskostenansatzes wird vor allem die Bedeutung der Ex-post-Transaktionskosten hervorgehoben, da die Auffassung vertreten wird, dass potenzielle Probleme, welche erst während des Austauschprozesses auftreten, von den Transaktionspartnern ex ante nicht vollständig vorausgesehen werden können und so vertragliche Vereinbarungen unvollständig bleiben. Demnach kommt der institutionellen Gestaltung, wie der Absicherung, Durchsetzung und Anpassung der Transaktion, eine gesonderte Rolle zu.<sup>107</sup> Die große Bedeutung der Ex-post-Transaktionskosten wird klar, wenn man die Verhaltensannahmen und Umweltdimensionen in die Betrachtung integriert.

### **3.1.2.3 Verhaltensannahmen und Umweltbedingungen**

Innerhalb der Transaktionskostentheorie werden unterschiedliche Annahmen und Bedingungen thematisiert, die sich in drei Klassen differenzieren lassen:

- Verhaltensannahmen,
- Umweltfaktoren,
- Transaktionshäufigkeit und -atmosphäre.

#### **Verhaltensannahmen**

Die Verhaltensannahmen, welche auch als Humanfaktoren bezeichnet werden, sind beschränkte Rationalität und Opportunismus. Diese wurden bereits weiter oben beschrieben und werden als bekannt vorausgesetzt.

#### **Umweltfaktoren**

Als wichtige Umweltfaktoren, welche Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten haben, gelten die Spezifität der Transaktion, deren strategische Bedeutung und die Unsicherheit

---

<sup>107</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 1998, S. 226.

während der Transaktion.<sup>108</sup> Unter der Spezifität einer Transaktion versteht man die Gebundenheit der Ressource an eine bestimmte Verwendung. Der Spezifitätsgrad einer Transaktion ist umso höher, je größer der Anteil der „sunk costs“, also der irreversiblen Kosten, bei alternativer Nutzung am Wert der Investition ist.<sup>109</sup> Im Allgemeinen lassen sich folgende Arten der Spezifität unterscheiden:<sup>110</sup>

- Standortspezifität („site specificity“):  
Investitionen in ortsgebundene Anlagen, wie Gebäude und Grundstücke.
- Spezifität des Sachkapitals („physical asset specificity“):  
Investitionen in spezifisches Sachkapital, wie Maschinen und Technologien.
- Spezifität des Humankapitals („human asset specificity“):  
Investition in spezifische Mitarbeiterqualifikationen, wie Ausbildung an einer bestimmten Maschine für eine bestimmte Technologie.
- Spezifität zweckgebundener Ressourcen („dedicated assets“):  
Investitionen in an sich unspezifische Sachwerte, welche jedoch bei Wegfall der Transaktion Überkapazitäten darstellen.

Die Spezifität einer Transaktion kann sich im Laufe der Geschäftsbeziehung ändern.<sup>111</sup> So hat z. B. ein Unternehmen bei einer sich anbahnenden Geschäftsbeziehung ex ante noch die Wahl zwischen unterschiedlichen potenziellen Partnern. Hat sich das Unternehmen indes für einen bestimmten Partner entschieden, können im weiteren Verlauf Austrittsbarrieren entstehen, da die Geschäftsbeziehung u. U. spezifische Investitionen erfordert.<sup>112</sup> Durch diese Entwicklung ist aus einer unspezifischen Geschäftsbeziehung ex post eine spezifische geworden. Diese Umwandlung wird als fundamentale Transformation („fundamental transformation“) bezeichnet.<sup>113</sup>

Die Spezifität einer Austauschbeziehung wird aber nur in Verbindung mit der Verhaltensannahme des Opportunismus problematisch. Entsteht durch eine hohe Spezifität ein besonde-

---

<sup>108</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 50.

<sup>109</sup> Vgl. Götz/Toepffer 1991, S. 10. Ein Beispiel für eine Ressource mit geringer Spezifität ist der Einsatz standardisierter Container. Diese können nach Beendigung einer Geschäftsbeziehung ohne sunk costs bei alternativen Geschäftsbeziehungen weiter verwendet werden. Spezielle Maschinen für die Herstellung eines bestimmten Produktes hingegen haben eine hohe Spezifität, da sie nicht zu Herstellung anderer Produkte eingesetzt werden können und somit bei alternativer Verwendung praktisch nutzlos sind.

<sup>110</sup> Vgl. Williamson 1996, S. 59 f.

<sup>111</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 51.

<sup>112</sup> Etwa die Verlinkung der LuK-Systeme oder die Ansiedlung in geografischer Nähe zum Partner.

<sup>113</sup> Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 70.

res Abhängigkeitsverhältnis, wächst das Interesse an einer dauerhaften Geschäftsbeziehung. Gleichzeitig entsteht allerdings auch die Möglichkeit, die Abhängigkeit des anderen opportunistisch auszunutzen, ohne dass die Austauschbeziehung leicht aufgelöst werden kann.

*„Die Opportunitätskosten der Auflösung der Austauschbeziehung steigen an, weil die Inputfaktoren auf die Erstellung ganz bestimmter Güter und Leistungen zugeschnitten sind, in anderen Verwendungen dagegen einen sehr viel geringeren Wert besitzen.“<sup>114</sup>*

Die Transaktionskostentheorie empfiehlt deshalb, Transaktionen mit hoher Spezifität stärker hierarchisch einzubinden als über kurzfristige Marktbeziehungen auszuführen. Gleichwohl muss in diese Überlegungen ebenfalls die strategische Bedeutung der jeweiligen Transaktion mit einbezogen werden. Kommt zu einer hohen Spezifität auch noch eine große strategische Bedeutung hinzu, so wird die Dringlichkeit einer hierarchischen Integration verschärft und ist verträglich mit der obigen Aussage. Treffen dessen ungeachtet eine hohe Spezifität sowie eine geringe strategische Bedeutung aufeinander, ergibt sich darüber hinaus Entscheidungsbedarf. Es wäre ökonomisch unsinnig, sich der Gefahr hoher Opportunitätskosten bei nur geringer Bedeutung für den Unternehmenserfolg auszusetzen. Ziel sollte es somit sein, die Spezifität der Transaktion nach Möglichkeit zu begrenzen, um sie langfristig auszugliedern zu können.<sup>115</sup>

Der Umweltfaktor Unsicherheit bezieht sich auf die Anzahl der notwendigen Veränderungen der Leistungsvereinbarungen während der Transaktion und das Vermögen der Transaktionspartner, inwieweit sie diese Veränderungen vorhersehen können. Je häufiger unvorhergesehene Änderungen nötig sind, desto schwieriger gestaltet sich der gesamte Prozess der Transaktion.<sup>116</sup> Mit dem Ausmaß an unvorhergesehenen Änderungen steigen gleichfalls das Maß an Unsicherheit und die damit verbundenen Transaktionskosten. Der Grad der Unsicherheit ist indes allein dann relevant, wenn die Verhaltensannahme der beschränkten Rationalität hinzukommt. Nur wenn die Grenzen der Rationalität überschritten werden, entwi-

---

<sup>114</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 1998, S. 228.

<sup>115</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 51.

<sup>116</sup> Der Prozess der Transaktion kann analog zu den Transaktionskosten in die Phasen Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung unterteilt werden.

ckelt sich die Unsicherheit für die Akteure zu einem ökonomischen Problem. Ihre kognitiven Fähigkeiten reichen nicht mehr aus, die Komplexität der Situation erfassen zu können.<sup>117</sup>

### **Transaktionshäufigkeit und -atmosphäre**

Weiterhin ist die Höhe der Transaktionskosten beeinflusst von der Häufigkeit, mit der die Transaktionspartner identische Transaktionen untereinander abwickeln. Je häufiger Transaktionen ausgeführt werden, desto schneller amortisieren sich transaktionsspezifische Investitionen. Zugleich gilt, dass sich speziell auf die Durchführung der Transaktion zugeschnittene institutionelle Regelungen<sup>118</sup> mit zunehmender Häufigkeit kostengünstiger realisieren lassen. Ob diese kostengünstigere Lösung jedoch zu realisieren ist, hängt nur in zweiter Linie von der Transaktionshäufigkeit ab. Der Einfluss der Häufigkeit ist folglich zweitrangig. Erst wenn die Spezifität, die strategische Bedeutung und das Ausmaß der Unsicherheit beleuchtet worden sind, wird die Häufigkeit der Transaktion für die Auswahl eines geeigneten Koordinationsinstrumentes relevant. Von daher spielt sie bei vielen transaktionstheoretischen Arbeiten eine eher untergeordnete Rolle.<sup>119</sup>

Die Transaktionsatmosphäre beeinflusst ebenfalls die Transaktionskosten alternativer Organisationsformen.<sup>120</sup> Sie umfasst alle sozialen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen, welche für die Organisation einer Transaktion Relevanz besitzen.

*„Reference to atmosphere is intended to make allowance for attitudinal interactions and the systems consequences that are associated therewith.“<sup>121</sup>*

Durch die Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen soll gewährleistet werden, dass ökonomische Aktivitäten auch durch die Rechtsordnung des Staates, wie z. B. durch seine Wirtschafts- und Ordnungspolitik, beeinflusst werden und so die Wahl geeigneter Organisationsformen in seinem Sinne kanalisiert.<sup>122</sup> Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die technische Infrastruktur da, welche die Transaktion umgibt. Als bekannte Determinante der Transaktionskosten kann hier die IuK-Technik hervorgehoben werden. Durch geeignete In-

---

<sup>117</sup> Vgl. Picot/Dietl/Frank 1999, S. 69.

<sup>118</sup> Institutionelle Regelungen sind in diesem Fall mit der hierarchischen Lösung gleichzusetzen.

<sup>119</sup> Vgl. Ebers/Gotsch 1999, S. 230.

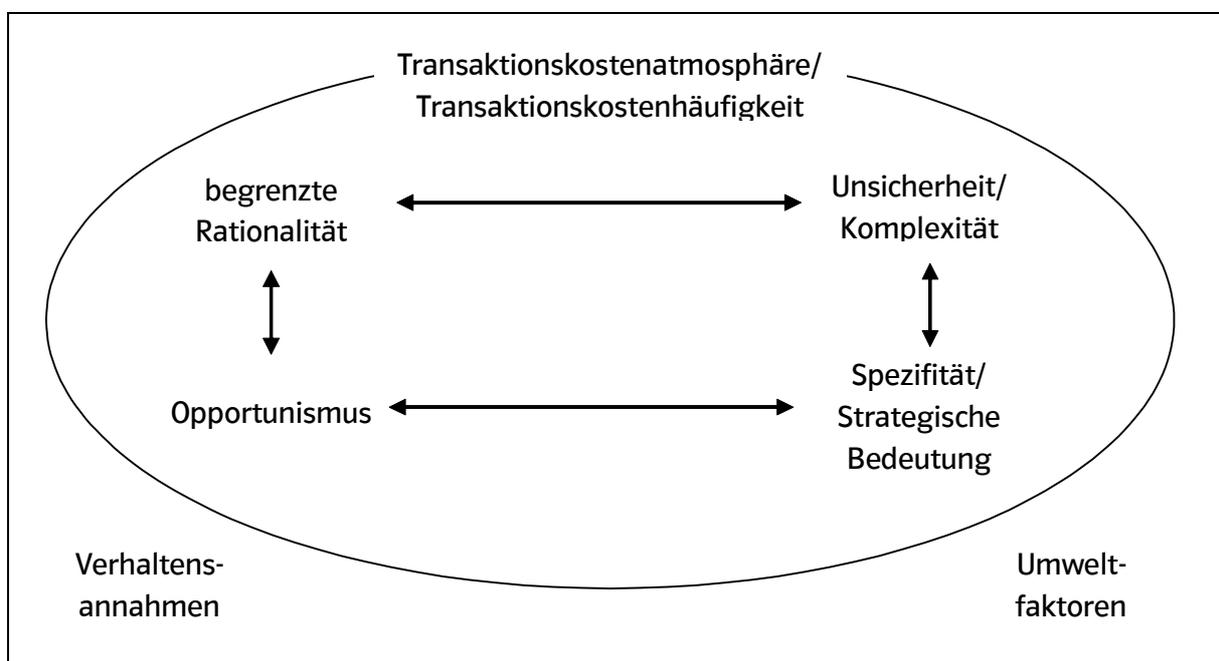
<sup>120</sup> Auch die Transaktionsatmosphäre besitzt – wie die Transaktionshäufigkeit – nur eine zweitrangige Bedeutung. Dennoch haben beide einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die sich ergebenden Transaktionskosten.

<sup>121</sup> Williamson 1975, S. 37.

<sup>122</sup> Vgl. Roterling 1993, S. 52. Man denke beispielsweise im Rahmen der zwischenbetrieblichen Kooperationen an das in Deutschland gültige Kartell- und Wettbewerbsrecht.

formations- und Kommunikationssysteme können beispielsweise die Grenzen rationalen Verhaltens durch effizientere Informationsverteilung nach außen geschoben, aber auch der Grad der Spezifität verringert werden<sup>123</sup>, was zu einer Reduzierung der Transaktionskosten führt.<sup>124</sup> Unter den sozialen Rahmenbedingungen können schließlich die Werthaltungen der Transaktionspartner oder die Einbettung der Partner innerhalb eines sozialen Systems subsumiert werden.<sup>125</sup>

Nachstehende Abbildung veranschaulicht die hier beschriebenen Verhaltensannahmen und Umweltbedingungen in grafischer Form.



**Abbildung 3: Organizational failures framework im Rahmen des Transaktionskostenansatzes<sup>126</sup>**

<sup>123</sup> Der Einsatz von IuK-Technologie kann den Grad der Spezifität verringern, da durch verbesserten Informationsaustausch Ressourcen mit hoher Spezifität bzw. Überkapazitäten einer neuen Verwendung zugeführt werden können und somit nicht mehr Bestandteil der sunk costs sind.

<sup>124</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 52.

<sup>125</sup> Diese Form der Transaktionsatmosphäre wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch ausführlich beschrieben.

<sup>126</sup> In Anlehnung an Picot/Dietl/Franck 1999, S. 68.

### 3.1.2.4 Wertung des Transaktionskostenansatzes aus Sicht der Kooperationsforschung

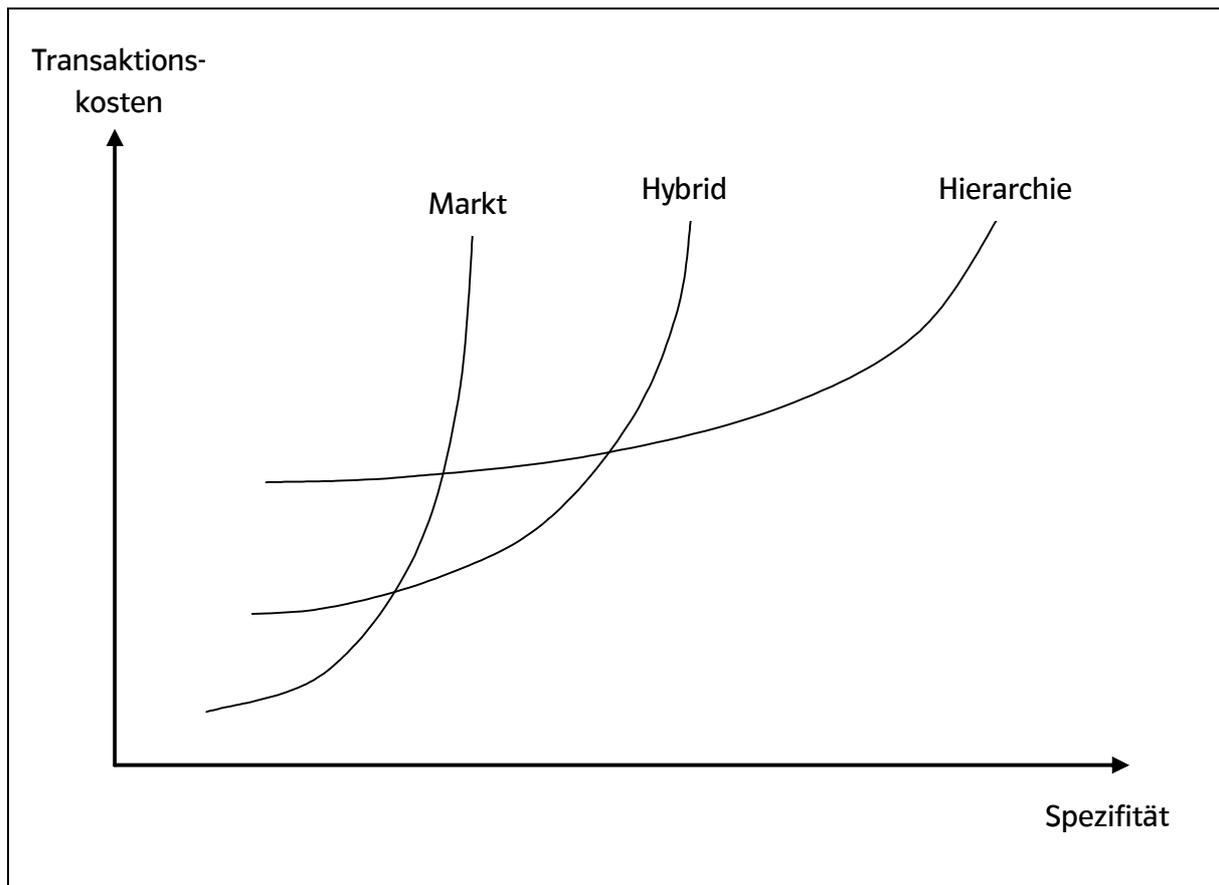
Nachdem die grundlegenden Bausteine geklärt sind, erfolgt nun die Überprüfung, inwieweit sich der Transaktionskostenansatz als managementrelevantes Theoriegebäude für Kooperationen eignet. Analysiert man frühere Arbeiten, sprach Williamson lediglich von einem Markt-/Hierarchie-Paradigma – zwischen diesen Extremen liegende Interaktionsformen blieben von ihm unberücksichtigt.<sup>127</sup> Erst in der weiteren Entwicklung des Ansatzes durch Williams wurde diese strenge Zweiteilung aufgebrochen und anstatt des Markt-/Hierarchie-Paradigmas der Begriff „contractual relations“<sup>128</sup> eingeführt. Durch diese Erweiterung ist es Williams möglich geworden, kooperative Formen als „Hybride“<sup>129</sup> in die Betrachtung zu integrieren. Auf diese Weise kann der Transaktionskostenansatz grundsätzlich auch für die Erklärung kooperativer Formen der ökonomischen Interaktion Anwendung finden. Mithilfe der Dimensionen Transaktionskosten und Spezifität lässt sich dies auch grafisch verdeutlichen.

---

<sup>127</sup> Vgl. Williamson 1975, S. 8.

<sup>128</sup> Williamson 1985, S. 52.

<sup>129</sup> Gleichwohl leitet Williamson die Existenz von Hybriden nicht in systematischer Weise aus dem Modell ab, sondern setzt sie einfach zwischen Markt und Hierarchie ein, vgl. Chung 1998, S. 75.



**Abbildung 4: Darstellung von Markt, Hybrid und Hierarchie anhand ihrer Spezifität und Transaktionskosten<sup>130</sup>**

Hierarchien weisen unabhängig vom Grad der Spezifität die höchsten fixen Transaktionskosten (wie z. B. die Kosten der Verwaltung) auf. Auf der anderen Seite stellt die Hierarchie jedoch eine Vielzahl von Kontroll- und Anreizmechanismen zur Verfügung, welche die Durchführung spezifischer Transaktionen erleichtern. Hierdurch erklärt sich auch der relativ flache Anstieg der Transaktionskostenkurve für Hierarchien. Entgegengesetzt hierzu fallen für Transaktionen über den Markt die geringsten Fixkosten an, da jegliche langfristige und somit kostentreibende Bindungen fehlen. Indessen steigen die variablen Kosten bei zunehmender Spezifität stark an, da hier die Gefahr einer opportunistischen Ausnutzung durch zusätzliche Vorsichtsmaßnahmen minimiert werden muss. Kooperationen bzw. hybride Organisationsformen liegen hinsichtlich ihrer fixen und variablen Kosten zwischen den zwei Extremen. Sie finden laut Transaktionskostentheorie dort Anwendung, wenn die Umweltfaktoren Spezifität bzw. die Unsicherheit auf einem mittleren Niveau liegen.<sup>131</sup>

<sup>130</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wiegand 2003, S. 55.

<sup>131</sup> Vgl. Götz/Toepffer 1991, S. 28.

Oberflächlich gesehen, erscheint die Logik des Transaktionskostenansatzes also geeignet, um auf Kooperationen fokussierte Unternehmensstrategien zu analysieren. Eben jene werden durch die hybriden Organisationsformen explizit in die Betrachtung mit einbezogen. Kooperationen sind genau dann zu erklären, wenn sich eine Transaktionskostensituation mit einer mittleren Spezifität ergibt. Der Ansatz leistet mithin eine Erklärung der Motivation zur Kooperation.<sup>132</sup> Dessen ungeachtet ist der Transaktionskostenansatz durch entscheidende Schwachpunkte charakterisiert, die ihn als Grundlage für das Management von Kooperationen eher ungeeignet erscheinen lassen:

### **Unstimmigkeit bei der Beurteilung von Rationalität**

Innerhalb des Transaktionskostenansatzes bildet die Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität einen wichtigen Baustein. Dennoch treten innerhalb des Ansatzes Unstimmigkeiten über die Gültigkeit dieser Annahme auf. Es entsteht der Eindruck, als würde Williamson die Annahme der begrenzten Rationalität selektiv je nach Bedarf einsetzen. Geht es um die Auswahl der jeweils effizientesten Form der Transaktionsabwicklung, so ist den Akteuren begrenzte Rationalität unterstellt. Bei dem Vergleich der Transaktionskosten als Grundlage einer Entscheidung hingegen wird von den Entscheidungsträgern uneingeschränkt rationales Verhalten erwartet.<sup>133</sup> Dieser inhärente Widerspruch stellt somit die Geschlossenheit des gesamten Ansatzes grundsätzlich infrage.

### **Unschärfe bei der Definition der Transaktionskosten**

Die weiter oben erfolgte Aufgliederung der Transaktionskosten kann lediglich als erster Schritt einer genaueren Zuordnung der Kosten auf institutionelle Arrangements gesehen werden. Solange die Transaktionskosten nicht genauer bestimmt und einer direkten Beobachtung bzw. Messung zugänglich gemacht werden, kann jedes institutionelle Arrangement, also auch Kooperation, mit dem Verweis auf Transaktionskosteneinsparungen gerechtfertigt werden. Dieses Manko ist nur zu beseitigen, wenn für jede Koordinationsform die damit verbundenen Kosten und der Ressourcenverbrauch kategorisiert und quantifiziert werden. Dieser Punkt wird jedoch von der transaktionskostentheoretischen Analyse vernachlässigt.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Schwark 2000, S. 72.

<sup>133</sup> Vgl. Schneider 1985, S. 1241.

<sup>134</sup> Vgl. Doering 1999, S. 46.

### **Lediglich Betrachtung der Kosten**

Innerhalb des Transaktionskostenansatzes wird der Schwerpunkt auf die Betrachtung der entstehenden Kosten gelegt. Jene Koordinationsform ist optimal, welche die geringsten Kosten aufweist. Der Nutzen, welcher durch ein bestimmtes institutionelles Arrangement entstehen könnte, wird hingegen völlig aus der Betrachtung ausgeblendet.<sup>135</sup>

*„Recognition of the relationship as a potential asset, one which needs to be actively managed in order to more fully derive value from it, enables a appreciation of relationship-specific expenditures not just as a cost but as an investment in future value.“<sup>136</sup>*

Gerade die Verwirklichung von Nutzenpotenzialen spielt bei der freiwilligen Ziel-Mittel-Verflechtung, die konstitutiv für Kooperationen ist, eine wichtige Rolle. Werden Nutzenüberlegungen (wie z. B. interorganisationales Lernen, Synergieeffekte u. Ä.) nicht in die Betrachtung mit einbezogen, fallen institutionelle Arrangements mit zwar hohen Transaktionskosten, aber auch dementsprechend hohem Nutzen hinter solchen zurück, die geringe Transaktionskosten und wenig Nutzen aufweisen. Dies kann so weit gehen, dass sich die Verfolgung nutzensteigernder Strategien und die Wahl transaktionskostenoptimaler institutioneller Arrangements widersprechen.<sup>137</sup>

### **Statische Betrachtungsweise**

Innerhalb des Transaktionskostenansatzes werden die Einflussfaktoren auf ein institutionelles Arrangement lediglich statisch untersucht.<sup>138</sup> Es wird analysiert, welche Organisationsform bei gegebenen Transaktionskosten optimal ist. Dynamische Elemente werden bei der Bestimmung der (transaktionskosten-)optimalen Organisationsform ausgeblendet.<sup>139</sup> Doch gerade kooperative Interaktionsformen sind durch ihr Wesen weniger formalisiert und dadurch auch flexibler bzw. dynamischer als z. B. hierarchisierte Koordinationsformen. Dadurch kann es sich leichter ergeben, dass sich im Laufe der Geschäftsbeziehung Einflussfaktoren verändern und das gegebene institutionelle Arrangement obsolet werden lassen. Dies hat zur Konsequenz, dass eine ehemals optimale Koordinationsform zu einem späteren Zeitpunkt suboptimal ist. Entwicklungen, die diese Veränderung hervorrufen können, werden

---

<sup>135</sup> Vgl. Gulati 1998, S. 304.

<sup>136</sup> Madhok 2000, S. 75.

<sup>137</sup> Vgl. Zajac/Olsen 1993, S. 132.

<sup>138</sup> Vgl. Chung 1998, S. 117.

<sup>139</sup> Vgl. Williamson 1985, S. 143.

von der Transaktionskostentheorie vernachlässigt.<sup>140</sup> Zwar gibt Williamson zu, dass es innerhalb einer Geschäftsbeziehung zu Änderungen kommen kann (fundamentale Transformation). Empfehlungen dahin gehend, mit diesen Änderungen umzugehen, bleiben indes aus.<sup>141</sup> Für ein effizientes Kooperationsmanagement besteht somit das Problem, bei einseitiger Verwendung von Gestaltungsempfehlungen aus transaktionskostentheoretischem Standpunkt von veränderten Situationsbedingungen überrascht zu werden.

### **Keine Berücksichtigung der unterschiedlichen Position der Beteiligten**

Die Wahl der effizienten Koordinationsform hängt im Transaktionskostenansatz von den verschiedenen Einflussfaktoren und den damit zusammenhängenden Transaktionskosten ab. Was aus individueller Sichtweise logisch und konsequent ist, verliert seine Eindeutigkeit, integriert man die Position der anderen Partei in die Überlegungen. Ein institutionelles Arrangement, das sich aus Sicht des einen Transaktionspartners als optimal präsentiert, kann für den anderen Transaktionspartner aufgrund einer anderen Wertigkeit der Einflussgrößen ungeeignet sein.<sup>142</sup> Geht man von einem kooperativen Verhältnis der Transaktionspartner aus, so kann es sich aufgrund der unterschiedlichen Bewertung der Einflussgrößen ergeben, dass das Spektrum der möglichen Koordinationsformen stark eingeschränkt wird, im Extremfall keine Überschneidung vorhanden ist. Führt man sich nun das Bezeichnende einer Kooperation vor Augen – die freiwillige Ziel-Mittel-Verflechtung – so dürfte ein beiderseitig zufriedenstellendes Arrangement nur schwerlich zu finden sein. Die fehlende Differenziertheit des Transaktionskostenansatzes für diese Problematik mindert die Geeignetheit des Instrumentariums für das Kooperationsmanagement.

### **Einseitiges Menschenbild**

Williamson legt seinem Ansatz ein einseitiges Menschenbild zugrunde: Opportunismus. Zwar gesteht er zu, dass nicht alle Individuen eine gleich starke Neigung zu solchem Verhalten haben. Da die unterschiedlichen Neigungen aber nicht antizipiert werden kann, geht er von einer starken Opportunismusneigung aller Individuen aus. Diese Vorgehensweise mag bei der Behandlung vertraglicher Probleme seine Richtigkeit haben. Bei darüber hinaus gehenden interorganisationalen Fragestellungen stößt man mit dieser Einstellung allerdings an seine Grenzen, da opportunistisches Verhalten lediglich eine von vielen möglichen Ver-

---

<sup>140</sup> Vgl. Nooteboom 1999, S. 23; Goetz/Toepfer 1991, S. 33 f.

<sup>141</sup> Vgl. Zajac/Olsen 1993, S. 136 f.

<sup>142</sup> Vgl. Götz/Toepffer 1991, S. 29 ff.

haltensweisen ist, es jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen zum Tragen kommt.<sup>143</sup> Insoweit ist anzuführen, dass Williamsons ubiquitäre Opportunismusannahme dem wirklichen Spektrum individuellen Verhaltens keinesfalls gerecht werden kann.<sup>144</sup> Es kann sogar gesagt werden, dass dieses einseitige Menschenbild die Etablierung einer freiwilligen – mithin herrschaftsfreien – Ziel-Mittel-Verfechtung ausschließt:

*„Unter der Annahme ubiquitären opportunistischen, auf kurzfristige Vorteile ausgerichteten Verhaltens hingegen bleibt kein Anwendungsbereich für Transaktionen ohne ‚organisatorischen Rahmen‘. Da solch grenzenlos opportunistische Akteure nur zu lückenlos geplanten und hierarchisch kontrollierten Transaktionen fähig wären, kann nach den Modellannahmen der TRAT herrschaftsfreie Kooperation gar nicht entstehen.“<sup>145</sup>*

### **Fazit zu „Transaktionskostenansatz“**

Der Einsatz der Transaktionskostentheorie für die Analyse kooperativer Unternehmensstrategien erweist sich als schwieriges Unterfangen. Zwar werden innerhalb des Transaktionskostenansatzes Aussagen über strukturelle Ausgestaltung und Kontrolle bestimmter institutioneller Koordinationsformen getroffen, indes kaum Aussagen, welches strategische Verhalten bestimmten Koordinationsformen zugeordnet werden kann, um Erträge zu erzielen.<sup>146</sup> Auch eine für das Kooperationsmanagement notwendige Dynamik der Einflussfaktoren ist innerhalb des grundlegenden Modells von Williamson nicht berücksichtigt. Der Kritikpunkt des einseitigen Menschenbildes, welches nicht nur innerhalb der Transaktionskostentheorie eine tragende Rolle spielt, wird im abschließenden Absatz dieses Kapitels nochmals eingehender erörtert.

### **3.1.3 Zusammenfassung zur Neuen Institutionenökonomik**

Ziel dieses Kapitels war es, die Neue Institutionenökonomik mit Schwerpunkt Transaktionskostenansatz auf ihre Tauglichkeit für ein Kooperationsmanagement hin zu untersuchen. Es zeigt sich, dass die Neue Institutionenökonomik im Gegensatz zur Neoklassik gewisse Vorteile aufweist, wenn es um eine realitätsnähere Betrachtung wirtschaftlicher Vorgänge geht. Die Anerkennung menschlicher Einflussfaktoren, unter denen wirtschaftliche Interaktionen stattfinden, gestattet es, den gesellschaftlichen Institutionen und Regeln bzw. deren Ein-

---

<sup>143</sup> Vgl. Doering 1999, S. 127 f.

<sup>144</sup> Vgl. Schauenberg 1991, S. 330 f.

<sup>145</sup> Rössl 1994, S. 79.

<sup>146</sup> Vgl. Lado/Boyd/Hanlon 1997, S. 118.

fluss auf die Beziehung zwischen den Transaktionspartnern eine höhere Bedeutung zukommen zu lassen. Die gegenüber der Neoklassik abgemilderten Grundannahmen (begrenzte Rationalität, unvollständige Information und Opportunismus) ermöglichen es, auf inter- wie intraorganisatorische Problembereiche sinnvoller reagieren zu können. Die Annahme der begrenzten Rationalität und der unvollständigen Information stellt heraus, dass ein Akteur nicht über alle Handlungen und Intentionen seines Transaktionspartners informiert sein kann bzw. diese in ihrer Tragweite vollständig erfassen kann. Dieses Wissen versetzt den Akteur unter den Zwang, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, welche kompensierend wirken. Die Gestaltungsempfehlungen,<sup>147</sup> welche sich von der Neuen Institutionenökonomik ableiten lassen, sind aber durch die ubiquitäre Opportunismusannahme durch einen entscheidenden Schwachpunkt charakterisiert. Zwar stellen sie gewisse Hebel bereit – setzt man diese allerdings ein, um die Opportunismusgefahr zu verringern, läuft man Gefahr, damit gleichzeitig die positiven nutzenstiftenden Seiten des Kooperationsverhältnisses zu zerstören. Es ist offensichtlich, dass bei einer zu starken Betonung der Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen innerhalb der unternehmerischen Zusammenarbeit der Aspekt der Freiwilligkeit und der gemeinsamen Ziel-Mittel-Verflechtung schnell zunichte gemacht werden kann und ein auf Erfolg ausgerichtetes Kooperationsmanagement wesentlich beschnitten wird.

## **3.2 Spieltheorie**

### **3.2.1 Grundzüge der Theorie und Erkenntnisinteresse**

Ähnlich dem Transaktionskostenansatz ist die Spieltheorie eine relativ junge Theorie. Ihre Laufbahn als eigenständige Wissenschaft beginnt 1944 mit der Veröffentlichung des Werks „*Theory of Games and Economic Behaviour*“ von John von Neumann und Oskar Morgenstern,<sup>148</sup> in welchem die Grundlagen der Spieltheorie entwickelt wurden. In diesem frühen Stadium der spieltheoretischen Entwicklung konzentrierte man sich auf die Untersuchung von Nullsummenspielen.<sup>149</sup> Dies ist ursächlich dafür, aus welchem Grund sich zunächst Militärexperten für die Erkenntnisse der Spieltheorie interessierten, um die Interaktionen der

---

<sup>147</sup> Hierunter fallen vor allem administrative Kontrolle, Disziplinar- und Sanktionsmaßnahmen und das Vertragsrecht, vgl. Schauenberg 1991, S. 335.

<sup>148</sup> Neumann/Morgenstern, 1944.

<sup>149</sup> Ein Spiel wird als Nullsummenspiel bezeichnet, wenn der Gewinn des einen Spielers dem Verlust eines oder mehrerer anderer Spieler entspricht. Als ökonomisches Beispiel kann das Oligopol bzw. das Investmentmanagement genannt werden.

Großmächte im Kalten Krieg besser analysieren und somit das Gleichgewicht des Schreckens erhalten zu können. Erst später zogen die Ökonomen nach und machten die Spieltheorie auch für wirtschaftliche Problembereiche nutzbar, in denen eine Konfliktsituation zwischen den Interaktionspartnern vorlag.

Doch erst durch die Forschungsarbeit weiterer Ökonomen gelang es, die Spieltheorie für andere Teile der Wirtschaftswissenschaften nutzbar zu machen. Ausschlaggebend für die Nutzung war die Überschreitung der Grenze der Nullsummenspiele. John Nash untersuchte als Erster Situationen, in denen beide Partner gewinnen konnten.<sup>150</sup> Populär wurde die Spieltheorie mit Erscheinen des Buches „*The Evolution of Cooperation*“ von Robert Axelrod.<sup>151</sup> Durch die Erforschung von Situationen, in denen es den Spielern möglich ist, wechselseitig Vorteile aus der Interaktion zu ziehen, bzw. die Spieler die Möglichkeit haben, den anderen auszubeuten,<sup>152</sup> gelang es ihm, spieltheoretische Strategien auf ihre Effizienz zu testen. Ziel des Unterfangens war die Entwicklung einer Theorie der Kooperation, mit deren Hilfe Faktoren aufgedeckt werden, die für die Entstehung von Kooperation in spieltheoretischen Situationen notwendig sind.<sup>153</sup> Die endgültige wissenschaftliche Anerkennung erfolgte 1994 mit der Verleihung des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften an John Nash, John C. Harsanyi und Reinhard Selten für ihre spieltheoretischen Beiträge.

Das grundlegende Interesse der Spieltheorie liegt in der Abbildung und Modellierung sozialer Interaktionen als Spielsituationen. Die Darstellung als Spiel wurde gewählt, da sich innerhalb von Spielsituation die strategischen Elemente im Entscheidungsverhalten der einzelnen Akteure besonders gut hervorheben lassen. Gegenstand der Spieltheorie ist somit die Analyse strategischer Entscheidungssituationen.

*„Gegenstand der Spieltheorie ist die Analyse von strategischen Entscheidungssituationen – Situationen, in denen*

*(a) das Ergebnis von den Entscheidungen mehrerer Entscheidungsträger abhängt, so dass ein einzelner das Ergebnis nicht unabhängig von der Wahl der anderen bestimmen kann;*

---

<sup>150</sup> Vgl. [http://zeus.zeit.de/text/archiv/1999/44/199944.neumann\\_.xml](http://zeus.zeit.de/text/archiv/1999/44/199944.neumann_.xml). Stand : 21.09.2008.

<sup>151</sup> Vgl. Axelrod 1988.

<sup>152</sup> Der spieltheoretische Begriff für solche Situationen ist „Gefangenendilemma“. Eine genauere Beschreibung erfolgt im nächsten Teilkapitel.

<sup>153</sup> Vgl. Axelrod 1988, S. 5.

- (b) jeder Entscheidungsträger sich dieser Interdependenz bewusst ist;*
- (c) jeder Entscheidungsträger davon ausgeht, dass alle anderen sich ebenfalls der Interdependenz bewusst sind;*
- (d) jeder bei seinen Entscheidungen (a), (b) und (c) berücksichtigt.<sup>154</sup>*

Aufgrund der hier genannten Eigenschaften sind Interessenkonflikte, zumindest aber Koordinationsprobleme, für diese Spielsituationen als charakteristisch anzusehen und für die strategische Entscheidungsfindung in die Überlegungen zu integrieren. Die Spieltheorie beschäftigt sich folglich damit, eine Lösung für ein vorgegebenes Spiel zu ermitteln. Eine Lösung im spieltheoretischen Sinne ist nichts anderes als ein Vorschlag, wie ein Spiel unter gegebenen Voraussetzungen zu spielen ist. Sie fragt, unter welchen Voraussetzungen welche Spielergebnisse möglich sind.<sup>155</sup>

### **3.2.2 Verhaltensannahmen**

In der Spieltheorie finden sich ähnliche Annahmen wie innerhalb der Neuen Institutionenökonomik, jedoch mit einer unterschiedlich starken Ausprägung. Dies liegt vor allem an der speziellen Situation, mit der die Spieler konfrontiert sind. Zwar operiert die Spieltheorie mit rationalen Akteuren, wobei zusätzlich unterstellt wird, dass die Spieler gegenseitig über ihre Rationalität bzw. über die Gegebenheiten der Spielsituation informiert sind. Dennoch ist die Rationalität nicht näher definiert. Dies ist der Verhaltensinterdependenz geschuldet, bei welcher die Rationalität einer Entscheidung von der Entscheidung des anderen abhängt, mit dem man in Interdependenz steht: Die Spieler können sich nicht sicher sein, welche Konsequenzen aus ihrem Handeln resultieren.<sup>156</sup>

Ein weiterer Punkt, der innerhalb der Spieltheorie das Verhalten beeinflusst, ist die Art, auf welche Weise die Individuen ihre Interessen verfolgen. Auch hier geht man von der Annahme des Selbstinteresses aus, indes weitaus weniger restriktiv wie innerhalb der Neuen Institutionenökonomik. Dort konzentriert man sich lediglich auf opportunistische Verhaltensweisen. Innerhalb der Spieltheorie kann der eigene Vorteil durchaus durch andere, wenn nicht sogar beliebige Präferenzstrukturen begründet sein.<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> Holler/Illing 1993, S. 1.

<sup>155</sup> Vgl. Rieck 1993, S. 18 f.

<sup>156</sup> Vgl. Bosshardt 2001, S. 179.

<sup>157</sup> Vgl. Rieck 1993, S. 32.

*„Die Annahme des Selbstinteresses ist daher tatsächlich nur eine Annahme, wonach Rücksichtnahme auf andere das Problem, wann man mit ihnen kooperieren soll und wann nicht, nicht vollständig löst.“<sup>158</sup>*

### **3.2.3 Das Gefangenendilemma als Analyseeinheit**

Die wesentlichen, einer Spielsituation zugrunde liegenden Merkmale lassen sich am besten mithilfe des bekanntesten und als klassisch zu bezeichnenden Spieles, das Gefangenendilemma, beschreiben. Es ist ein Zwei-Personen-Nicht-Nullsummen-Spiel und hat in seiner ursprünglichen oder in einer abgewandelten Form seit 45 Jahren in der Spieltheorie Bestand.<sup>159</sup> Folgende Situation fungiert als Ausgangspunkt für das Gefangenendilemma:<sup>160</sup>

Zwei Verbrecher werden gefasst und in Einzelhaft genommen. Der Staatsanwalt ist überzeugt, dass diese ein schweres Verbrechen begangen haben, kann ihnen aber aufgrund fehlender Beweise nichts nachweisen. Aus diesem Grund weist er jeden Verdächtigen auf zwei Möglichkeiten hin: das Verbrechen zu gestehen oder zu leugnen. Gestehen beide nicht, werden sie wegen weniger schwerwiegender Delikte angeklagt und zu einer geringeren Haftstrafe verurteilt. Gestehen beide, werden sie zusammen wegen des schweren Verbrechens angeklagt, erhalten aber nicht die Höchststrafe. Gesteht einer und der andere schweigt, tritt für den ersten die Kronzeugenregelung in Kraft und er geht straffrei aus, wohingegen der andere das volle Strafmaß erhält. Durch Überführung in eine Auszahlungsmatrix lässt sich dieser Sachverhalt grafisch darstellen.

---

<sup>158</sup> Axelrod 1988, S. 6.

<sup>159</sup> Vgl. Holler/Illing 1993, S. 1.

<sup>160</sup> Vgl. Rieck 1993, S. 36.

		Verdächtiger 2	
		leugnen	gestehen
Verdächtiger 1	leugnen	1 Jahr für 1 1 Jahr für 2	5 Jahre für 1 0 Jahre für 2
	gestehen	0 Jahre für 1 5 Jahre für 2	4 Jahre für 1 4 Jahre für 2

Abbildung 5: Ereignismatrix für das Gefangenendilemma<sup>161</sup>

Die Abbildung zeigt die Ereignismatrix für die im Text beschriebene Situation. Um die Matrix in einen allgemeinen Fall bzw. in eine Auszahlungsmatrix mit positiven Gewinnen umzuwandeln, zieht man von der Maximalstrafe (5 Jahre) die sich jeweils ergebende Gefängnisstrafe der Verdächtigen ab (z. B. Freispruch  $5 - 0 = 5$  Gewinnpunkte, 4 Jahre  $5 - 4 = 1$  Gewinnpunkt). Außerdem ist es für ein allgemeines spieltheoretisches Verständnis besser, leugnen als *cooperate* und gestehen als *defect* zu bezeichnen.

		Spieler 2	
		cooperate	defect
Spieler 1	cooperate	r = 4 r = 4	s = 0 t = 5
	defect	t = 5 s = 0	p = 1 p = 1
		mit $t > r > p > s$	und $2r > s + t$

Abbildung 6: Auszahlungsmatrix für das Gefangenendilemma<sup>162</sup>

<sup>161</sup> Eigene Darstellung.

<sup>162</sup> Eigene Darstellung. Die Bezeichnung der Auszahlungen sind von folgenden Begriffen abgeleitet: r = *reward*, t = *temptation*, p = *punishment* und s = *sucker's payoff*. Die Bedingung  $t > r > p > s$  sorgt dafür, dass ein echtes soziales Dilemma vorliegt, die Bedingung  $2r > s + t$  ist nicht unbedingt nötig, aber sinnvoll. Ist sie nicht erfüllt, besteht die eigentlich kooperative Lösung darin, dass ein Spieler c und der andere d spielt, um sich den daraus folgenden gemeinsamen Gewinn  $s + t$  zu teilen (vorausgesetzt, der Gewinn lässt sich übertragen).

### 3.2.4 Lösung des Gefangenendilemmas

Spricht man von der Lösung des Gefangenendilemmas, so ist nicht gemeint, nach Möglichkeiten zu suchen, das Dilemma an sich zu beseitigen. Vielmehr geht es darum herauszufinden, welche Strategien ein Spieler wählen sollte, um eine rational gerechtfertigte Lösung für sich zu erzielen. Verhalten sich die Spieler rational, so ist es ihnen wichtig, ihren Gewinn zu maximieren.<sup>163</sup> Das Abschneiden des anderen interessiert nicht, lediglich die eigene Auszahlung.

#### Einmaliges Spiel

In dieser Spielsituation geht man davon aus, dass sich die Spieler in nur einer Runde gegenüberstehen und sich anschließend nicht wieder begegnen. Hier ist es für die Spieler rational, die Strategie „Defect“ zu wählen. Dies scheint auf den ersten Blick überraschend, da sich beide besser stellen würden, wählten sie die Strategiekombination „Cooperate“/„Cooperate“. Betrachtet man jedoch die gegebenen Bedingungen, wird es klar, weshalb „Cooperate“ kein individuell rationales Verhalten verkörpert:

- Der Gegner kooperiert. In diesem Fall erhalte ich bei eigener Kooperation 4 Punkte, jedoch 5, wenn ich defektiere.
- Der Gegner defektiert. In diesem Fall erhalte ich bei eigener Kooperation 0 Punkte, aber 1 Punkt, wenn ich ebenfalls defektiere.

Es ist also besser zu defektieren, und zwar unabhängig davon, wie sich der Gegner verhält. Gleiches gilt natürlich auch für den Gegner. Es ist für beide Spieler individuell rational zu defektieren.<sup>164</sup> Defektieren repräsentiert für beide Spieler somit die dominante Strategie.<sup>165</sup> Zugleich führt die Kombination „Defektieren“/„Defektieren“ zu einem Nash-Gleichgewicht im Gefangenendilemma. Dieses existiert, wenn die Gleichgewichtsstrategie eines jeden Spielers seine Auszahlung maximiert, unter der Voraussetzung, dass der andere Spieler auch seine Gleichgewichtsstrategie spielt. Dementsprechend ist ein Gleichgewicht in dominanten Strategien stets auch ein Nash-Gleichgewicht.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Güth/Kliemt 1993, S. 253.

<sup>164</sup> Man spricht hier auch von der Rationalitätsfalle: Die individuelle Rationalität widerspricht der kollektiven Rationalität (kooperieren beide, beträgt der Gewinn  $4 + 4 = 8$ , defektieren sie, jedoch nur  $1 + 1 = 2$ ).

<sup>165</sup> Unter einer dominanten Strategie versteht man in der Spieltheorie eine Strategie A, die in jedem Umweltzustand (hier das Verhalten des Gegners) besser ist als Strategie B; vgl. Rieck 1993, S. 20.

<sup>166</sup> Vgl. Holler/Illing 1993, S. 11.

Es lässt sich daher feststellen, dass es in einem einmalig gespielten Gefangendilemma zu einer Strategiekombination kommt, die individuell rational und stabil ist, aber in ein schlechteres Ergebnis resultiert, als wenn beide kooperieren: Das Ergebnis ist ineffizient.

### **Wiederholte Spiele**

Wie verhält es sich nun, wenn das Spiel auf mehrere Runden ausgedehnt wird? Hier kann zwischen zwei Fällen differenziert werden: endliche und unendliche Spiele. Zentraler Unterschied zum einmaligen Spiel bildet der Aspekt der Sanktionierbarkeit nicht kooperativen Verhaltens. Durch die Wiederholung des Spieles kann der Gegner bestraft werden. Dadurch ist es für den Spieler individuell rational zu kooperieren, da hier die langfristigen Vorteile der Kooperation die kurzfristigen Vorteile der Defektion überwiegen.<sup>167</sup>

Aus rein basisspieltheoretischen Überlegungen gelangt man allerdings überraschenderweise bei beliebig langer, endlicher Wiederholung des Spieles zu dem gleichen Ergebnis wie bei einem einmaligen Spiel. Das einzige rationale Gleichgewicht in der letzten Runde T des endlichen Wiederholungsspieles besteht darin zu defektieren, da man nicht mehr bestraft bzw. kein langfristiger Vorteil aus der Kooperation gezogen werden kann. In der Vorperiode T-1 ist es aber nur dann attraktiv zu kooperieren, wenn man in der nächsten Runde für die Kooperation belohnt wird. Da in T aber ohnehin keine Kooperation stattfindet, macht es auch in T-1 keinen Sinn zu kooperieren. Diese Argumentationskette lässt sich bis zum Anfangszeitpunkt fortsetzen. Man nennt dieses Phänomen „Backward Induction“.<sup>168</sup>

Diese Überlegungen suggerieren, dass auch bei wiederholten Spielen Kooperation aus Eigeninteresse nicht erklärbar ist. Diese Schlussfolgerung ist indes verfrüht, da die oben erörterte Argumentationskette bei unendlich langen Spielen (sog. Superspielen) nicht mehr anwendbar ist. Bei Unendlichkeit des Spieles existiert keine Endspielproblematik. Es besteht in jeder Runde die Möglichkeit zu sanktionieren. Und da eine Abweichung von der Kooperation bestraft werden kann und zukünftig zu bedeutenden Einbußen des Gewinnes führt, hat jeder Spieler grundsätzlich einen Anreiz zu kooperieren. Bei Unendlichkeit des Spielhorizontes ist es folglich für die Spieltheorie möglich, Kooperation erklären zu können.<sup>169</sup> Einschränkend ist gleichwohl anzuführen, dass nicht jede Strategie zu kooperativem Verhalten innerhalb dieser Spielsituation führt. Die notwendige Voraussetzung für Kooperation in unendli-

---

<sup>167</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 67.

<sup>168</sup> Vgl. Holler/Illing 1993, S. 23.

<sup>169</sup> Vgl. ebd., S. 23 f.

chen Spielen ist die Verfügbarkeit bedingter Strategien. Im Gegensatz zu unbedingten Strategien<sup>170</sup> zeichnen sich bedingte Strategien durch ihre Eigenschaft aus, dass sie das Verhalten in den einzelnen Spielrunden vom Verlauf des bisherigen Superspiels abhängig machen. Und diese Bedingungen, wie es unter egoistischen Spielern zu kooperativen Verhalten kommen kann, lassen sich auf einen erstaunlich kleinen Kern reduzieren:<sup>171</sup>

- Defektierende Spieler können sofort verlassen werden. Es besteht keinerlei Verpflichtung, im Spiel zu bleiben und sich weiterhin ausbeuten zu lassen. Dies ist der einzige Mechanismus der Sanktionierung.
- Mit kooperativen Spielern darf wiederholt gespielt werden. Dies ist der einzige kooperative Vorteil. Langfristige Kooperationsvorteile können abgeschöpft werden.

Diese beiden Bedingungen beschreiben die Minimalvoraussetzung für das Entstehen kooperativer Austauschbeziehungen in Spielsituationen. Eine etwas ausführlichere, durch eine Computersimulation optimierte bedingte Strategie wurde von Axelrod entwickelt:<sup>172</sup>

- Sei nicht neidisch.  
Diese Empfehlung beruht auf der Unterscheidung zwischen Nullsummen- und Nicht-nullsummen-Interaktionen. Um gut abzuschneiden, geht es eben nicht darum, besser als der direkte Gegner zu sein. Dies gestaltet sich schwierig, da er in der Spielsituation die einzige Person darstellt, die als vergleichbar erscheint. Dieser Vergleich bedingt aber Neid und resultiert in Defektion. Damit wird indes lediglich erreicht, dass beide Spieler schlecht abschneiden. Je besser man mit dem anderen Spieler umgeht, desto höher ist die Chance, dass beide gut abschneiden. Langfristig kann so der Kooperationsgewinn abgeschöpft werden, selbst wenn man im direkten Vergleich dem anderen Spieler unterlegen ist.
- Defektiere nicht als Erster.  
Diese freundliche Disposition sorgt überhaupt erst dafür, dass eine Kooperation entstehen kann. Sie dient somit als unumgängliche Startbedingung.

---

<sup>170</sup> Als Beispielsstrategien können immerwährende Defektion bzw. Kooperation genannt werden. Erstere führt per se zu keiner Kooperation. Zweite ist nur dann stabil, wenn exogene kategorische Normen einer Verpflichtung zu kooperativem Verhalten befolgt werden, was hier ausgeschlossen wird, vgl. Raub/Voss 1986, S. 314.

<sup>171</sup> Vgl. Schüssler 1990, S. 94.

<sup>172</sup> Zu großen Teilen stimmt diese Strategie mit der sog. TIT-FOR-TAT-Strategie überein, die in den Computersimulationen als Gewinner hervorging, vgl. Axelrod 1988, S. 100 ff.

- Erwidere Kooperation wie Defektion.

Diese Bedingung folgt dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Nachdem in der ersten Runde kooperativ gespielt wird, werden in den anschließenden Runden einfach die Spielzüge des anderen Spielers wiederholt. Defektion wird sanktioniert, Kooperation wird belohnt

- Sei nicht zu raffiniert.

Komplizierte Strategien gehen mit Missverständnissen einher. Beinhaltet eine Strategie zu komplizierte Methoden in Bezug auf das Verhalten im Spiel, kann der Mitspieler nur schwer Schlussfolgerungen aus diesem Verhalten ziehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass dadurch Spielzüge falsch gelesen werden, erhöht sich. Dies kann dann in Ketten gegenseitiger Defektion enden. Genauso verhält es sich, wenn die Strategien auf zu komplizierte Weise versuchen, ihre Auszahlungen zu maximieren. Auch hier kann es zu einer Kette defektiver Runden kommen.

Das Einhalten dieser bedingten Strategien ermöglicht Kooperation innerhalb spieltheoretischer Situationen, zwingend wird sie jedoch nicht. Es müssen erst weitere Bedingungen existieren, damit die Kooperation auch unter nutzenmaximierenden Egoisten rational zwingend erscheint.<sup>173</sup>

- Existenz von Überwachungsmöglichkeiten

Für die Funktionsfähigkeit des oben angesprochenen endogenen Sanktionsmechanismus ist ein gewisses Maß an Information nötig. Ein Verlassen des Spieles bzw. eine Sanktionierung bei Defektion des anderen setzt voraus, dass defektives Verhalten erkennbar ist. Ebenso verhält es sich bei kooperativem Verhalten. Auch dieses muss, um innerhalb der bedingten Strategie richtig reagieren zu können, entdeckt werden.<sup>174</sup>

- Langfristiger Horizont der Spieler

Der Diskontparameter der Akteure muss möglichst groß sein. Allein auf diese Weise übersteigen die erwarteten langfristigen Erträge (Kooperationsgewinne) die Kosten (Verzicht auf kurzfristigen Vorteil der Defektion).<sup>175</sup> Hinzu kommt, dass den langfristigen Kooperationsgewinnen trotz der Unsicherheit ihres Eintretens in der Zukunft

---

<sup>173</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 66 f.; Raub/Voss 1986, S. 315 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Wurche 1994, S. . 66 f.

<sup>175</sup> Vgl. Raub/Voss 1986, S. 317.

genug Wichtigkeit eingeräumt werden muss, um im Vergleich mit den kurzfristigen Gewinnen aus Defektion nicht zu verlieren.<sup>176</sup>

- Gegenseitige Abhängigkeit

Sanktionen kommen allein dann zum Tragen, wenn zwischen den Spielern eine gegenseitige Abhängigkeit besteht. Ohne diese Abhängigkeit ist es nicht möglich, den Defekteur mit Sanktionen glaubhaft und ernsthaft zu treffen.<sup>177</sup> Würde nur eine einseitige Abhängigkeit bestehen, wird der unabhängige Spieler – erscheint es ihm vorteilhaft – defektieren und die Kooperation verlassen. Der abhängige Spieler hat dann keine Möglichkeit mehr, das defektive Verhalten zu sanktionieren.<sup>178</sup>

### **3.2.5 Wertung der Spieltheorie aus Sicht der Kooperationsforschung**

Ob die theoretisch gewonnenen Ergebnisse aus der spieltheoretischen Betrachtung über die Entwicklung von Kooperation zwischen zwei Spielern geeignet sind, um in faktischen Kooperationssituationen zu wirken, zeigt der Vergleich der hier gefundenen Bedingungen mit dem in dieser Arbeit entwickelten Kooperationsverständnis.

#### **Unendlicher Spielhorizont**

Es trat zutage, dass unter rein rational handelnden Spielern nur bei einem unendlichen Spielhorizont Kooperation möglich ist, da es ansonsten zu einer Rückwärtsinduktion kommt, mit dem Ergebnis, dass ab der ersten Runde defektiert wird. Unter dieser strengen Annahme dürften lediglich zeitlich nicht limitierte Kooperationen existieren. Eine wie auch immer endlich geartete Kooperation lässt sich aus basisspieltheoretischer Sicht nicht begründen.<sup>179</sup>

#### **Überwachung, Sanktionsmöglichkeiten und -potenziale**

Wie oben angesprochen, ist Grundbedingung von Sanktionen die Möglichkeit der Überwachung. Allein wenn Defektion entdeckt wird, ist Sanktion denkbar.<sup>180</sup> Im Fall eines vollständig spezifizierten Markttausches kann exakt kontrolliert werden, ob die vereinbarten Leistungen und Lieferungen erbracht wurden. Kooperationen hingegen zeichnen sich dadurch

---

<sup>176</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 69.

<sup>177</sup> Vgl. Raub/Voss 1986, S. 318 f.

<sup>178</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 70.

<sup>179</sup> Vgl. Holler/Illing 1993, S. 24.

<sup>180</sup> Vgl. Schauenberg 1991, S. 347. Ebenso verhält es sich mit kooperativem Verhalten. Nur durch Entdeckung kooperativen Verhaltens hat man einen rationalen Grund, das Spiel zu wiederholen.

aus, dass nicht vollständig spezifizierte und kontrollierbare Handlungsspielräume bei den Kooperationspartnern vorhanden sind. In der Praxis sind somit defektive Verhaltensweisen nicht immer zu entdecken bzw. sanktionierbar. Ein weiteres Problem bildet die Existenz bzw. Aktivierung von Sanktionspotenzialen. Insbesondere der in dieser Abhandlung betonte Aspekt der Freiwilligkeit bringt es mit sich, dass weder rechtliche noch vertragliche Drohpoteztiale im größeren Umfang zur Verfügung stehen, um defektives Verhalten zu bestrafen.

### **Langfristiger Horizont der Spieler**

Die Weitsichtigkeit der Spieler, mithin das Überwiegen der langfristigen Vorteile gegenüber dem Abschöpfen kurzfristiger Gewinne, ist in der Praxis mit Problemen behaftet. Kann man bei spieltheoretischer Betrachtung im Gefangenendilemma noch von exakt bestimmbarcn Auszahlungen ausgehen, die über einen längeren Zeitraum feststehen, ist die Kooperationsrealität auch mit unsicheren zukünftigen Erträgen und Auszahlungen verbunden.<sup>181</sup> Dementsprechend kann es in bestimmten Situationen dazu kommen, dass es eben nicht rational ist, die Kooperation auf längere Sicht fortzusetzen, da eine genaue Bestimmung der zukünftigen Erträge unmöglich ist und deshalb die kurzfristigen Gewinne abgeschöpft werden.

### **Gegenseitige Abhängigkeit**

Die gegenseitige Abhängigkeit, welche innerhalb der Spieltheorie symmetrisch verteilt sein sollte, um Kooperation gewährleisten zu können, ist in der Realität nicht quasi-automatisch gegeben. Kooperationen in Form von Mehrheits-/Minderheitsbeteiligungen oder auch Kooperationen zwischen kleinen und großen Unternehmen sind in der Regel durch ein ungleich verteiltes Abhängigkeitsverhältnis gekennzeichnet. Wie bei der Langfristigkeit des Horizontes stellt auch hier die Unsicherheit zukünftiger Erträge das grundlegende Problem dar. Neben der Unsicherheit von Kosten und Erträgen spielt gleichermaßen die strategische Bedeutung des Kooperationsvorhabens eine Rolle. Identische Sachverhalte können bei den unterschiedlichen Partnern unterschiedlich gewichtet sein. Es ist somit illusorisch anzunehmen, eine ausgeglichene gegenseitige Abhängigkeit ununterbrochen zeitlich und inhaltlich aufrechterhalten zu können.<sup>182</sup> Dadurch geraten Kooperationen in der Praxis in Situationen mit asymmetrischer Abhängigkeit, in denen aus spieltheoretischer Sicht ein einseitiges Defektieren die bessere Alternative verkörpert.

---

<sup>181</sup> Vgl. Koenig/Wijk Essec 1991, S. 169.

<sup>182</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 73

## **Freundliche Disposition**

Die von Axelrod entwickelte bedingte Strategie hat, um das Gefangendilemma zu überwinden, ein essenzielles Problem, wenn es auf rein individuell-orientierte und rationale Annahmen besteht. Die freundliche Disposition, welche als unumgängliche Startbedingung für kooperatives Verhalten unter den Spielern genannt wird, ist per definitionem gesetzt. Was aber veranlasst den homo oeconomicus dazu, sich bei seinem ersten Spielzug freundlich zu verhalten? Er kann dies nur dann tun, wenn er von der vorangestellten Annahme der Rationalität abweicht.

*„Die Annahme der Existenz von TFT-Spielern (Tit for Tat, Anm. M. E.) ist eine nicht unerhebliche Modifikation im ökonomischen Rationalitätsprinzip. Sie beschränkt nämlich den rationalen Egoismus der Akteure und damit auch die Bereitschaft zu opportunistischen Verhalten.“<sup>183</sup>*

## **Fazit „Spieltheorie“**

Die Spieltheorie widmet sich der Frage, wie in einem Spiel unter gegebenen Bedingungen zu spielen ist, um den eigenen Gewinn zu maximieren. Durch das Dilemma individuelle vs. kollektive Rationalität geht es aber auch um die Frage, wie unter rationalen Egoisten Kooperation zustande kommen kann bzw. welche Bedingungen das Zustandekommen erleichtert. Insoweit eignet sich die Spieltheorie, Gestaltungsempfehlungen für ein effizientes Kooperationsmanagement zu geben. Die beschriebenen Strategien und Bedingungen fördern bzw. erzwingen unter bestimmten Bedingungen sogar kooperatives Verhalten. Konfrontiert man diese theoretisch abgeleiteten Voraussetzungen allerdings mit der „Kooperationswirklichkeit“, lassen sich Problemfelder erkennen, welche kooperatives Verhalten unwahrscheinlich machen. Man kann diese Problemlage als „Motivationslücke“ beschreiben:<sup>184</sup> Die freundliche Disposition wird als Grundbedingung für kooperatives Verhalten der Spieler vorausgesetzt. Gleichwohl ist nicht möglich, den Willen so zu handeln, um eine eigennutzorientierte Interessenverfolgung der Spieler zu begründen. Dies kommt eher dem „Herbei“-Zwingen bzw. einer impliziten Unterstellung der einsichtigen Änderung der eigenen Präferenzen gleich. Hinzu kommt, dass sich die in der Theorie gefundenen Strategien und Bedingungen nicht zu 100 Prozent in der Realität umsetzen lassen. Es bleibt ein Restbereich, in dem Defektieren immer noch als Alternative zur Verfügung steht. Diese Motivationslücke ist kein zwingendes Phänomen von Kooperationen. Nur kann sie durchaus existieren und kooperati-

---

<sup>183</sup> Vgl. Schauenberg 1991, S. 349.

<sup>184</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 74.

ves Verhalten verhindern, was vor dem Hintergrund eines effizienten Kooperationsmanagements unbefriedigend ist.

### **3.3 Beurteilung der ökonomischen Ansätze: Vertrauen als pauschal negierter oder vernachlässigter Faktor bei Unternehmenskooperationen**

Ziel dieses Kapitels war es, die hier erläuterten ökonomischen Ansätze auf ihre Geeignetheit für das Kooperationsmanagement hin zu untersuchen. Die Ansätze sind grundsätzlich geeignet, im Kooperationsmanagement zum Einsatz zu kommen. Es gelingt jedoch nicht vollständig, die sich aufgrund der Kooperationsdefinition resultierenden Anforderungen hinreichend zu erfüllen. Es fehlt das Verbindungsstück zwischen der auf freiwilliger Ziel-Mittel-Verflechtung beruhenden ökonomischen Interaktion und den Ergebnissen, welche sich aus der Analyse der hier beleuchteten ökonomischen Ansätze ergeben haben. In diesem Fazit wird demonstriert, dass Vertrauen dieses „Missing Link“ darstellen kann. Und die Entwicklung von Vertrauen steht dabei nicht im direkten Widerspruch: Es ist vielmehr das funktionale Äquivalent bzw. eine Erweiterung der ökonomischen Ansätze.

Wie weiter oben erörtert, ermöglicht die Neue Institutionenökonomik aufgrund ihrer Annahmen im Gegensatz zur klassischen Ökonomie einen realitätsnäheren Blick auf wirtschaftliche Zusammenhänge – gerade die Annahmen, begrenzte Rationalität, Opportunismus und positive Transaktionskosten ermöglichen es, Probleme zu erkennen und zu analysieren, welche in der klassischen Ökonomie aufgrund der dort getroffenen Annahmen unerkannt bleiben. Doch hat sich durch die relative Prominenz der Neuen Institutionenökonomik eine folgenschwere Konsequenz ergeben: Die verallgemeinernde Opportunismusannahme, welche sich durch große Teile der Neue Institutionenökonomik zieht, hat stark zur Entstehung eines Misstrauensmanagements beigetragen.<sup>185</sup> Wer Ressourcen zum Schutz vor opportunistischem Verhalten einsetzt, tut dies in der Erwartung eines solchen Verhaltens: Er misstraut. Und dies manifestiert sich in der Installierung von expliziten Kontroll- und Sicherungsmaßnahmen.<sup>186</sup>

*„Mit dieser Annahme [Opportunismus, Anm. d. Verf.] wird die im traditionsreichen ökonomischen Rationalitätskonzept neben Konsistenzannahme enthaltene – und ebenfalls oft kritisierte – Egoismusannahme verschärft: Akteure sind nicht nur allein um ihren Vorteil bemüht. Sie*

---

<sup>185</sup> Vgl. Albach 1997, S. 1270.

<sup>186</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 44 ff.

*setzen dazu auch insbesondere solche Informationen ein, die andere Akteure (etwa Vertragspartner bei Tauschgeschäften oder Vorgesetzte) nicht überprüfen und/oder nicht kostenlos selbst ermitteln können. Dies wiederum zwingt die anderen Akteure, misstrauisch zu sein. Dieses Misstrauen kann nur durch kostenverachtende Vorkehrungen in Verträgen abgebaut werden, was wiederum die Effizienz von Vertragssystemen bedroht.*<sup>187</sup>

Doch auch die im Zitat angesprochene vertragliche Absicherung ist – selbst bei „kostenverachtenden Vorkehrungen“ – nicht ausreichend, das Opportunismusproblem zu eliminieren. Kein noch so detaillierter Vertrag kann die komplexe Wirklichkeit, insbesondere die von Kooperationen, hinreichend abdecken und durch darin enthaltene Regeln opportunistisches Handeln komplett verhindern.<sup>188</sup>

*„In fact no contract, even if it is scrutinized by sharp lawyers, can detail every eventuality, if for no other reason than that no language can cope with unlimited refinement in distinguishing continuities. Trust covers expectations about what others will do or have done [...] in circumstances that are not explicitly covered in the agreement.*<sup>189</sup>

Daran erkennt man auch die Äquivalenz von Instrumenten aus der Neuen Institutionenökonomik und Vertrauen als (inter-)organisationalem Organisationsprinzip. Die von der Neuen Institutionenökonomik verwendete Annahme der begrenzten Rationalität lässt eben auch Raum für die Existenz von Vertrauen. Erst durch die Aufgabe der Annahme der vollständigen Information und die Berücksichtigung kognitiver Beschränkungen innerhalb der Neuen Institutionenökonomik wurde die Betrachtung von Vertrauen als funktionales Äquivalent in der Ökonomie ermöglicht.<sup>190</sup>

*„Die Aufweichung dieser strikten Prämisse [vollständige Information, Anm. d. V.] schafft einen Freiraum, der nun nicht allein durch Institutionen ausgefüllt werden kann – dies wäre gleich-*

---

<sup>187</sup> Schauenberg 1991, S. 330.

<sup>188</sup> Es kann zwischen klassischem, neoklassischem und relationalem Vertrag unterschieden werden. Während neoklassische und relationale Verträge die Eigenschaft der Unvollständigkeit in sich tragen, sind klassische Verträge qua Definition vollständig. Diese Vollständigkeit des klassischen Vertrages kann aber nur bei sehr einfachen Transaktionen oder zu prohibitiv hohen Kosten gewährleistet werden. Sobald es sich um neoklassische bzw. relationale Verträge handelt, kann Opportunismusneigung nicht allein durch die vertragliche Regelung verringert werden, vgl. zu den Vertragstypen Picot/Dietl/Franck 1999, S. 18 f.

<sup>189</sup> Dasgupta 1988, S. 52 f.

<sup>190</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 41.

*bedeutend mit einer Reanimation der Annahme vollständigen Wissens auf institutioneller Ebene – sondern auch dem Vertrauen Platz bietet.*<sup>191</sup>

Innerhalb der Analyse der Spieltheorie konnte weiter oben gezeigt werden, dass selbst unter der Annahme bedingter Strategien und optimaler Bedingungen eine Motivationslücke existiert, die nicht ohne Weiteres überwunden werden kann. Die geschilderte Erzwingbarkeit kooperativen Verhaltens lässt sich nur bei „idealtypischen“ Kooperationssituationen erreichen, welche in der Realität lediglich begrenzte Gültigkeit beanspruchen können. Geht man aber davon aus, dass auch nicht idealtypische Kooperationssituationen durchaus ökonomisch sinnvoll sind, ist die Integration des Vertrauensaspektes durchaus nachvollziehbar: Denn Vertrauen ist geeignet, die Motivationslücke, insbesondere bei der Bedingung der freundlichen Disposition, zu schließen. Durch Vertrauen zwischen den Spielern kann erklärt werden, warum der erste Zug im Spiel kooperativ ist und mit einem ebensolchen beantwortet wird.<sup>192</sup>

*„Auch wenn Axelrod in seinen Ausführungen zur TFT-Strategie nicht auf Vertrauen als Prädisposition eingeht, kann diese Annahme daher implizit unterstellt werden. So kann ihm lediglich vorgeworfen werden, die Bedingungen, unter denen dieser erste Zug stattfindet bzw. die Entstehung der Prädisposition, nicht genug erläutert zu haben. Er bestreitet jedoch nicht, dass diese Prädisposition in der Realität vorhanden ist.“*<sup>193</sup>

Darüber hinaus lässt sich die Kompatibilität spieltheoretischer Überlegungen und Vertrauen auch durch in der Spieltheorie verwendeten kooperationsfördernden Bedingungen zeigen. Bedingungen wie Wiederholbarkeit des Spieles, Beobachtbarkeit der Spieler, aber auch soziale Einbettung und Reputation kommt auch bei der Entwicklung von Vertrauen eine bedeutende Rolle zu.<sup>194</sup> Auf der einen Seite dienen sie dazu, kooperatives Verhalten zu fördern, auf der anderen Seite dazu, Vertrauen entstehen zu lassen. Vertrauen ist somit als notwendige Ergänzung utilitaristisch angelegter Kalkülmodelle zu verstehen, um Kooperationen nutzenbringend gestalten zu können.

---

<sup>191</sup> Bosshardt 2001, S. 150.

<sup>192</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 75.

<sup>193</sup> Schwerk 2000, S. 113.

<sup>194</sup> Vgl. Bosshardt 2001, S. 198.

*„Vor allem entwickelt, spezifiziert, simuliert die Spieltheorie in höchst vielfältigen Schattierungen verschiedene Spiele, Spielsituationen und Lösungen des Spiels, also kooperative Handlungsszenarien. Die etwas laxen Formulierung bei Zintl, dass es sich um ‚nahezu zu Tode‘ gespielte Spiele handeln würde, heißt wohl nicht, dass die in der Tat extensiven und unterschiedlichen Diskussionen des Dilemmas nicht ertragreich wären oder sich auf dessen Modellierung beschränken würden. Die nachgewiesenen Annahmen, dass Kooperation ökonomisch vernünftig (sprich: rational) sein kann, dass Kooperationen im Spiel eine Verstärkung erfahren kann (Kumulation von sozialen Kapital), dass Interaktion, Kommunikation, Erfahrung dafür die Rolle von Verstärkern spielen können etc. sind allgemein für die Diskussion von Kooperation und Vertrauen sehr aufschlussreich.“<sup>195</sup>*

---

<sup>195</sup> Thomas 2000, S. 28.

## 4 Vertrauen als Organisationsprinzip von Kooperationen

*„Vertraue, aber prüfe nach.“*

Lenin, Vladimir I.

*„Aktives Vertrauen spielt eine immer größere Rolle bei der Herausbildung nach-traditioneller gesellschaftlicher Beziehungen. [...] Auf ihm beruhen heute die neuen Formen des gesellschaftlichen Zusammenhalts – seien es intime Beziehungen oder globale Interaktionssysteme.“<sup>196</sup>*

Die starke Präsenz von Kooperationen im Rahmen der nationalen wie internationalen Geschäftstätigkeit erfordert es, Kooperationsmanagement als erfolgsrelevanten Teil des Managements von Unternehmen zu verstehen. Die in Kapitel 2 herausgearbeitete Eigenschaft der freiwilligen Ziel-Mittel-Verflechtung als zentrales Merkmal von Kooperationen bedingt die wissenschaftliche Suche nach einem geeigneten Organisationsprinzip, um ein erfolgreiches Kooperationsmanagement zu ermöglichen. In Kapitel 3 wurde gezeigt, dass ökonomische Ansätze lediglich begrenzt geeignet sind, die Aspekte der freiwilligen Ziel-Mittel-Verflechtung in ihrer Komplexität zu erfassen. Da hier ein Defizit existiert, wird in diesem Kapitel analysiert, welche Rolle Vertrauen innerhalb des Kooperationsmanagements bei der Eindämmung kooperationspezifischer Opportunismusgefahr zukommt. Wesentlich ist, dass Vertrauen nicht als unbeeinflussbare Größe betrachtet wird, sondern als gestaltbares Organisationsprinzip. Insofern soll also untersucht werden, ob und inwiefern Vertrauen – und seine in der Vertrauensforschung festgestellte Nähe zur Freiwilligkeit – als Grundlage des Kooperationsmanagements Möglichkeiten bietet, den in dieser Freiwilligkeit bestehenden Opportunismuspielraum bzw. das opportunistische Verhalten aufgrund eigennutzorientierter Interessen zu minimieren bzw. zu vermeiden.

*„[...] trust implies an expectation that one's partner will subordinate its selfish interests to the 'joint interests' of the alliance under most, but not all, conceivable circumstances.“<sup>197</sup>*

Vertrauen wird im Hinblick auf seine Erklärungskraft für interorganisationale Beziehungen eine hohe Bedeutung zugesprochen.<sup>198</sup> Diese momentan zu beobachtende Aufmerksamkeit

---

<sup>196</sup> Giddens 1996, S. 319.

<sup>197</sup> Arino/Torre/Ring 2001, S. 110.

<sup>198</sup> Vgl. als kleinen Auszug aus der Literatur Gilbert 2007, Osterloh/Weibel 2006, Jammal 2008, Apelt 1999, Pieper 2000, Parkhe 1998a, Cullen/Johnson/Sakano 2000.

für den Vertrauensbegriff könnte zwar als Hinweis dienen, dass es sich hierbei lediglich um einen kurzfristigen und -lebigen Modebegriff handelt. Allerdings ist zu beachten, dass in letzter Zeit sog. Soft Factors – insbesondere aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen – als Erklärungsvariablen für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit verwendet werden und man sich von einer eindimensionalen Betrachtungsweise löst.<sup>199</sup>

*„Über lange Zeit galt wohl unstrittig: Wer wissenschaftlich über Kooperation oder Vertrauen redet, markiert eine disziplinäre Scheidelinie. Hier Kooperation, Vertrauen – also Soziologie; dort der individuelle, egoistisch seinen Nutzen kalkulierende Akteur – also Ökonomie. Mindestens seit der neoklassischen Grenzziehung in der Ökonomie und dem so ausgesprochenen Reinheitspostulat findet sich eine grundlegende Konstellation, die auch heute noch dominierende Lehrbuchmeinung und Zuschreibung aus der jeweils anderen Perspektive ist. Einer ‚undersocialized conception of man‘, zu welcher sich die neoklassische Ökonomie emanzipiert hatte, steht eine ‚oversocialized conception of man‘ gegenüber, der die Soziologie in analytischer oder systematischer Gegenstandstrennung huldigte bzw. huldigt.“<sup>200</sup>*

Doch gerade der interdisziplinäre Einsatz verschiedener Konzepte oder Konstrukte hat positive Auswirkungen für die einzelnen Teildisziplinen. So ergab sich für die betriebswirtschaftliche Forschung eine Vielzahl von Möglichkeiten der Herangehensweise an bisher nicht hinreichend gelöste Probleme. Und die Fülle an brauchbaren Gestaltungsempfehlungen, die sich aus der Analyse des Einsatzes von Soft Factors ergeben haben, lässt darauf schließen, dass es sich hier nicht um kurzfristige Erscheinungen handelt, sondern um wichtige Bausteine einer gesamtheitlichen ökonomischen Wissenschaft.

Trotz der von verschiedenen Autoren immer wieder betonten, zentralen Bedeutung von Vertrauen für die Organisation ökonomischer Interaktionen ist bislang noch kaum eine hinreichende theoretische Erfassung und Erklärung von Vertrauen und dessen Funktionsweisen in einem ökonomischen Umfeld erfolgt: Es bleibt allzu oft unklar, was sich hinter dem Vertrauensbegriff als zu erklärendes Phänomen verbirgt.<sup>201</sup> Selten wird dessen volles Erklärungspotenzial ausgeschöpft, in vielen Arbeiten wird es vielmehr als Grundannahme vorausge-

---

<sup>199</sup> Etwa die Anwendung der „procedural justice“-Forschung für betriebswirtschaftliche Anwendungsgebiete (hier: Konfliktmanagement, vgl. Kim/Mauborgne 1996, S. 499 ff.; Brockner/Siegel 1996, S. 390 ff.). Im Rahmen des Konfliktmanagements ist auch der Einsatz der Mediation zu nennen.

<sup>200</sup> Thomas 2000, S. 19.

<sup>201</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 34; Inkpen/Curall 1997, S. 311.

setzt,<sup>202</sup> ohne dabei genau auf wichtige Ursprünge, Details oder Wirkungen von Vertrauen im Einzelnen einzugehen. Vertrauen wird gerne als Explanans für das Funktionieren interorganisationaler Beziehungen verwendet, die Erläuterung des Vertrauensbegriffs als Explanandum bleibt in den meisten Fällen aus.<sup>203</sup> Doch es bedarf gerade einer genauen Untersuchung des Vertrauenskonstruktes, um seine Wirkung auf Kooperationen aufzuzeigen und die Verhaltensweisen und handlungsrelevanten Strategien der beteiligten Akteure zu verstehen.<sup>204</sup> Im Rahmen dieses Kapitels soll nun die ökonomische „black box“ Vertrauen geöffnet und zum erklärenden Organisationsprinzip von Kooperationen werden.

#### **4.1 Funktion von Vertrauen**

Das private Leben, ob auf gesellschaftlicher oder individueller Ebene, ist ohne die Existenz von Vertrauen kaum vorstellbar. Für Luhmann ist Vertrauen sogar eine unbedingt notwendige Voraussetzung allen menschlichen Lebens:

*„Der Mensch hat zwar in vielen Situationen die Wahl, ob er in bestimmten Hinsichten Vertrauen schenken will oder nicht. Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn. Nicht einmal ein bestimmtes Misstrauen könnte er formulieren und zur Grundlage defensiver Vorkehrungen machen; denn das würde voraussetzen, dass er in anderer Hinsicht vertraut. Alles wäre möglich. Solch eine unvermittelte Konfrontierung mit der äußersten Komplexität der Welt hält kein Mensch aus.“<sup>205</sup>*

Doch nicht nur im privaten Bereich entfaltet Vertrauen positive Auswirkungen auf das Interagieren von Individuen und Kollektiven. Auch innerhalb des unternehmerischen Bereichs kann die Existenz von Vertrauen dazu beitragen, den Erfolg von Transaktionen erheblich zu verbessern. Denn statt großer monolithischer Organisationen, die sich durch starke hierarchische Elemente beschreiben lassen, entstehen neue Systeme von flexiblen, vernetzten dezentralen Einheiten, die einer neuen Art der Koordination bedürfen.<sup>206</sup> Wenn sich Effi-

---

<sup>202</sup> Vgl. Bachmann 2000, S. 108.

<sup>203</sup> Albach 1991, S. 7: „Und damit haben wir ihn wieder [...], den *deus ex machina* der ökonomischen Theorie, das *Vertrauen*.“ Für ein besseres Verständnis der Begriffe „Explanans“ und „Explanandum“ in Bezug auf Vertrauen, siehe Craswell 1993, S. 488 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992, S. 33.

<sup>205</sup> Luhmann 1973, S. 1.

<sup>206</sup> Als Beispiel dieser vernetzten Systeme lassen sich Kompetenzcenter von Unternehmen nennen, die gebündelt an verschiedenen Standorten Forschung und Produktentwicklung betreiben (Automobilindustrie/Design;

zienz, Leistung und Qualität nicht mehr erzwingen oder befehlen lassen, erhält Vertrauen als Koordinationsinstrument eine völlig neuwertige Bedeutung. Um die Wirkung von Vertrauen besser verdeutlichen zu können, soll im Folgenden ein Überblick gegeben werden, auf welche Art Vertrauen zum Erfolg geschäftlicher Beziehungen beitragen kann.

### **Überbrückung von Zeitdifferenzen**

Ökonomische Leistungen beruhen auf die eine oder andere Weise auf Vertrauen, wenn sie mit der Erwartung einer nicht simultanen Gegenleistung verknüpft sind. Gäbe es diese Erwartung nicht, fände kein Tausch statt. Unterliegt der zur Gegenleistung verpflichtete Interaktionspartner nicht vollständig der Kontrolle des anderen, oder ist die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Gegenleistung erbracht wird, nicht bekannt, muss es eine andere Begründung geben, weshalb erwartet werden kann, dass die Gegenleistung erbracht wird.<sup>207</sup> Unternehmen müssen darauf vertrauen, dass Interaktionspartner einmal gemachte Zusagen wie auch die ex ante nur schwer zu spezifizierenden und ex post kaum zu kontrollierenden Leistungen erbringen.<sup>208</sup> Und die Zeitdifferenzen, welche sich aus der nicht simultanen Abfolge von Leistung und Gegenleistung ergeben, können überbrückt werden, wenn zwischen den Austauschpartnern eine Vertrauensbeziehung herrscht.<sup>209</sup> Vertrauen erhöht also die zeitliche Toleranz gegenüber dem Verhalten des anderen. Es hilft, die nicht beherrschbare Zeitspanne zu überwinden, und ermöglicht so den Austauschprozess.

### **Reduktion von Komplexität**

Verschiedene Entwicklungen der heutigen Zeit haben dazu geführt, dass sich der Handlungsrahmen für Individuen und Organisationen erheblich vergrößert hat.<sup>210</sup> Die voranschreitende Globalisierung, die Entwicklung und der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationsmittel, der Niedergang des planwirtschaftlichen Systems und daraus resultierend die Öffnung vorher nicht zugänglicher Märkte bieten den Unternehmen völlig neue Perspektiven der Geschäftstätigkeit. Diese grundsätzlich als chancenreich zu bewertenden Möglichkeiten bringen aber auch eine erhebliche Erhöhung der Komplexität mit sich. Mit der Globalisierung ging bspw. eine Öffnung der Märkte einher, die es einem Unternehmen

---

Medizin, Reha-Technik/Produktentwicklung; Pharmabranche/Forschung) und eng mit anderen dezentralen Unternehmenseinheiten (z. B. Beschaffung/Produktion) vernetzt sind.

<sup>207</sup> Vgl. Vogt 1997, S. 61.

<sup>208</sup> Vgl. Loose, Sydow 1994, S. 162.

<sup>209</sup> Vgl. Cordini 2007, S. 83; Luhmann 1973, S. 26.

<sup>210</sup> Vgl. Krampen 1997, S. 21; Krystek/Zumbrock 1993, S. 13 f.

unmöglich macht, alle Aktivitäten allein durchführen zu können.<sup>211</sup> Die Kooperation mit anderen Unternehmen hingegen ermöglicht Vorhaben, die vorher zu riskant oder ressourcenintensiv für ein Unternehmen allein gewesen wären.<sup>212</sup> Doch die Zusammenarbeit schafft, wie bereits in Kapitel 2 herausgearbeitet wurde, Spielräume für die Partner, die nicht vollständig kontrollierbar oder bei Missbrauch sanktionierbar sind. Und diese durch die Komplexität entstehenden opportunistischen Spielräume „Risiko“ können durch Vertrauen kompensiert werden. Vertrauen erschließt durch die Reduktion von Komplexität Handlungsmöglichkeiten, die ansonsten wenig attraktiv und nicht durchführbar gewesen wären.<sup>213</sup> Durch Vertrauen werden gewisse Entwicklungsmöglichkeiten (im folgenden Zitat als Kontingenzraum bezeichnet) von der Berücksichtigung ausgeschlossen: Gefahren, die nicht ausräumbar sind, aber das eigene Handeln nicht irritieren sollen, werden somit neutralisiert.<sup>214</sup>

*„Vertrauen liegt dann vor, wenn bestimmte, grundsätzlich vorhandene Kontingenzräume der Partner ignoriert werden. Vertrauen ist ein Mechanismus zur künstlichen Komplexitätsreduktion, indem für weitere Entscheidungen diese Verhaltensoptionen ausgeblendet werden.“<sup>215</sup>*

### **Verringerung von Kosten**

Vertrauen bewirkt eine Reduzierung der aufgrund einer opportunistischen Neigung vorhandenen Transaktionskosten.<sup>216</sup> Die verschiedenartigen Erscheinungsformen des Opportunismus – Adverse Selektion, Holdup und Moral Hazard – verursachen ohne das Vorhandensein von Vertrauen hohe Transaktionskosten (z. B. Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten).<sup>217</sup> Um die Gefahr opportunistischen Verhaltens zu verhindern, muss z. B. durch ein engmaschiges Berichtssystem mit häufigen Überprüfungen und erzwungenen Meldungen über den Status quo des Fortganges der Aktivitäten starke Kontrolle ausgeübt werden. Es dürfte auf der Hand liegen, dass ein derart strenges Kontrollsystem wertvolle Ressourcen bindet und dementsprechende Kosten verursacht. Eine weitere Möglichkeit, Kontrolle auszuüben, wäre die Gestaltung aufwendiger Verträge, die alle möglichen Eventualitäten einschließen und dementsprechende Handlungsanweisungen bzw. Sanktionsmaßnahmen enthalten. Doch auch hier dürfte klar sein, dass dies nur unter sehr hohem Ressour-

---

<sup>211</sup> Beispielsweise aufgrund beschränkter finanzieller Ressourcen oder ungenügendem Marktwissen.

<sup>212</sup> Man denke nur an die Durchsetzung weltweiter Standards oder der Entwicklung neuer Plattformen für Automobile.

<sup>213</sup> Vgl. Cordini 2007, S. 73.

<sup>214</sup> Vgl. Luhmann 1973, S. 25 ff.

<sup>215</sup> Rössl 1994, S. 187 f.

<sup>216</sup> Vgl. Nooteboom 1999, S. 24; Inkpen/Currall 1997, S. 309.

<sup>217</sup> Vgl. Krystek 1997, S. 546.

ceneinsatz und bedeutenden Kosten zu realisieren ist. Vertrauen hingegen trägt dazu bei, den Koordinations- und Kontrollaufwand zu senken. Wie bereits weiter oben bei der Reduktion von Komplexität ausgeführt, erlaubt Vertrauen, gewisse Entwicklungsmöglichkeiten auszuschließen. Demzufolge reduziert sich die Notwendigkeit straffer Berichtssysteme bzw. aufwendiger Verträge, was zu einer Reduktion der Transaktionskosten führt.

*„Grundsätzlich wird der Einsatz von Vertrauen insbesondere in Transaktionen von hoher Komplexität notwendig sein, bei denen die Erwartungen der Vertrauensparteien nicht bzw. nur zu prohibitiv hohen Transaktionskosten explizit kontrahiert werden können. Dies trifft vor allem auf langfristige, sich über einen größeren Zeithorizont erstreckende Leistungsbeziehung zu und schließt auch durch besonders starke Informationsasymmetrien gekennzeichnete Transaktionsbeziehungen mit ein.“<sup>218</sup>*

### **Steigerung der Effizienz**

Vertrauen reduziert indes nicht nur Transaktionskosten, sondern hat auch auf der Leistungsseite eine positive Wirkung. Durch die Existenz von Vertrauen kann eine Zusammenarbeit effizienter ausgestaltet sein.<sup>219</sup> Eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit erhöht das Synergiepotenzial. Ist das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern ausgeprägt, so sind sie – qualitativ wie quantitativ – bereit, in einem größeren Rahmen Informationen und Ressourcen zu „poolen“. Werden die Synergiepotenziale realisiert, so steigt auch der Mehrwert, den die Partner durch das Zusammenbringen komplementärer Ressourcen erreichen können. Insbesondere bei einer temporären Asymmetrie der eingebrachten Ressourcen kann Vertrauen die Zusammenarbeit stärken, da nach Madhok die Stabilität der Zusammenarbeit in dieser Phase in einem besonderen Maße von den sozialen Qualitäten abhängt, in denen sie eingebettet ist.<sup>220</sup>

*„Therefore, during a period of flux in a relationship, the social aspect of trust acts to prevent a hasty or premature rupture that would sacrifice significant potential future benefits.“<sup>221</sup>*

---

<sup>218</sup> Ripperger 1998, S. 49 f.

<sup>219</sup> Vgl. Nooteboom 1999, S. 25.

<sup>220</sup> Vgl. Madhok 1995, S. 120 f.

<sup>221</sup> Ebd., S. 121.

## **Vergrößerung der Handlungsfreiheit<sup>222</sup>**

Stark ausdifferenzierte Verträge lassen keinen Spielraum, und es ist demzufolge schwieriger, auf Veränderungen reagieren zu können. Diese engen Begrenzungen können sehr einschneidend sein, insbesondere wenn ein Ziel der Kooperation Innovation lautet. Die Unbestimmtheit der Entwicklung von Innovationen bringt es mit sich, dass man ex ante nicht exakt planen kann, wer welche Aufgaben zu erledigen hat und auf welche Weise die Erträge aufgeteilt werden sollen. Ist der Beginn einer Partnerschaft durch stark reglementierende Verträge geprägt, besteht die Tendenz, dass in der Kooperation von Beginn an Misstrauen herrscht und sich dieses aufgrund eines Teufelskreises von Regulierungen gegenseitigen Beschränkungen weiter verstärkt.<sup>223</sup>

Neben den oben genannten eher allgemein gehaltenen Funktionen von Vertrauen nennen verschiedene Autoren noch folgende Auswirkungen von Vertrauen im ökonomischen Bereich:<sup>224</sup>

- Verringerung der Angst vor Missbrauch der eigenen Vorleistungen,
- größere Akzeptanz gegenseitiger Abhängigkeit,
- Verringerung der Neigung zu Informationsfilterung und Informationsvorenthaltung,
- vergrößerte Bereitschaft zu zeitgerechter und wahrheitsgemäßer Informationsweitergabe,
- größere Bereitschaft, existierende Probleme ausfindig zu machen und in konsensorientierter Weise zu lösen,
- höherer gegenseitiger Einfluss,
- intensivere Suche nach Handlungsmöglichkeiten,
- bessere Einstellung zu Anstrengungen i. S. d. Geschäftspartners.

Insgesamt kann also gezeigt werden, dass Vertrauen sowohl auf der Kosten- wie auch auf der Nutzenseite positive Wirkungen für Transaktionsbeziehungen hat. Die Existenz von Vertrauen verringert die Notwendigkeit rigider und kostenintensiver Kontrollinstrumente und erhöht den Handlungsspielraum der beteiligten Akteure.<sup>225</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 270.

<sup>223</sup> Vgl. Nooteboom 1999, S. 25.

<sup>224</sup> Vgl. Krystek 1997, S. 544 ff.; Meifert 2001, S. 109 ff.; Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 226 ff.; Neubauer 1997, S. 107 f.

<sup>225</sup> Vgl. Barney/Hansen 1994, S. 182.

## Empirische Untersuchungen

Im bisherigen Verlauf dieses Teilkapitels wurden die unterschiedlichen Funktionen von Vertrauen sowie deren Wirkung auf eine ökonomische Zusammenarbeit dargestellt. Im Folgenden soll nun ein Auszug der empirischen Forschung hinsichtlich der gefundenen Einsichten über die Wirkung von Vertrauen in tabellarischer Form gegeben werden.

Studie	Empirisches Ergebnis der Studie
<b>Qualität von Informationen</b>	
Mellinger (1959)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Qualität der an einen Vorgesetzten weitergegebenen Informationen.
Benton et al. (1969)	Vertrauen in einen Partner hat einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Qualität übermittelter Informationen.
Roberts/O'Reilly (1974)	Vertrauen gegenüber einer Führungskraft hat einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Qualität übermittelter Informationen.
<b>Reduktion von Komplexität</b>	
Brockner/Siegel (1996)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Erwartung zukünftiger positiver Verhaltensweisen von Transaktionspartnern.
Brockner et al. (1997)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf das gegenseitige Commitment der beteiligten Akteure.
Kim/Mauborgne (1993)	Vertrauen in das Management hat einen positiven Einfluss auf das Commitment, getroffene Entscheidungen mitzutragen.
Nooteboom/Berger/Noorderhaven (1997)	Vertrauen zwischen Netzwerkpartnern hat einen negativen Einfluss auf das wahrgenommene Risiko der Akteure.
Apelt (1999)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Koordination innerhalb von Netzwerken.
<b>Verbesserung der Effizienz</b>	
Adler (2001)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Teilung vorhandenen und die Generierung neuen Wissens.

Bartelt (2002)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Offenheit von Kommunikation.
Kale/Singh/Perlmutter (2000)	Vertrauen innerhalb strategischer Allianzen hat einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft, gegenseitig Informationen und Know-how zu teilen und gegenseitige Lernprozesse zu verkürzen.
Smith/Barclay (1997)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Offenheit von Kommunikation in interorganisationalen Beziehungen.
Tsai (2000)	Die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs hat einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft, intangible Ressourcen auszutauschen.
Tsai/Ghoshal (1998)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf den Austausch von Ressourcen innerhalb von Organisationseinheiten
<b>Verringerung der Transaktionskosten</b>	
Bartelt (2002)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Verringerung von Transaktionskosten.
Bromiley/Cummings (1995)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Verringerung von Transaktionskosten, insbesondere die Kontrollkosten.
Curall/Judge (1995)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Verringerung von Transaktionskosten.
Kale/Singh/Perlmutter (2000)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Verringerung von Transaktionskosten, insbesondere die Kontrollkosten.
Dyer/Chu (2003)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Verringerung von Transaktionskosten.
Zaheer/McEvily/Perrone (1998)	Vertrauen hat einen positiven Einfluss auf die Senkung von Transaktionskosten in interorganisationalen Kooperationsbeziehungen.
<b>Ökonomischer Erfolg</b>	
Davis et al. (2000)	Vertrauen in den Geschäftsbereichsleiter hat einen positiven Einfluss auf die Performance der Business

	Unit.
Dirks (2000)	Vertrauen in die Führungskraft eines Teams hat einen positiven Einfluss auf deren Performance.
Morrow/Hansen/Pearson (2004)	Vertrauen in den Kooperationspartner hat einen positiven Einfluss auf die eigene Performance innerhalb der Kooperation.
Rich (1997)	Vertrauen in Führungskräfte hat positiven Einfluss auf deren Performance im Vertrieb.
Eberl/Kabst (2005)	Vertrauen („goodwill trust“) hat einen direkten positiven Einfluss auf den Joint-Venture-Erfolg i. S. d. Zielerreichungsgrades der Joint-Venture-Gründungsmotive.

**Tabelle 1: Übersicht der Ergebnisse empirischer Untersuchungen innerhalb der Vertrauensforschung<sup>226</sup>**

#### **4.2 Spezifizierung der Vertrauenssituation**

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, welche Merkmale gegeben sein müssen, damit eine Situation als Vertrauenssituationen bezeichnet werden kann. Auch wenn, wie weiter oben beschrieben, Luhmann ein Leben ohne Vertrauen für nicht möglich hält, gibt es dennoch Situationen, innerhalb derer kein Vertrauen benötigt wird. Hat das Gegenüber keine weitere Alternative, wie gewünscht zu handeln, entsteht auch kein Bedarf an Vertrauen: Es existiert keine Unsicherheit bezüglich des Verhaltens des anderen. Vertrauenssituationen sind folglich nur dann gegeben, wenn bestimmte Bedingungen herrschen. Die vier Merkmale – Verhaltensunsicherheit, Verlustgefahr, Entscheidungsfreiheit und Ergebnisabhängigkeit – sind für eine Vertrauenssituation kennzeichnend. Allerdings besitzen die genannten Merkmale einen unterschiedlichen Status: Verhaltensunsicherheit und Verlustgefahr sind notwendige, indes keine hinreichenden Merkmale einer Vertrauenssituation. Durch diese wird ein Vertrauensbedarf erzeugt, gleichwohl bleibt es den Akteuren immer noch überlassen, wie sie ihre Entscheidungsfreiheit nutzen, also ob sie letztendlich vertrauen wollen oder nicht. In einer Situation, in der Vertrauensbedarf herrscht, kann sich ein Akteur auch für die Alternative, nicht zu vertrauen, entscheiden. Ergebnisabhängigkeit schließlich ist keine notwendige Voraussetzung für eine Vertrauenssituation, trägt jedoch zur Intensivierung des Vertrauensbedarfes bei.<sup>227</sup>

<sup>226</sup> Erstellt nach: Gilbert 2007, S. 77 ff.

<sup>227</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 33.

## Verhaltensunsicherheit

Die stark ausgeprägte Komplexität der Umwelt führt zu einem Problem: Entscheidungen sind zunehmend schwieriger zu treffen. Der andere kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt seine Handlung frei wählen. Man selbst aber muss in der Gegenwart handeln, und die Zeitspanne, in der man feststellen kann, was der andere unternimmt und sich wahrnehmend darauf einstellen kann, erweist sich als relativ kurz. Und in diesem kurzen Moment kann man nur wenig Komplexität erfassen und abarbeiten, mithin nur wenig Rationalität gewinnen.<sup>228</sup> Der Bedarf an Vertrauen ergibt sich demnach aus zwei grundlegenden Eigenarten sozialer Beziehungen: dem Zeitproblem und dem damit zusammenhängendem Informationsproblem. Ein Zeitproblem besteht, da Leistungen in sozialen Beziehungen in den meisten Fällen lediglich mit zeitlicher Verzögerung und sequenziell getauscht werden können. Aufgrund des sequenziellen Charakters ergibt sich ein Informationsproblem. Es herrscht Unsicherheit darüber, ob sich die Interaktionspartner tatsächlich an explizite oder implizite Vereinbarungen halten werden.<sup>229</sup> Und wenn eine Unsicherheit besteht, ob sich die Interaktionspartner an Vereinbarungen halten, dann existieren mehrere relevante Ergebnisse, die sich durch die Handlungen der Interaktionspartner ergeben können.<sup>230</sup>

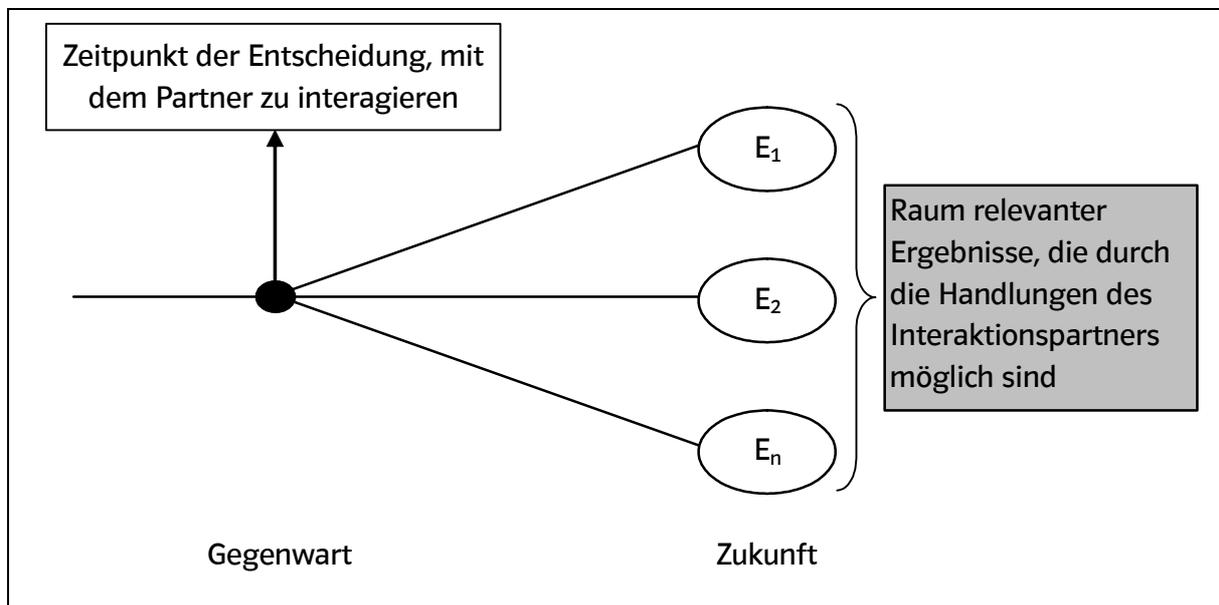


Abbildung 7: Darstellung des Raumes relevanter Ereignisse zum Zeitpunkt der Entscheidung<sup>231</sup>

<sup>228</sup> Vgl. Luhmann 1973, S. 23 f.

<sup>229</sup> Vgl. Schweer 2008, S. 14; Preisendörfer 1995, S. 264.

<sup>230</sup> Vgl. Bachmann/Lane 1997, S. 80.

<sup>231</sup> Eigene Darstellung.

Im einfachsten vorstellbaren Fall existieren zwei mögliche Ergebnisse. Zum einen kann das Ergebnis positiv für den Vertrauenden sein. Der Vertrauensnehmer honoriert das entgegengebrachte Vertrauen, wodurch der Vertrauende einen Nutzen aus der Interaktion hat, den er ohne die Handlungen der Partner nicht hätte realisieren können. Zum anderen kann das Ergebnis negative Konsequenzen für den Vertrauenden haben. Der Vertrauensnehmer nutzt das Vertrauen aus, wodurch der Vertrauende einen Schaden durch die Handlungen des Partners erleidet.<sup>232</sup> Luhman umschreibt diese Konstellation wie folgt:

*„Der Vertrauende muss eine Situation definieren, in der er auf seinen Partner angewiesen ist. Sonst kommt das Problem gar nicht erst auf. Er muss sich sodann in seinem Verhalten auf diese Situation einlassen und sich einem Vertrauensbruch aussetzen. Er muss, mit anderen Worten, das einbringen, was wir oben ‚riskante Vorleistung‘ genannt haben. Der Partner muss, als Rahmenbedingung, die Möglichkeit haben, das Vertrauen zu enttäuschen, und nicht nur die Möglichkeit, sondern auch ein gewichtiges Interesse.“<sup>233</sup>*

Die negativen Folgen können dementsprechend auch als Risiken der Interaktion bezeichnet werden. Diese Risiken können dabei sowohl das Ergebnis einer intendierten Handlung wie auch als Folge mangelnder Fähigkeiten der Partner sein. Der Risikocharakter von Vertrauen wird bestimmt durch:

- Unsicherheiten bezüglich der richtigen Einschätzung der Qualität eines Gutes, einer Leistung oder Fähigkeit (Cheating),
- Unsicherheiten bezüglich einer Leistungsentscheidung zugunsten bzw. zuungunsten eines kooperativen Verhaltens (Leistungsverweigerung/Hold-up) sowie
- Unsicherheiten bezüglich des angenommenen Fleißes und der erwarteten Anstrengung bei der nachträglichen Beurteilung des Partnerverhaltens (Leistungszurückhaltung/Shirking).<sup>234</sup>

Verhaltensunsicherheit bildet eine zwingende Voraussetzung für die Existenz von Vertrauen. Hat der Vertrauensnehmer nur eine Alternative, die er wahrnehmen kann, so bleibt ihm keine Wahlfreiheit.<sup>235</sup> Demnach herrscht auch keinerlei Unsicherheit bezüglich seines Verhaltens. Er muss diese Alternative wählen.

---

<sup>232</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 43.

<sup>233</sup> Luhmann 1989, S. 45.

<sup>234</sup> Vgl. Vogt 1997, S. 28 f.; Rössl 1994, S. 188.

<sup>235</sup> Vgl. Anfang/Urban 1994, S. 4.

## **Verlustgefahr**

Verhaltensunsicherheit wird für den Vertrauensgeber erst dann relevant, wenn das unsichere Ereignis Auswirkungen auf sein eigenes Nutzenniveau hat. Allein wenn eine persönliche Betroffenheit vorliegt, er sich also mit einer Gewinn- oder Verlustgefahr auseinandersetzen muss, hat die Situation Bedeutung für ihn. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen der Nachteil missbrauchten Vertrauens größer ist als die Vorteile, die dem Vertrauensgeber erwachsen, wenn Vertrauen honoriert wird.<sup>236</sup>

## **Entscheidungsfreiheit**

Die Merkmale Verhaltensunsicherheit und Verlustgefahr haben zwar zur Folge, dass ein Vertrauensbedarf generiert wird. Allerdings ist damit keine Notwendigkeit zu vertrauen gegeben. Es ist der Entscheidungsfreiheit des Vertrauensgebers überlassen, sich ob dieser Situationsbedingungen für oder gegen Vertrauen zu entscheiden und das Risiko in Kauf zu nehmen.<sup>237</sup> Hat ein Akteur keine andere Wahl und ist einem Zwang ausgesetzt, so hat er sich den Bedingungen unterzuordnen. In solchen Situationen entsteht kein Vertrauensbedarf. Doch nicht nur der Vertrauensgeber verfügt über Entscheidungsfreiheit. Auch der Vertrauensnehmer besitzt die Freiheit, an seine Person gerichtete Erwartungen zu erfüllen oder sich opportunistisch zu verhalten und diese zu enttäuschen.<sup>238</sup>

*„Eine Vertrauenshandlung setzt [...] eine Entscheidungsfreiheit bei der Handlungswahl von beiden Interaktionspartnern voraus, bzw. begründet diese überhaupt erst im subjektiven Vertrauensakt.“<sup>239</sup>*

Steht der Vertrauensnehmer in diesem Moment unter sanktionierbarer Kontrolle, so kann auf ihn und seine Handlungen unmittelbarer Zwang ausgeübt werden. Und in dieser Situation kann kaum mehr von Vertrauen gesprochen werden.<sup>240</sup> Wenn eine Person eine andere mit Waffengewalt bedroht und sie so zu einer Handlung zwingt, z. B. ihr den Besitz auszuhändigen, so geschieht dies nicht freiwillig, und es wäre zynisch davon zu sprechen, das Geld werde der Person mit der Waffe anvertraut.

---

<sup>236</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 36.

<sup>237</sup> Vgl. ebd., S. 37.

<sup>238</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 145.

<sup>239</sup> Anfang/Urban 1994, S. 4.

<sup>240</sup> Vgl. ebd.

## **Ergebnisabhängigkeit**

Die bisher genannten Merkmale konstituieren eine Vertrauenssituation. Begibt sich ein Akteur in diese Situation und vertraut, so entsteht eine Interdependenz zwischen ihm und dem Vertrauensnehmer. Wenn er selbst nicht über die benötigten Ressourcen verfügt, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen, erwächst aus dieser Ergebnisabhängigkeit Vertrauensbedarf. Allerdings ist nicht jede Vertrauenssituation durch Ergebnisabhängigkeit geprägt: Nicht jeder, der vertraut, tut dies, weil er von dem anderen Akteur abhängig ist. Ergebnisabhängigkeit ist mithin keine notwendige Bedingung von Vertrauen. Sie ist vielmehr eine Folge von Vertrauen, da es mit einer riskanten Vorleistung einhergeht.<sup>241</sup> Ergebnisabhängigkeit bedeutet, dass ein bestimmter angestrebter Nutzen vom Verhalten des anderen Interaktionspartners abhängt. Der Vertrauensbedarf variiert mit der Höhe der Abhängigkeit. Besteht eine starke Abhängigkeit des Vertrauensgebers von den Handlungen des Vertrauensnehmers, so geht ein entsprechend hoher Vertrauensbedarf einher. Im umgekehrten Fall ergibt sich ein niedriger Vertrauensbedarf.<sup>242</sup>

*„Vertrauen in andere ist immer dann mit Abhängigkeit und somit mit Verwundbarkeit verbunden, wenn das Ergebnis der Vertrauenshandlung in die Hände des Vertrauten gelegt wird.“<sup>243</sup>*

## **Fazit**

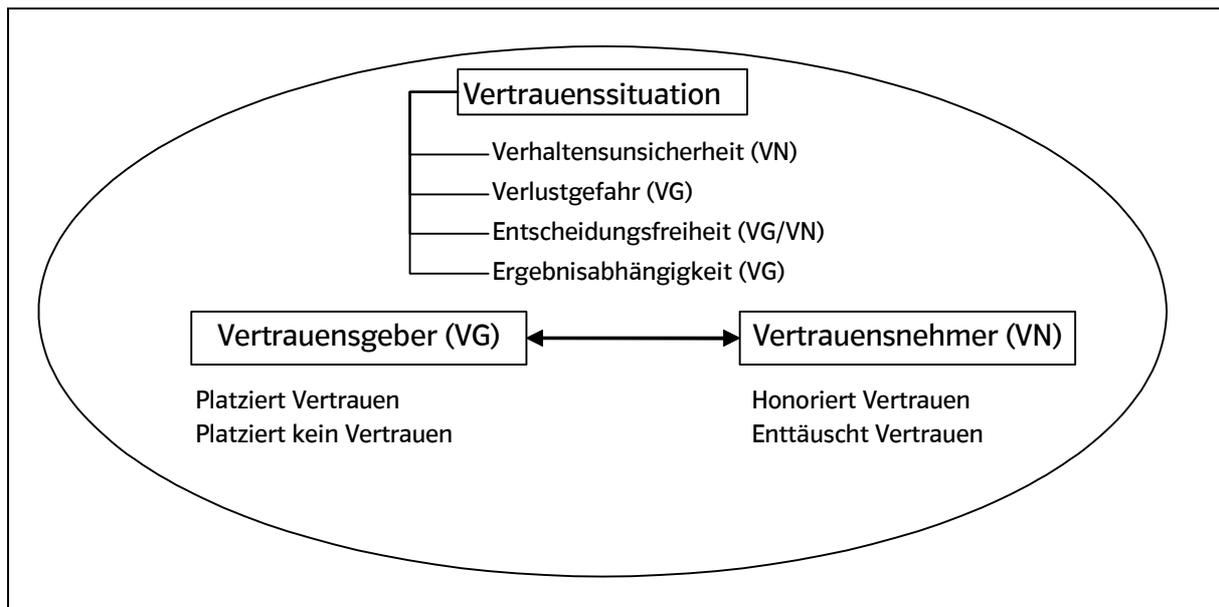
Die Vertrauenssituation wird durch die vier Merkmale Verhaltensunsicherheit, Verlustgefahr, Entscheidungsfreiheit und Ergebnisabhängigkeit gekennzeichnet. Treten diese Merkmale ein, so steht ein Interaktionspartner vor der Wahl, Vertrauen zu platzieren oder nicht (Vertrauensgeber). Der andere Interaktionspartner hingegen hat die grundsätzliche Wahl, das Vertrauen zu honorieren oder es zu enttäuschen, also opportunistisch zu handeln (Vertrauensnehmer). In Abbildung 8 wird dies nochmals grafisch veranschaulicht.

---

<sup>241</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 7.

<sup>242</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 38.

<sup>243</sup> Anfang/Urban 1994, S. 4.



**Abbildung 8: Darstellung der Vertrauenssituation**<sup>244</sup>

Bevor nun genauer auf die Platzierung des Vertrauens seitens des Vertrauensgebers eingegangen wird, erfolgt im nächsten Kapitel die Abgrenzung und Definition von Vertrauen, damit in den folgenden Teilen eine genaue Vorstellung über den Vertrauensbegriff herrscht.

### **4.3 Abgrenzung und Definition von Vertrauen**

#### **4.3.1 Abgrenzung des Vertrauensbegriffs von verwandten Begriffen**

Es finden sich zahlreiche Begriffe, die oberflächlich betrachtet die gleiche Bedeutung besitzen wie Vertrauen, mit der Folge, dass diese oftmals als Synonyme zu Vertrauen zum Einsatz kommen. Trotz einer intensiven Beschäftigung mit dem Phänomen Vertrauen existiert bislang kein einheitliches Verständnis des Begriffs, geschweige denn eine einheitliche Definition, die der Vielschichtigkeit dieses Begriffs gerecht wird. Dies beruht zum Großteil auf der Tatsache, dass die Auseinandersetzung mit dem Vertrauenskonstrukt aus unterschiedlichen Perspektiven der Wissenschaft erfolgt und auf jeweils völlig anderen theoretischen wie auch praktischen Fundamenten basiert.<sup>245</sup>

Selbst innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung als relativ eng begrenzter Bereich herrscht bezüglich des Vertrauensbegriffs keine Übereinstimmung, was aber auch an der Tatsache liegt, dass bislang noch keine ausführliche Auseinandersetzung mit diesem

<sup>244</sup> Eigene Darstellung.

<sup>245</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 35.

Begriff stattgefunden hat. Erst in neuerer Zeit beginnen sich Forscher für diese Materie und somit auch für eine definitorische Abgrenzung zu interessieren.<sup>246</sup>

*„Gemeinsam haben die unterschiedlichen Vertrauenskonzepte dabei in vielen Fällen wenig mehr, als dass sie sich alle auf einen Mechanismus beziehen, der es erlaubt, die prinzipielle Zukunftsoffenheit von Situationen zu begrenzen. Mit dieser sehr allgemeinen funktionalen Bestimmung wird das Vertrauen in den Kreis weiterer Mechanismen – wie des Glaubens, des Hoffens oder der Prognose – eingeordnet, die dazu dienen, Zukunftsoffenheit zu begrenzen.“<sup>247</sup>*

Im Folgenden soll mithin nun der Vertrauensbegriff mit verschiedenen in ähnlichen Zusammenhängen gebrauchten Begriffen verglichen und anhand dieses Vergleichs eine Definition von Vertrauen erreicht werden.

#### **4.3.1.1 Vertrauen vs. Kooperation**

Vertrauen und Kooperation stehen in einem engen Verhältnis zueinander. So fungiert Vertrauen oftmals als Ausgangspunkt für Kooperation, und kooperatives Verhalten im oben festgestellten Sinn erzeugt Vertrauen.<sup>248</sup>

*„Vertrauen ist Grundlage einer sozialen Ordnung, die Kooperation ermöglicht. Kooperation ist in den meisten Fällen eher ein Nebenprodukt als die Ursache von Vertrauen. Vertrauen entsteht durch geglückte Kooperation, es wird durch sie bestätigt und verstärkt.“<sup>249</sup>*

Doch der im Zitat angesprochene Zusammenhang ist nicht zwangsläufig. Vertrauen stellt keine notwendige Voraussetzung dar, denn Kooperation setzt nicht stets voraus, dass eine Partei einem Risiko ausgesetzt ist.<sup>250</sup> Funktionierende Kontrollmechanismen oder das Fehlen potenzieller Alternativen können eine Partei dazu veranlassen, auch bei absentem Vertrauen zu kooperieren. Existieren wirkungsvolle Sanktionsmechanismen, die den anderen Kooperationspartner bei defektivem Verhalten bestrafen, ist man aufgrund dessen Handlungen innerhalb der Kooperation nicht verletzlich, da das opportunistische Verhalten durch die Bestrafung kompensiert wird.<sup>251</sup> Vertrauen ist auch dann innerhalb einer Kooperation

---

<sup>246</sup> Vgl. Plötner 1995; Ripperger 1998; Pieper 2000.

<sup>247</sup> Nuißl 2000, S. 6.

<sup>248</sup> Vgl. Neubauer 1997, S. 108.

<sup>249</sup> Heisig 1997, S. 128.

<sup>250</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 712.

<sup>251</sup> Vgl. Rousseau/Sitkin/Burt u. a. 1998, S. 399.

nicht notwendig, wenn offensichtlich ist, dass der Vertrauensnehmer innerhalb der Zusammenarbeit i. S. d. Vertrauensgebers handelt.<sup>252</sup> Dies kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn aufgrund der Motivation oder der Auszahlung bei Kooperation die Alternative „nicht kooperieren“ ökonomisch nicht sinnvoll ist.<sup>253</sup>

#### 4.3.1.2 Vertrauen vs. Zuversicht

Vertrauen und Zuversicht lassen sich anhand der Kriterien Unsicherheit und Risiko unterscheiden. Zuversicht lässt sich dabei als unbewusste und affektive Einstellung der Gewissheit beschreiben, die Individuen gegenüber der ihnen bekannten Welt einnehmen.<sup>254</sup> Sie ist als unspezifische Grundhaltung hinsichtlich der ständig präsenten Unsicherheiten des alltäglichen Lebens zu verstehen.<sup>255</sup> Menschen können nicht leben, ohne gewisse Erwartungen über unsichere Ereignisse zu bilden und gleichzeitig zu vernachlässigen, dass diese enttäuscht werden könnten. Eine solche Vernachlässigung mag zum einen dadurch begründet sein, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Enttäuschung extrem gering ist. Zum anderen dürfte sich die Alternative der Vernachlässigung – stetes Misstrauen – auf Dauer als nicht sinnvoll erweisen.<sup>256</sup> Vertrauen hingegen ist eine Reaktion auf spezifische Risikosituationen. Es beinhaltet folglich die Reflektion über verschiedene Handlungsalternativen und verkörpert somit einen intentionalen Umgang mit der dabei vorhandenen Verlustgefahr.<sup>257</sup> Die Unterscheidung zwischen Vertrauen und Zuversicht beruht daher auf der subjektiven Wahrnehmung einer Situation. Ist sich ein Akteur darüber bewusst, dass ein Schaden eintreten kann, und er erwägt, diese Situation zu vermeiden, so befindet er sich in einer Vertrauenssituation.<sup>258</sup> Werden keine Alternativen hinsichtlich des Umgangs mit unsicheren Situationen erwogen, so befindet sich der Akteur in einer Situation der Zuversicht. Situationen der Zuversicht können sich jedoch jederzeit in Vertrauenssituationen ändern, sobald diese als riskant wahrgenommen werden und dem Akteur die Möglichkeit ihrer Vermeidung bewusst wird.<sup>259</sup> So wandelte sich durch das Bekanntwerden des Zusammenhangs zwischen BSE und der Creutzfeld-Jakob-Krankheit der Kauf von Rindfleisch von einer Situation der Zuversicht in eine Vertrauenssituation: Durch das Bewusstsein des Risikos, an der Creutzfeld-Jakob-

---

<sup>252</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 713.

<sup>253</sup> Vgl. Axelrod 1998, S. 119; Parkhe 1993b, S. 797 f.

<sup>254</sup> Vgl. Bohn 2007, S. 29.

<sup>255</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 21; Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 713.

<sup>256</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 36.

<sup>257</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 21.

<sup>258</sup> Vgl. Giddens 1995, S. 46.

<sup>259</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 37.

Krankheit zu erkranken, verzichteten viele Menschen auf den Kauf von Rindfleisch und vermieden somit diese bewusstgewordene Risikosituation. Durch den Atomunfall in Tschernobyl wurde vielen Menschen die Gefahr einer radioaktiven Verstrahlung bewusst. Infolgedessen entstand in Deutschland eine Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Atomenergie, die letztendlich zum (vorläufigen) Ausstieg aus der Atomenergie beigetragen hat. Auch hier hat sich die Zuversicht auf die Sicherheit der Atomenergie in eine konkrete Risikosituation gewandelt.

#### 4.3.1.3 Vertrauen vs. Hoffnung

Kann Vertrauen auf alle Situationen bezogen werden, die mit Risiko behaftet sind? Sicherlich nicht, denn in Situationen, die dem Zufall unterliegen, kann man nicht vertrauen, man kann lediglich auf ein positives Ergebnis hoffen.<sup>260</sup> Weiterhin stellt sich bei Vertrauen nicht nur die Frage, worauf man vertraut, sondern auch die Frage, wem man vertraut. Hoffnung bezieht sich auf exogene Risiken und somit auf unsichere Ereignisse, mit deren Auslöser kein Vertrag abgeschlossen werden kann. So kann man, wenn man auf gutes Wetter hofft, kaum jemanden finden, der dafür verantwortlich gemacht werden kann. Vertrauen bezieht sich hingegen auf Risiken endogener Art, mithin auf Situationen, in denen das Risiko vom Verhalten eines anderen Akteurs abhängt und mit dem theoretisch ein Vertrag abgeschlossen werden kann.<sup>261</sup>

*„Ein Fall von Vertrauen liegt nur dann vor, wenn die vertrauensvolle Erwartung bei einer Entscheidung den Ausschlag gibt – andernfalls handelt es sich um eine bloße Hoffnung. [...] Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauensweis gezogen wird. Der Vertrauende macht sich mithin an der Möglichkeit übergroßen Schadens die Selektivität des Handelns anderer bewusst und stellt sich ihr. Der Hoffende fasst trotz Unsicherheit einfach Zuversicht. Vertrauen reflektiert Kontingenz, Hoffnung eliminiert Kontingenz.“<sup>262</sup>*

---

<sup>260</sup> So wird man den Zahlen, die man auf seinem Lottoschein angekreuzt hat, sicherlich nicht vertrauen. Man wird hoffen, dass diese Zahlen gezogen werden.

<sup>261</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 38; Coleman 1990, S. 91.

<sup>262</sup> Luhmann 1973, S. 24 f.

#### 4.3.1.4 Vertrauen vs. Zutrauen

Ein Akteur ist endogenen Risiken ausgesetzt, wenn er mit anderen Akteuren in Interaktion tritt und deren Entscheidungen seinen Nutzen direkt oder indirekt beeinflussen. Würde man Vertrauen lediglich im Sinne richtiger Erwartungen an das Verhalten des anderen verstehen, so würde man auch seinem eigenen Mörder vertrauen. Vertrauen in einer Risikosituation impliziert jedoch über den potenziellen Schaden hinaus auch stets die Möglichkeit eines potenziellen Gewinnes. Der Grad des Vertrauens ergibt sich aus der Wahrscheinlichkeit des potenziellen Gewinnes, nicht des potenziellen Schadens. Vertrauen beruht dementsprechend auf der Erwartung kooperativen Verhaltens, im Minimalfall also der Vermeidung gegenseitiger Schädigung. Ein Akteur schätzt einen anderen als vertrauenswürdig ein, wenn die Wahrscheinlichkeit auf wohlwollendes oder nicht schädigendes Verhalten seinerseits hoch genug ist, um eine kooperative Beziehung einzugehen. Vertrauen bezieht sich auf Risiken, die im Zusammenhang mit kooperativen Austauschbeziehungen entstehen. Mit Koordinationsproblemen verbundene Risiken beziehen sich auf die Fähigkeit bzw. Kompetenz der Akteure, gemäß der Vereinbarungen zu handeln. Mit dem Motivationsproblem zusammenhängende Risiken beziehen sich auf die Intention, die hinter einer Handlung steckt, also auf das Wollen der Akteure.<sup>263</sup> Bezieht sich Vertrauen nun auf die Fähigkeit eines Akteurs, vertragsgemäß zu agieren, oder auf die Intention, dies zu tun? Ripperger wählt einen Ansatz, bei dem Vertrauen auf solche Erwartungen begrenzt ist, die sich ausschließlich auf die Handlungsintentionen eines Akteurs beziehen.<sup>264</sup> Erwartungen, die auf die Fähigkeit des anderen Bezug nehmen, sind i. S. v. „jemand etwas zutrauen“ zu verstehen. Zutrauen bedeutet folglich, jemandem die erforderliche Kompetenz zuzusprechen, eine ihm übertragene Aufgabe nach Plan durchzuführen.<sup>265</sup> Vertrauen bezieht sich auf Risiken, ob der andere seine Fähigkeiten korrekt darstellt und diese im Interesse des Vertrauensgebers einsetzt. Vertrauen bezieht sich ausschließlich auf den motivationalen Aspekt von Kooperationen, mithin auf Verhaltensrisiken.

---

<sup>263</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 38 f.

<sup>264</sup> Vgl. ebd., S. 39 f.

<sup>265</sup> Vgl. Brien 1998, S. 398.

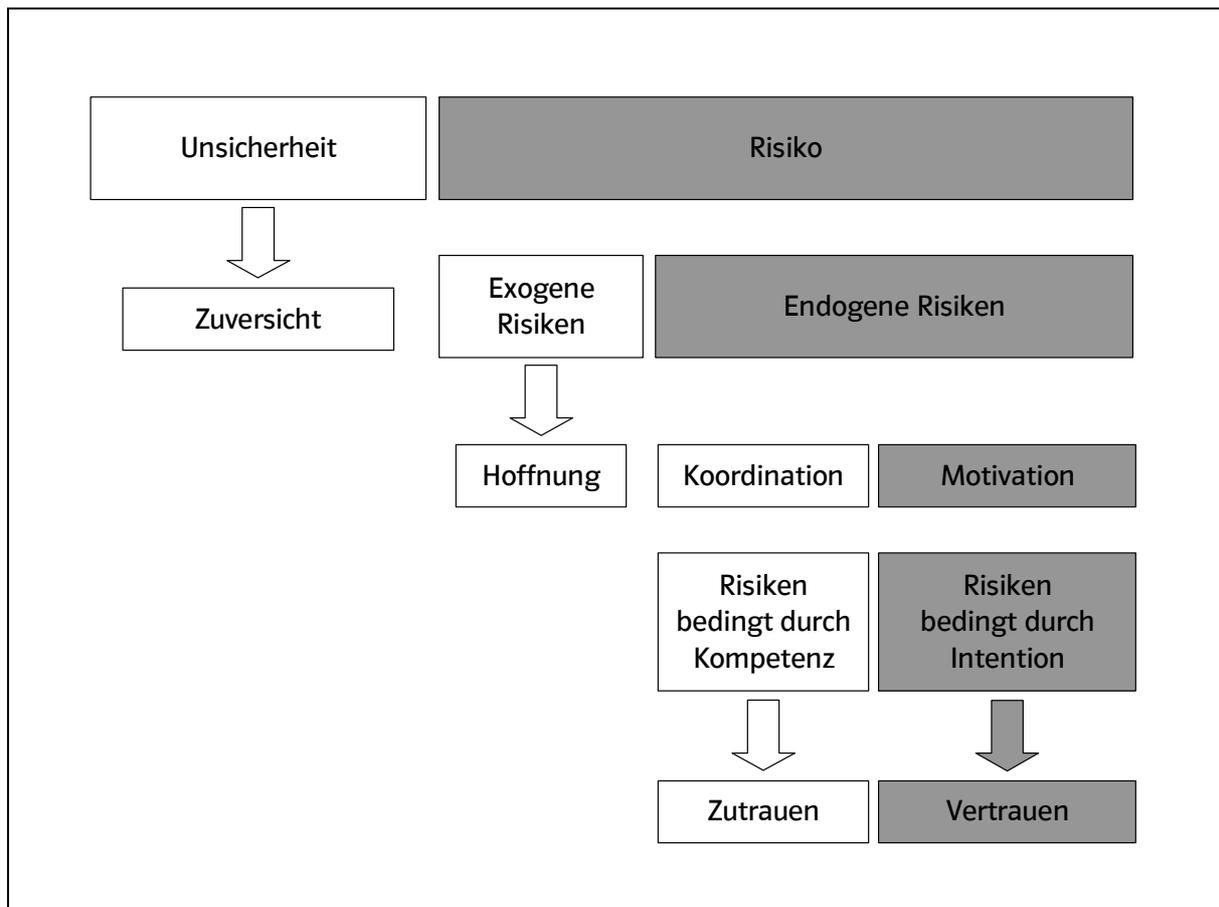


Abbildung 9: Abgrenzung von Vertrauen zu verwandten Begriffen<sup>266</sup>

Dieser von Ripperger gewählten strengen Abgrenzung von Vertrauen gegenüber ähnlichen Begriffen wird in dieser Studie nur zum Teil gefolgt. Insbesondere die Unterscheidung zwischen endogenen Risiken bedingt durch Kompetenz und endogenen Risiken bedingt durch Intention soll aufgehoben werden. Innerhalb des ökonomischen Bereiches wird ein Teil des Vertrauensaufbaus immer auch durch die Kompetenz des Geschäftspartners geprägt sein. Insoweit wird bei den späteren Ausführungen zwischen Zutrauen und Vertrauen nicht unterschieden.

#### 4.3.2 Arbeitsdefinition

Eine weite Fassung von Vertrauen gibt Nooteboom: „*To trust is to accept or neglect the possibility that things will go wrong.*“<sup>267</sup> Diese weite Definition ist aufgrund ihrer Allgemeinheit relativ unstrittig und widerspruchsfrei mit den meisten in der Literatur anzutreffenden Defi-

<sup>266</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 40.

<sup>267</sup> Nooteboom 1999, S. 25.

nitionen von Vertrauen. Vertrauen wird dadurch in die begriffliche Nähe von Risiko, im Sinne einer Möglichkeit, dass Dinge falsch laufen können, gebracht. Dabei wird offen gelassen, für wen die Dinge falsch laufen: Für den, der vertraut, oder für Dritte, die Bedeutung für den Vertrauensgeber haben. Die Definition lässt weiterhin offen, was das Objekt des Vertrauens ist: Güter, Menschen, soziale Systeme, die Natur oder sogar eine höhere göttliche Instanz. Durch die Angabe von „accept“ und „neglect“ bleibt ferner ungewiss, ob es sich um einen kognitiven oder um einen affekt-basierten Zugang zu Vertrauen handelt.<sup>268</sup> Um akzeptieren zu können, bedarf es der expliziten Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass etwas falsch laufen kann, und der damit zusammenhängenden Folgen. Das Verneinen der Möglichkeit, dass Dinge falsch laufen können, kann auf Gewohnheit oder Routine basieren.<sup>269</sup> Gewisse Handlungen gelingen in einem speziellen Kontext immer, sodass die von der Handlung betroffenen Personen die Sensibilität über die Möglichkeit des Scheiterns verlieren, solange sich die beobachteten Bedingungen und Handlungen in einem bestimmten Toleranzbereich bewegen. Dieses nicht rational begründete Verhalten erweist sich dann als sinnvoll, wenn die Evaluationskapazität hinsichtlich einer bestimmten Handlung und deren Kontextvariablen begrenzt ist. Das Verneinen kann auch durch Naivität oder dem Unwillen, aufgrund von Angst Risiko wahrzunehmen, geprägt sein. Es kann auf Freundschaft oder Familiarität zurückzuführen sein. Man weigert sich, die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens wahrzunehmen, weil es innerhalb einer Freundschaft bzw. der Familie stattfinden würde.<sup>270</sup>

Um Vertrauen bzw. die subjektive Erwartungshaltung zu vertrauen besser verstehen zu können, bedarf es allerdings einer exakteren Beschreibung, wie weiter oben von Nooteboom verwendet. In diesem Kontext ist es interessant, verschiedene Definitionsversuche, welche die Vertrauens-thematik aus unterschiedlichen Sichtweisen heraus beleuchten, näher zu betrachten und zu vergleichen. Die folgende Tabelle soll einen Überblick über Definitionen verschiedener Autoren geben.

<p><b>Nooteboom 1999, S. 26.</b></p>	<p>Trusting behaviour consists of actions that (1) increase one's vulnerability (2) to another whose behaviour is not under one's control (3) in a situation where the penalty one suffers if the other abuse that vulnerability is greater than the benefit one gains if the other does not abuse that vulnerability.</p>
--------------------------------------	--

<sup>268</sup> Vgl. McAllister 1995.

<sup>269</sup> Vgl. Luhmann 1973, S. 25.

<sup>270</sup> Vgl. Nooteboom 1999, S. 26.

<b>Ripperger 1998, S. 45.</b>	Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten.
<b>Mayer, Davis, Schoorman 1995, S. 712.</b>	[...] the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.
<b>Hosmer 1995, S. 393.</b>	Trust is the reliance by one person, group or firm upon a voluntarily accepted duty on the part of another person, group or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange.
<b>Plötner 1995, S. 36.</b>	Vertrauen ist die Erwartung gegenüber einer Person oder Personengruppe, dass diese sich hinsichtlich eines bewusstgemachten Ereignisses dem Vertrauenden gegenüber zumindest nicht opportunistisch verhalten hat bzw. verhalten wird.
<b>Lewicki, Bunker 1995, S. 139.</b>	[...] trust as a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk.
<b>Rosseau/Sitkin/Burt u. a., 1998, S. 395.</b>	Trust is a psychological state compromising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another.
<b>Child 2001, S. 275.</b>	[...] trust concerns the willingness of one person or group to relate to another in the belief that the other's actions will be beneficial rather than detrimental, even though this cannot be guaranteed.

**Tabelle 2: Definitionen von Vertrauen (Auswahl)<sup>271</sup>**

Bereits anhand der angeführten Definitionsansätze lässt sich erkennen, dass innerhalb der wissenschaftlichen Literatur, die sich mit dem Vertrauensbegriff auseinandersetzt, Unterschiede im Detail festzustellen sind. Diese Heterogenität ist jedoch lediglich Ausdruck dafür, dass in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und darin enthaltenen Teildisziplinen Interesse am Phänomen Vertrauen besteht und Vertrauen unter paradigmatischer

<sup>271</sup> Eigene Darstellung.

Zugrundelegung verschiedener Grundannahmen und der daraus entwickelten Fragestellungen untersucht wird. Dennoch lassen sich mehrere Gemeinsamkeiten erkennen, die im Folgenden näher analysiert werden sollen, um eine fundierte Herleitung einer Definition zu ermöglichen.

### **Vertrauen ist freiwillig**

Eine Vertrauensbeziehung kann nicht erzwungen werden. Dies lässt sich allein schon daran erkennen, dass eine Aussage wie „Vertrau mir!“ bei dem Vertrauensgeber unter Umständen den gegenteiligen Effekt hervorrufen kann.

*„Trust is generally associated with willing, not forced, cooperation and with the benefits resulting from that cooperation.“<sup>272</sup>*

Die Freiwilligkeit in der Vertrauenssituation gilt sowohl für den Vertrauensgeber wie auch für den Vertrauensnehmer. Der Vertrauensgeber muss die Wahl zwischen der Strategie „Vertrauen schenken“ bzw. „Misstrauen entgegenbringen“ haben und der Vertrauensnehmer die Wahl zwischen „Honorieren des Vertrauens“ oder „Enttäuschen des Vertrauens“.<sup>273</sup> Ohne diese Möglichkeit der Alternativenwahl würde man gezwungen sein, eine Handlung durchzuführen: Man hat in diesem Fall keine Wahlfreiheit, Vertrauen wäre also überflüssig. Maßnahmen, welche die Handlung des Vertrauensgebers und -nehmers restringieren, wie z. B. die Ausübung von Macht oder der Einsatz von Verträgen, ersetzen Vertrauen lediglich, da bei Anwendung dieser Mechanismen der Entscheidungsfreiraum begrenzt wird.

### **Vertrauen ist zukunftsorientiert**

Vertrauen bezeichnet eine Erwartung, die sich auf Ereignisse richtet, welche in der Zukunft wirksam werden.<sup>274</sup> Dabei kann das vertrauensrelevante und verhaltensbedingte Ereignis sowohl in der Zukunft als auch in der Vergangenheit liegen: Das Vertrauen kann sich darauf beziehen, dass der Vertrauensnehmer einer in der Zukunft liegenden Verpflichtung vereinbarungsgemäß nachkommt, aber auch dass der Vertrauensnehmende bei einer in der Vergangenheit liegenden Handlung die nötige Sorgfalt walten lassen. Entscheidend aber

---

<sup>272</sup> Hosmer 1995, S. 390.

<sup>273</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 45.

<sup>274</sup> Und diese Erwartung hat für den Vertrauenden positiven Charakter.

ist, dass aus dem Blickwinkel des Vertrauensgebers der Zeitpunkt, zu dem das Verhalten ereigniswirksam wird, grundsätzlich in der Zukunft liegt.<sup>275</sup>

### **Vertrauen heißt, sich verwundbar machen**

Vertrauen ist anwendbar auf Beziehungen mit anderen Parteien, die zum Schaden des Vertrauenden agieren und reagieren können, folglich Handlungsrelevanz für die vertrauende Person besitzen.<sup>276</sup>

*„Trust generally occurs under conditions of vulnerability to the interests of the individual and dependence upon the behaviour of other people.“<sup>277</sup>*

Vertrauen beinhaltet, wie im Zitat beschrieben, somit den Begriff der Verwundbarkeit, was impliziert, dass Wertvolles verloren werden kann. Verwundbarkeit ist gegeben, wenn ein Ereignis Auswirkungen auf das individuelle Nutzenniveau des Vertrauensgebers hat. Dies ist der Fall, wenn der Vertrauensgeber eine riskante Vorleistung erbringt und somit mit einer Gewinnoption, aber auch Verlustgefahr konfrontiert wird und er beiden gegenüber nicht indifferent ist.<sup>278</sup>

### **Vertrauen existiert nur in einer interdependenten Beziehung**

Es besteht eine Interdependenz zwischen Vertrauensgeber und -nehmer.<sup>279</sup> Erwartungen über die Vertrauenswürdigkeit einer Person sind nur dann relevant, *„when the completion of one’s own consequential activities depend on the prior action or co-operation of another person“<sup>280</sup>*. Vertrauen bezieht sich dementsprechend auf das nicht opportunistische Verhalten des anderen Akteurs.<sup>281</sup> Hätten die Handlungen des Gegenübers keine Auswirkungen auf den Nutzen eines Individuums, so hätte dieses keinen Grund, Vertrauen zu schenken.

### **Vertrauen heißt die kognitive Wahrnehmung des Risikos**

Die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der i. S. d. Vertrauens gehegten Erwartungen hat konkrete Auswirkungen auf den Vertrauenden. Vertrauen ist also mit einem gewissen Risiko verbun-

---

<sup>275</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 38.

<sup>276</sup> Vgl. Nussli 2000, S. 7.

<sup>277</sup> Hosmer 1995, S. 390.

<sup>278</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 712; Parkhe 1998b, S. 221.

<sup>279</sup> Vgl. Henze 2008, S. 203.

<sup>280</sup> Lane 1998, S. 3.

<sup>281</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 41.

den.<sup>282</sup> Aus der Existenz des wahrgenommenen Risikos ergibt sich für den Vertrauenden, dass er sich über das Ergebnis, auf das er sein Vertrauen bezieht, bewusst ist, er es also kognitiv wahrgenommen hat.<sup>283</sup>

### **Vertrauen ist eine positive Erwartungshaltung unter Risiko**

Vertrauen ist – wie oben dargestellt – mit einem Risiko verbunden, was die zukünftigen Ergebnisse betrifft.<sup>284</sup> Dennoch existiert eine Erwartung bei dem Vertrauensgeber, dass seine Verletzlichkeit aufgrund des eingegangenen Risikos von der anderen Partei in der Austauschbeziehung nicht missbraucht wird.<sup>285</sup> Und diese Erwartung beruht auf einem unvollständigen Wissen über das Eintreten dieser Ereignisse.<sup>286</sup>

*„Trust is generally expressed as an optimistic expectation on the part of an individual about the outcome of an event or the behaviour of a person.“<sup>287</sup>*

Grundsätzlich kann sich das endogene Risiko des Vertrauenden sowohl auf die Leistungsfähigkeit als auch auf den Leistungswillen des Vertrauensnehmers beziehen. Dabei betrifft die Leistungsfähigkeit des Vertrauensnehmers dessen Problemlösungsqualifikation, die aus Sicht des Vertrauenden auch als Kompetenz bezeichnet werden kann. Der Leistungswille nimmt Bezug auf die Bemühungen des Vertrauensnehmers, die Erwartungen des Vertrauenden zu erfüllen, wobei die Überzeugungen hinsichtlich des opportunistischen bzw. des nicht opportunistischen Verhaltens zugrunde gelegt werden soll.<sup>288</sup>

### **Vertrauen bedeutet einen größeren potenziellen Verlust als antizipierten Gewinn**

Das Ereignis, auf welches sich das Vertrauen bezieht, ist dadurch charakterisiert, dass der Vertrauensgeber bei einer Enttäuschung seiner Erwartungen einen bedeutsamen Verlust erleidet.<sup>289</sup> Dabei ist das Ausmaß des potenziellen Verlustes, welcher aufgrund opportunisti-

---

<sup>282</sup> Vgl. Nussli 2000, S. 7.

<sup>283</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 41.

<sup>284</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 38; Parkhe 1998b, S. 221.

<sup>285</sup> Vgl. Lane 1998, S. 3. Diese Ansicht ist im ökonomischen Zusammenhang unüblich. Man vertritt vielmehr die Ansicht, dass intelligente, rationale Individuen eher vom Gegenteil ausgehen und das Schlechteste vom Gegenüber erwarten und sich dementsprechend durch vertragliche Regelungen, hierarchische Kontrollen oder gesetzliche Vorschriften davor schützen.

<sup>286</sup> Vgl. Nussli 2000, S. 7.

<sup>287</sup> Hosmer 1995, S. 390.

<sup>288</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 42.

<sup>289</sup> Vgl. dazu auch Luhmann 1973, S. 24: „Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird.“

schen Verhaltens entsteht, größer als die antizipierten Gewinne, welche aus dem vertrauenswürdigen Verhalten resultieren.<sup>290</sup>

Ausgehend von den angesprochenen Aspekten soll nun eine Arbeitsdefinition erfolgen, welche alle wesentlichen Elemente für die Erklärung des Vertrauensbegriffs enthält.<sup>291</sup>

Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten, in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert und fähig ist, seine Verpflichtungen gegenüber des Vertrauensgeber in dessen Sinne zu erfüllen.

Nachdem die Definition von Vertrauen erfolgt ist, geht es im nächsten Kapitel um die Frage, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Vertrauen auch platziert wird.

#### ***4.4 Die Platzierung von Vertrauen: Vertrauenserwartung und Vertrauensentscheidung***

Die Platzierung von Vertrauen, also der Moment der Erbringung einer riskanten Vorleistung i. S. d. Definition, ist das Zusammenspiel von Vertrauenserwartung und Vertrauensentscheidung beim Vertrauensgeber. Dabei handelt es sich bei der Vertrauenserwartung um die subjektive Erwartungshaltung des Vertrauensgebers hinsichtlich bestimmter Eigenschaften des Vertrauensnehmers. In der Vertrauensentscheidung konkretisiert sich die Vertrauenserwartung: Es erfolgt eine Vertrauenshandlung, welche durch die Vertrauenserwartung motiviert ist.<sup>292</sup>

##### **4.4.1 Vertrauenserwartung**

Bei der Bildung einer vertrauensvollen Erwartung steht der Vertrauensgeber vor einer ähnlichen Situation, wie sie sich aus der Prinzipal-Agenten-Problematik ergibt: Als Prinzipal will der Vertrauensgeber grundsätzlich einen Agenten wählen, der nach seinen Vorstellungen handelt und das ihm entgegengebrachte Vertrauen nicht missbraucht, sich also vertrauens-

---

<sup>290</sup> Vgl. Parkhe 1998b, S. 221; Plötner 1995, S. 40.

<sup>291</sup> Hierbei wird größtenteils auf die Definition Rippergers (1998, S. 45) zurückgegriffen, da diese Definition die für Vertrauen wesentlichen Elemente enthält. Indes wird die Definition um den Aspekt der Kompetenz („fähig ist“) erweitert, da diese als relevant für geschäftliche Beziehungen erachtet wird.

<sup>292</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 92 f.

würdig verhält. Er hegt in diesem Moment gewisse Erwartungen – im Zitat subjektive Überzeugungen – gegenüber dem potenziellen Vertrauensnehmer, welche er erfüllt sehen will.

*„Eine Vertrauenserwartung ist die subjektive Überzeugung, der oder die InteraktionspartnerIn wird sich wie erhofft – vertrauenswürdig – verhalten.“<sup>293</sup>*

Die Platzierung von Vertrauen hängt somit von gewissen optimistischen (Soll-)Erwartungen des Vertrauensgebers ab. Dabei umfasst Vertrauen als mehrdimensionales Konstrukt unterschiedliche Erwartungsdimensionen. Wer vertraut, erwartet, dass sich das Verhalten der Interaktionspartner durch eine gewisse Kombination bestimmter Merkmale auszeichnet.<sup>294</sup>

In diesem Teilkapitel soll nun geklärt werden, welche Qualitäten des Vertrauensnehmers vorhanden sein müssen, damit die impliziten oder expliziten Erwartungen des Vertrauensgebers erfüllt sind. Nach Durchsicht verschiedener Forschungsarbeiten, welche in Tabelle 3 im Überblick dargestellt sind, lassen sich drei Erwartungsdimensionen identifizieren: Kompetenz, Integrität und Wohlwollen. Im Anschluss an diese Übersicht soll auf die einzelnen Dimensionen näher eingegangen und ihr Verhältnis zueinander eingehender untersucht werden.

<b>Autor</b>	<b>Kompetenz</b>	<b>Integrität</b>	<b>Wohlwollen</b>
McKnight/Cummings/Chervany 1998, S. 476.	Competence belief	Honesty belief Predictability belief	Benevolence belief
Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 716 ff.	Ability	Integrity	Benevolence
Meifert 2001, S. 63 ff.	Kompetenzerwartung	Integritätserwartung	Gesinnungserwartung
Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 225.	Credibility		Benevolence
Mishra 1995, S. 266 f.	Competence	Openess/Reliability	Concern
Neubauer 1997, S. 106 f.	Kompetenz	Konsistenz Offenheit/Ehrlichkeit	Wohlwollen
Child 2001, S. 279.	Ability/Competence	Motivation	
Argandona 1999, S. 222.	Competence	Fairness/Integrity	Loyalty/Good intentions/Concern about the trustor as a person
Butler 1991, S. 646 ff.	Competence	Integrity/Availability/	Loyalty/Receptivity

<sup>293</sup> Meifert 2001, S. 60.

<sup>294</sup> Vgl. Lewicki/Tomlinson/Gillespie 2006, S. 997.

		Consistency/Discretness/ Openess/Promise full- fillment/Fairness	
Späth/Jedzejczyk 2008, S. 121	Fähigkeit	Integrität	Wohlwollen

**Tabelle 3: Identifizierung der Erwartungsdimensionen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen<sup>295</sup>**

#### **4.4.1.1 Kompetenz**

Inwieweit ein Akteur innerhalb einer Zusammenarbeit einer anderen Person Vertrauen entgegenbringt, hängt wesentlich von der Tatsache ab, ob dieser in der Lage ist, die ihm gestellten Aufgaben in der geforderten Art und Weise zu erledigen.

*„They’ve got to have some feeling that you’re competent to lead them out of this mess. Because, they may like you a lot but if they feel you’re a bumbling idiot they say, “%\$\*&! We can’t trust what this guy tells us. He’s gonna take us off the end of the cliff.” I mean they have to be confident that you’re competent. They’ve got to have some feeling that you know what the hell you’re talking about. When you go out there to tell them to do something they’ve got to have some feeling that it will make a difference.”<sup>296</sup>*

Zur Bewältigung gestellter Aufgaben muss die Person, auf welche das Vertrauen gerichtet ist, über die entsprechenden Fähigkeiten, Erfahrungen und Fertigkeiten verfügen, was unter den Oberbegriff „Kompetenz“ subsumiert werden kann. Innerhalb ökonomischer Beziehungen wird Vertrauen stark durch die Kompetenz der Beteiligten geprägt.<sup>297</sup> Es wird erwartet, dass der Vertrauensnehmer durch die Anwendung von Expertenwissen, geeignetem Problemlösungswissen und/oder der fachgerechten Anwendung von Routinehandlungen die ihm gestellten Aufgaben zur Zufriedenheit des Vertrauensgebers erledigt.<sup>298</sup> Dabei kann sich die Kompetenz, die eine Person auszeichnet, lediglich auf wenige, sehr spezielle Bereiche beziehen, wie z. B. im technischen Bereich. Wesentlich ist, dass die Kompetenz jene Bereiche umfasst, welche für die Geschäftsbeziehung relevant sind.<sup>299</sup>

Die Erfüllung der Kompetenzerwartung ist von entscheidender Bedeutung. Denn selbst wenn einer Person dahin gehend vertraut wird, beste Absichten hinsichtlich der Erfüllung

<sup>295</sup> Eigene Darstellung.

<sup>296</sup> Aus einem Interview mit einem Manager, siehe Mishra 1996, S. 266.

<sup>297</sup> Vgl. Neubauer 1997, S. 106.

<sup>298</sup> Vgl. Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 225; Mishra 1996, S. 266; Barber 1983, S. 14.

<sup>299</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 717.

ihrer Aufgaben zu haben, schwindet das ihr entgegengebrachte Vertrauen, wenn diese Person nicht in der Lage ist, die gestellten Aufgaben zu erledigen. Erstreckt sich diese Inkompetenz über einen längeren Zeitraum und im wiederholten Maße, kommt es zu einer kumulativen Enttäuschung, die einen starken Vertrauensabbau nach sich zieht.<sup>300</sup>

#### 4.4.1.2 Integrität

Der Begriff „Integrität“ kann als Umschreibung für bestimmte Charaktereigenschaften von Individuen gesehen werden. Nicht immer wird von den verschiedenen Autoren Integrität als Oberbegriff dieser Eigenschaften gewählt. Vielmehr unterscheiden diese Autoren mehrere Charaktereigenschaften, welche sie für die Bildung der Vertrauenserwartung als relevant erachten.<sup>301</sup> Um eine genauere Vorstellung über den Integritätsbegriff zu erhalten, bietet es sich an, auf die unterschiedlichen Elemente näher einzugehen.

##### Offenheit

Offenheit bezieht sich in diesem Kontext auf die Art und Weise, wie zwischen den Kooperationspartnern kommuniziert wird. Es herrscht eine Atmosphäre, die es ermöglicht, Informationen, die für die gemeinsamen Ziele von Wert sind, ohne Vorbehalte und Angst vor Missbrauch oder Machtverlust auszutauschen. Vom Vertrauensnehmer wird angenommen, dass er den Vertrauensgeber vollständig und ohne Zeitverzögerung informiert.<sup>302</sup>

*„If they don't believe what I'm telling them, if they think it's all a bunch of bull, don't expect them to go out there and work a little harder or work a little different. They're not going to be as respective to change unless they understand and trust that the things that we're talking about are in fact true.“<sup>303</sup>*

Allerdings ist zu beachten, dass völlige Offenheit in der Kommunikation auch zu negativen Effekten innerhalb einer Vertrauensbeziehung führen kann. Werden dem Kooperationspartner ohne Rücksicht alle Informationen über seine Fehler und Schwächen offenbart, so können daraus Missmut und Unwillen resultieren. Deshalb ist es entscheidend, dass ein Abwägen stattfindet, welche Informationen bei Weitergabe die Zusammenarbeit verbessern bzw.

---

<sup>300</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 63 f.

<sup>301</sup> Vgl. Butler 1991, S. 646 ff; Mishra 1996, S. 266 ff.

<sup>302</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 65.

<sup>303</sup> Aus einem Interview mit einem Manager, siehe Mishra 1996, S. 267.

welche Informationen gewisse Spannungen zwischen den Kooperationspartnern aufbauen.<sup>304</sup>

### **Zuverlässigkeit**

Der Vertrauensgeber erwartet vom Vertrauensnehmer, dass dieser in seinen Handlungen Kontinuität aufweist. Sind in einer Situation verschiedene Verhaltensalternativen mit unterschiedlichem Ergebnis möglich, so wird der Ruf, zuverlässig zu sein, verstärkt, wenn die Handlungen konsistent zu früheren Handlungen in gleichen oder ähnlichen Situationen sind.<sup>305</sup> Hierzu gehört ferner, dass man sich auf das Wort des Kooperationspartners verlassen kann.<sup>306</sup> Einmal getroffene Aussagen oder Abmachungen müssen eingehalten werden, auch wenn sich – wie im Zitat erwähnt – die Umstände geändert haben mögen.<sup>307</sup>

*„I'd say for the most part, our level of trust with our customers is pretty good. Because we, number one, do what we say. If we say we're going to have it on the 17<sup>th</sup>, we have it on the 17<sup>th</sup>. If something would prevent that from happening we warn them upfront. We work with them on an early warning system, I hope. There again, customers only trust you because you have a history of delivering what you say.“<sup>308</sup>*

Allerdings reicht Zuverlässigkeit an sich nicht aus, um die Vertrauenserwartung zu steigern. Zuverlässigkeit kann inhaltlich auch bedeuten, dass sich der Vertrauensnehmer in einer konsistenten Art opportunistisch verhält.<sup>309</sup>

### **Fairness**

Fairness oder Gerechtigkeit ist für die Aufrechterhaltung einer Vertrauensbeziehung wichtig, da das Gefühl, hintergangen oder übervorteilt zu werden, zu großen Spannungen zwischen Vertrauensgeber und -nehmer führt. Innerhalb ökonomischer Beziehungen wie Kooperationen bezieht sich Fairness hauptsächlich auf die Verteilung der In- und Outputs auf die beteiligten Partner.

---

<sup>304</sup> Vgl. ebd.

<sup>305</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719.

<sup>306</sup> Vgl. Münscher 2008, S. 155.

<sup>307</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 66.

<sup>308</sup> Aus einem Interview mit einem Manager, siehe Mishra 1996, S. 268.

<sup>309</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 720.

*„The distribution of outcomes was said to be fair when people received back in proportion to what they put in. Those who gave the most should have received the most. Those who gave the least should have received the least.“<sup>310</sup>*

Allerdings sollte bei dem Fairnessgedanken der zeitliche Aspekt bedacht werden. Es ist nicht immer möglich, dass bei jedem Input eines Partners ein gleichwertiger Input des anderen Partners in die Kooperation eingebracht wird. Es kann zeitweise zu Ungleichgewichten kommen. Um potenzielle Spannung zu vermeiden, die aus diesen kurzfristigen Ungleichgewichten resultieren, sollte eine eher langfristige Perspektive hinsichtlich des Fairnessgedanken eingenommen werden. Ziel ist es, über die Gesamtspanne der Kooperation oder zu vereinbarten Zeitpunkten eine gerechte Verteilung zu erreichen.<sup>311</sup>

Neben den oben genannten, für diese Arbeit zentralen Bestandteilen von Integrität werden von den Autoren noch weitere Bestandteile als relevant erachtet:<sup>312</sup>

- Erreichbarkeit

Der Vertrauensnehmer muss für den Vertrauensgeber erreichbar sein. Und diese Erreichbarkeit zeichnet sich nicht nur durch die physische Verfügbarkeit aus. Vielmehr bedeutet es, dass der Vertrauensgeber für die Ideen und Gedanken des Vertrauensnehmers zugänglich ist und diese in einer konstruktiven Weise akzeptiert.

- Diskretion

Durch Informationen des Vertrauensgebers verfügt der Vertrauensnehmer über eine gewisse Macht. Diese Macht drückt sich dadurch aus, dass der Vertrauensgeber durch die Weitergabe dieser Informationen an Dritte geschädigt werden kann. Wer vertraut und sich dem Gegenüber offenbart, erwartet von diesem Verschwiegenheit bezüglich der Informationen. Dabei ist es unwesentlich, ob sich die Informationen auf ökonomische oder eher zwischenmenschliche Bereiche beziehen. Beides führt zu einem Vertrauensbruch, der sich auch außerhalb der Vertrauensbeziehung schädigend für den Vertrauensgeber erweisen kann, wie z. B. die Zerstörung seiner Reputation bei anderen Geschäftspartnern oder die Weitergabe von Geschäftsgeheimnissen, welche Konkurrenten zu ihrem eigenen Vorteil nutzen können.

---

<sup>310</sup> Sheppard/Tuchinsky 1996, S. 149.

<sup>311</sup> Dies spiegelt auch eine Funktion von Vertrauen wider. Durch Vertrauen kann man die Zeitspanne von Leistung und Gegenleistung überbrücken und so Transaktionen, die zeitlich auseinander fallen, überbrücken.

<sup>312</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 65 f.; Butler 1991, S. 646 ff.; Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719 f.; Loose/Sydow 1999, S. 177.

- Wahrheit/Ehrlichkeit

Wenn der Vertrauensnehmer dem Vertrauensgeber Informationen übermittelt, erwartet dieser, dass die Aussagen mit dem betreffenden Sachverhalt übereinstimmen und nicht bewusst verzerrt übermittelt werden. Allerdings ist zu beachten, dass ein Zuviel an Ehrlichkeit schädlich für die Vertrauensbeziehung sein kann. So ist es besser, die Vertrauensbeziehung im Ganzen zu betrachten und bei eher unbedeutenden Situationen abzuwägen, ob in diesem Zusammenhang Ehrlichkeit die gesamte Beziehung gefährden würde.

#### 4.4.1.3 Wohlwollen

Eine Vertrauenssituation zeichnet sich dadurch aus, dass der Vertrauensnehmer in einer Situation über mehrere Handlungsalternativen verfügt und nicht gezwungen werden kann, eine bestimmte Handlung auszuführen. Dem Vertrauensnehmer steht es also frei, für welche Verhaltensalternative er sich entscheidet. Dies beinhaltet indes auch Alternativen mit negativen Konsequenzen für den Vertrauensgeber. Innerhalb einer Vertrauenssituation erwartet der Vertrauensgeber jedoch, dass sich der Vertrauensnehmer als Minimalerwartung nicht opportunistisch verhält.<sup>313</sup> Dies entspricht allerdings eher einer Neutralität gegenüber dem anderen und dürfte für das Entstehen von Vertrauen nicht im starken Maß förderlich sein. Auf das Wohlwollen des Interaktionspartners zu vertrauen, umfasst folglich mehr als die Erwartung, sich nicht opportunistisch zu verhalten: Es geht laut Mayer/Davis/Schoorman um eine positive Einstellung des Vertrauensnehmers.

*„Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive.“<sup>314</sup>*

Die Erwartung eines wohlwollenden Verhaltens kann ein weites Spektrum von Charaktereigenschaften umfassen, durch die sich der Vertrauensnehmer auszeichnen soll. Der Vertrauensnehmer soll imstande sein, die Bedürfnisse und Belange des Vertrauensgebers zu kennen und mit diesen respektvoll umzugehen. Es wird erwartet, dass dieser die Interessen des Vertrauensgebers nicht verletzt und diesem keinen Schaden zufügt, auch wenn sich die Gelegenheit dazu bieten sollte. Es ist zwar legitim, dass man versucht, seine individuellen Vor-

---

<sup>313</sup> Vgl. Mishra 1996, S. 267.

<sup>314</sup> Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 718.

teile zu erreichen. Diese sollten jedoch keinesfalls zulasten des Interaktionspartners gehen.<sup>315</sup>

Vom Vertrauensnehmer wird neben dem eben Gesagten zudem erwartet, dass dieser Hilfsbereitschaft und aktive Fürsorge für das Wohlergehen des anderen demonstriert und Unterstützung anbietet, wenn diese benötigt wird.<sup>316</sup> Im Extremfall kann dies so weit gehen, dass innerhalb der Erwartung auch die Aufforderung zum Altruismus enthalten ist. In diesem Fall geht es nicht nur um Unterstützung und Hilfsbereitschaft, sondern um Uneigennützigkeit bis hin zur Selbstlosigkeit.<sup>317</sup>

Die inhaltliche Füllung der Gesinnungserwartung wird je nach Vertrauensgeber aber auch von Situation zu Situation unterschiedlich ausfallen. Befindet sich die Vertrauensbeziehung in einem Anfangsstadium oder ist die Situation wenig riskant, so wird sich die Erwartung auf einer Mindesterwartung einpendeln. Steht dagegen viel auf dem Spiel, wird eher das Maximum erwartet.

Im Gegensatz zu den anderen Dimensionen der Vertrauenserwartung lässt sich die Einstellung des Vertrauensnehmers schwer überprüfen bzw. nachweisen, da vieles im Verborgenen bzw. im Inneren des Vertrauensnehmers abläuft. Dies hat zur Folge, dass auf den Vertrauensnehmer keine direkten oder materiellen Sanktionen zukommen, wenn er eine vom Vertrauensgeber antizipierte Gesinnung nicht zeigt und sich opportunistisch verhält. Dennoch können für den Vertrauensnehmer bei einem nicht wahrgenommenen Vertrauensangebot psychische Kosten, wie Schuldgefühle, entstehen, die in ihrer Qualität und Quantität höher gewichtet werden als die Gewinne einer Defektion und ihn so zu kooperativen Verhalten bewegen.<sup>318</sup>

#### **4.4.1.4 Der Zusammenhang von Kompetenz, Integrität und Wohlwollen**

Die drei Charakteristika können unabhängig voneinander variieren. Dies soll nicht bedeuten, dass sie keinen Bezug zueinander haben, sondern lediglich dass sie voneinander getrennt betrachtet werden können. Auch wenn eine Person über die Kompetenz verfügt, jemanden

---

<sup>315</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 68.

<sup>316</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 719.

<sup>317</sup> Zu Altruismus in ökonomischen Beziehungen vgl. Braun 1992, S. 182 f.; Kanungo/Conger 1993.

<sup>318</sup> Vgl. Anfang/Urban 1994, S. 8.

in einer bestimmten Situation unterstützen zu können oder eine ihm gestellte Aufgabe zu erledigen, sagt dies noch nichts darüber aus, ob diese Person tatsächlich die Unterstützung geben würde: Lediglich die Möglichkeit existiert. Offenheit, die Übereinstimmung von Worten und Taten, ein stark ausgeprägter Gerechtigkeitssinn beeinflussen die Integrität dieser Person positiv. Über deren Kompetenz oder Fähigkeiten für die vorgesehene Aufgabe kann bei einer alleinigen Betrachtung von Integrität keine Aussage getroffen werden. Doch selbst wenn diese Person über eine herausragende Integrität verfügt und die Fähigkeiten jede Erwartung übertreffen, ist es keineswegs sicher, dass dieser Person vertraut werden kann. Wohlwollen ist als dritte Komponente notwendig. Wenn der potenzielle Vertrauensgeber nicht davon ausgehen kann, dass der potenzielle Vertrauensnehmer die Situation gegen seinen Willen ausnutzt, weil dieser keinerlei innere Verpflichtung gegenüber dem potenziellen Vertrauensgeber empfindet, wird sich keine Vertrauensbeziehung entwickeln.<sup>319</sup>

Der hier geschilderte Zusammenhang ist additiv. Nur das Zusammenspiel aller drei Dimensionen lässt die Vertrauenserwartung auf ein Niveau steigen, welches eine Vertrauensbeziehung ermöglicht. Demgegenüber ist es aber auch möglich, dass zu einer Person eine langfristige Vertrauensbeziehung aufgebaut werden kann, wenn nur bestimmte Dimensionen der Vertrauenserwartung erfüllt werden. Vertrauen muss aus diesem Blickwinkel nicht eine dreidimensionale, allumfassende Einstellung gegenüber einer Person sein, sondern kann sich auf konkrete Ereignisse beziehen. So ist es möglich, jemandem bezüglich seiner Kompetenz in ökonomischen Belangen zu vertrauen, ihm aber innerhalb moralischer Belange kein Vertrauen entgegenzubringen.<sup>320</sup>

Zusammenfassend kann die Vertrauenserwartung als Kombination dieser Sichtweisen dargestellt werden: Die Qualität der Vertrauenserwartung hängt von der Ausprägung der verschiedenen Dimensionen ab. Je höher diese Ausprägungen sind, desto höher ist auch das Niveau der Vertrauenserwartung. Die jeweilige Zusammensetzung der unterschiedlichen Dimensionen kann allerdings situationsspezifisch sein. So wird einer Person insgesamt oder nur in Teilaspekten ihres Verhaltens Vertrauen entgegengebracht. Das Fehlen einer Dimension oder das Unterschreiten einer kritischen Schwelle kann allerdings bedingen, dass dies Auswirkung auf die anderen Dimensionen hat und es zu einer Abwertung aller Dimensionen kommt.<sup>321</sup>

---

<sup>319</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 720 f.

<sup>320</sup> Vgl. Luhmann 1973, S. 103 f.

<sup>321</sup> Vgl. Mishra 1996, S. 269.

## 4.4.2 Vertrauensentscheidung

### 4.4.2.1 Information und subjektive Risikobereitschaft als kognitive Elemente von Vertrauen

#### Information

Konzepte der Vertrauensforschung, die Vertrauen als kognitive Leistung i. S. e. bewussten Entscheidung veranschaulichen, sehen es als gegeben an, dass diese Entscheidung immer zu einem gewissen, aber nicht gänzlichen Teil auf Informationen beruht,<sup>322</sup> was von Simmel als mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen bezeichnet wird:

*„Vertrauen als die Hypothese künftigen Verhaltens, die sicher genug ist, um praktisches Handeln darauf zu gründen, ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen.“<sup>323</sup>*

Um den Zusammenhang zwischen Informationsbestand und Vertrauen zu verdeutlichen, empfiehlt es sich, die einzelnen Informationsbestandteile, welche in Abbildung 10 grafisch dargestellt werden, genauer zu differenzieren. Als Erstes ist der objektive Informationsbedarf zu nennen, welcher von der zu bewältigenden Aufgabe und der Dynamik sowie Komplexität der auszuführenden Handlungen abhängt und alle objektiv handlungsrelevanten Informationen umfasst. Davon zu unterscheiden ist das subjektive Informationsbedürfnis, welches von der Person des Vertrauensgebers abhängt. Es umfasst jene Informationen, die der Vertrauensgeber aus seiner Sicht für die Bewältigung der Aufgabe als nötig erachtet.<sup>324</sup> Objektiver Informationsbedarf und subjektives Informationsbedürfnis überschneiden sich im Regelfall zu einem gewissen Teil, sind aber nicht deckungsgleich.<sup>325</sup> Komplettiert werden Informationsbedarf und -bedürfnis vom Datenangebot, welches die Menge der verfügbaren Daten abbildet.

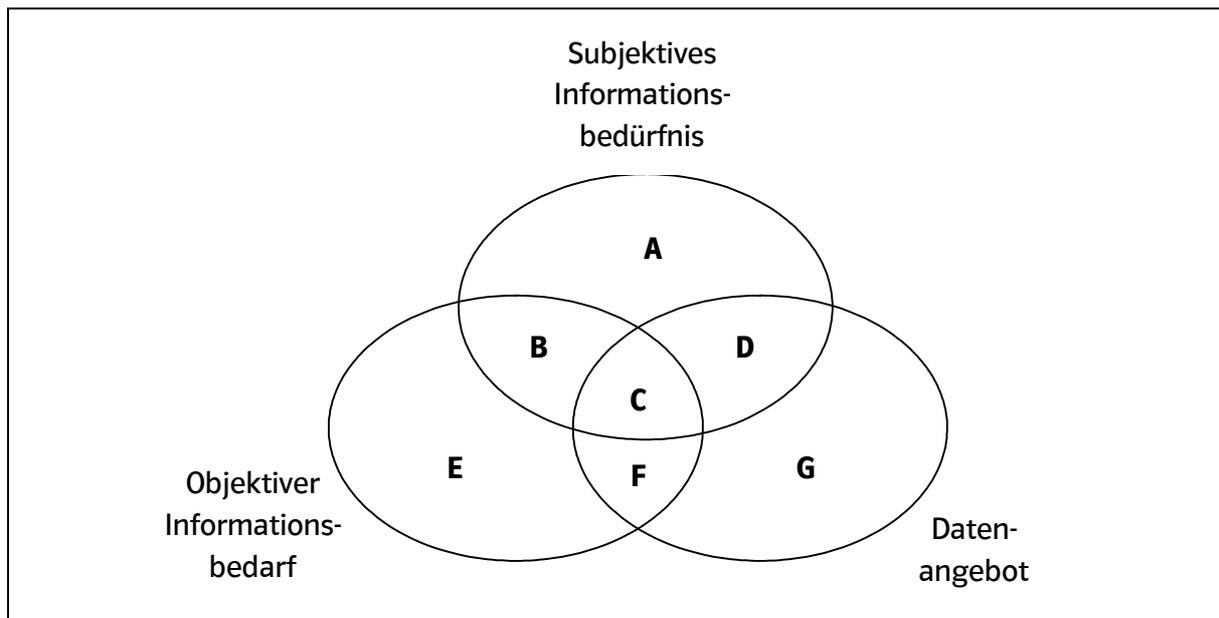
---

<sup>322</sup> Vgl. NuiSSL 2000, S. 19; Anfang/Urban 1994, S. 5; McAllister 1995, S. 26.

<sup>323</sup> Simmel 1968, S. 263.

<sup>324</sup> Vgl. Pieper 2000, S. 38.

<sup>325</sup> Wäre keine Überschneidung vorhanden, würde es sich nach Simmel um Nichtwissen handeln. Existierte Deckungsgleichheit, besäße der Vertrauensgeber vollständiges Wissen.



**Abbildung 10: Subjektives Informationsbedürfnis, objektiver Informationsbedarf und Datenangebot als Bestandteile der Information**<sup>326</sup>

Das subjektive Informationsbedürfnis wird durch den Kreis ABCD visualisiert, der objektive Informationsbedarf durch BCEF und das Datenangebot durch CDFG. Die Schnittmenge B repräsentiert relevante Daten, die vom Vertrauensgeber als wichtig erachtet werden, aber nur unter prohibitiv hohem Ressourceneinsatz beschafft werden können bzw. nicht existent sind. D umfasst Daten, die angeboten und von Vertrauensgeber unnötigerweise als wichtig erachtet werden. Der Bereich F besteht aus verfügbaren Daten, welche relevant sind, aber vom Vertrauensgeber nicht als solche eingeschätzt werden. C ist die Menge der Daten, welche relevant sind, angeboten und vom Vertrauensgeber als notwendig angesehen werden. Vertrauen kann nun in den Bereichen an die Stelle der Informationsbeschaffung treten, in denen ein Informationsbedürfnis besteht und zugleich Daten verfügbar sind, also der Bereich CD. Hier steht der Vertrauensgeber vor der Entscheidung, die Daten zu beschaffen, was nur mit einem bestimmten Aufwand seinerseits möglich ist, oder auf die Beschaffung zu verzichten und zu vertrauen.<sup>327</sup> Je nachdem, wie stark das Vertrauen ausgeprägt ist, vermindert sich somit der Bedarf zur Informationsbeschaffung. Dennoch kann die Informationsbeschaffung nie völlig durch Vertrauen ersetzt werden: In diesem Fall würde es sich um „blin-des Vertrauen“ handeln. Es bleibt stets ein gewisses Minimum an subjektivem Informationsbedürfnis, das über die Informationsbeschaffung befriedigt wird. Und hier ist vor allem

<sup>326</sup> Eigene Darstellung.

<sup>327</sup> Vgl. Pieper 2000, S. 38 f.

die Qualität der Informationen entscheidend. Je näher die Quelle der Information am Entscheidungsträger liegt, desto höher wird deren Qualität eingeschätzt und anderen Informationen vorgezogen. Allgemeine Informationen über den potenziellen Vertrauensempfänger stellen das untere Level der Qualität dar. Man vertraut z. B. auf die Reputation, über welche der Vertrauensempfänger im Allgemeinen verfügt. Diesem Level überlegen sind Informationen eines vertrauenswürdigen Dritten, welcher schon einmal mit dem potenziellen Vertrauensempfänger interagiert hat und diesen für verlässlich hält. Darüber hinaus gehen Informationen, welche der Vertrauensgeber in der Vergangenheit durch eigene persönliche Begegnungen gemacht hat. Die bessere Qualität dieser Informationen lässt sich durch folgende Gründe erklären.<sup>328</sup> (1) Informationen sind kostengünstiger und schneller zu erhalten als aus anderen Quellen; (2) eigene Informationen sind detaillierter und besser auf die Situation anwendbar; (3) die Informationen sind verlässlicher, da sich ein Individuum, welches eine längerfristige Geschäftsbeziehung mit dem Vertrauensgeber hat, vertrauenswürdig verhält, um weitere Geschäfte nicht durch kurzfristig opportunistisches Verhalten zu gefährden. (4) Ergeben sich durch eine längerfristige Geschäftsbeziehung auch persönliche Kontakte, werden häufige Kontakte wahrscheinlicher, welche die Informationsbeschaffung erleichtern und so das Vertrauensverhältnis fördern und die Gefahr opportunistischen Verhaltens zusätzlich eingrenzen.

Als kurzes Fazit lässt sich dahin gehend feststellen, dass Vertrauen den Bedarf an Informationen zwar reduzieren, aber niemals eliminieren kann. Hinzu kommt, dass trotz der Verringerung des Informationsbedarfes die Qualität der Daten weiterhin von entscheidender Wichtigkeit bleibt. Je besser die Qualität der Informationen ist, desto eher wird man grundsätzlich bereit sein zu vertrauen.

### **Subjektive Risikobereitschaft**

Neben den Informationen, über die der Vertrauensgeber verfügt, spielt die subjektive Risikobereitschaft eine weitere wichtige Rolle innerhalb der Vertrauensentscheidung. Die subjektive Risikobereitschaft drückt aus, wie sich ein Individuum gegenüber objektiven Wahrscheinlichkeiten verhält: Es ist das subjektive Empfinden gegenüber einem bestehenden Risiko.<sup>329</sup> Es geht nicht darum, ob der Vertrauensgeber positive Erwartungen gegenüber dem Vertrauensnehmer hegt, sondern vielmehr darum, ob er bereit ist, vertrauensvoll zu

---

<sup>328</sup> Vgl. Granovetter 1985, S. 490.

<sup>329</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 12.

agieren.<sup>330</sup> Es geht mithin um die Frage, ob und wie viel Vertrauen gewährt werden soll. Soll dem Vertrauensnehmer im vollen Umfang vertraut werden, oder soll ihm nur bis zu einem bestimmten (u. U. nur sehr kleinen) Teil vertraut werden? Welches Risiko soll eingegangen werden?<sup>331</sup> Das Kontinuum der Möglichkeiten kann durch die folgenden Extrempunkte bestimmt werden. Auf der einen Seite ist das Individuum extrem risikofreudig. Es wird bei der Wahl zwischen mehreren Alternativen mit gleichem Erwartungswert die Alternative mit der höchsten Auszahlung bevorzugen. Dafür ist das Individuum bereit, hohe Risiken auf sich zu nehmen, auch auf die Gefahr hin, enttäuscht zu werden. Auf der anderen Seite ist es extrem risikoavers. Es wird bei der Wahl zwischen mehreren Alternativen mit gleichem Erwartungswert die Alternative mit dem geringsten Risiko bezüglich des Ergebnisses bevorzugen.<sup>332</sup> Je risikofreudiger ein Individuum also ist, desto eher wird es riskante Situationen ertragen und eine riskante Vorleistung erbringen. Verluste werden nicht so hoch bewertet wie mögliche Gewinne. Allerdings ist zu bemerken, dass allein die Bereitschaft, verletzbar zu sein (indem man z. B. vertraut), noch nicht bedeutet, dass man ein Risiko auf sich nimmt. Man geht erst dann ein Risiko ein, wenn die Bereitschaft durch ein dementsprechendes Verhalten auch manifestiert wird.<sup>333</sup>

Zusammenfassend ist zu sagen, dass durch die subjektive Risikobereitschaft ausgedrückt wird, ob jemand bereit ist, ein bestimmtes Risiko einzugehen. Allerdings variiert sie von Individuum zu Individuum und fungiert als Maß dafür, welches Risiko individuell und auf die Situation bezogen gerade noch akzeptabel ist.<sup>334</sup>

#### **4.4.2.2 Affektive Elemente von Vertrauen**

Die Entscheidung zu vertrauen, wird auch von Emotionen beeinflusst.<sup>335</sup> Die Vergabe von Vertrauen ist von der Intensität und Qualität der Gefühle – ein starkes Empfinden von Sympathie oder Antipathie oder nur ein atmosphärischer Eindruck dieser Gefühle – abhängig, die in der jeweiligen Situation vorherrschen.<sup>336</sup> Affektive Elemente einer Beziehung können sowohl Ausgangspunkt für Vertrauen sein als auch Folge dessen. So kann die gegenüber der

---

<sup>330</sup> Lewicki/Bunker 1995, S. 149.

<sup>331</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 51.

<sup>332</sup> Vgl. Chiles/McMackin 1996, S. 81.

<sup>333</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 724; Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 604.

<sup>334</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 52.

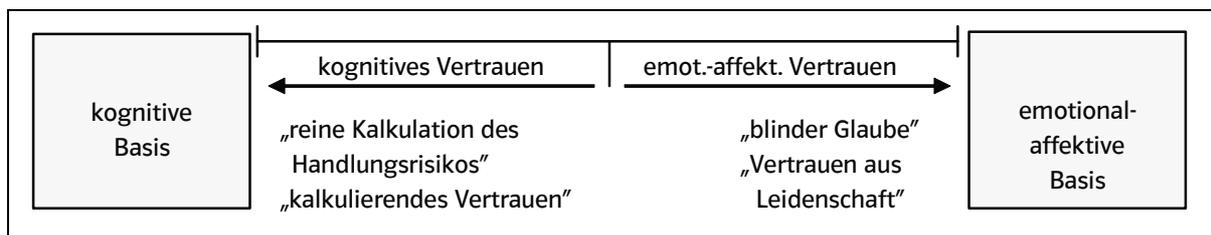
<sup>335</sup> Vgl. McAllister 1995, S. 26.

<sup>336</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 20 ; Meifert 2001, S. 54.

anderen Person empfundene Sympathie auslösendes Motiv für Vertrauen sein.<sup>337</sup> Die Existenz von Vertrauen kann aber auch zu emotionalen Folgen in einer Beziehung führen, die wiederum für den Vertrauensgeber starke Bedeutung haben. Vertrauen, insbesondere wenn es nicht enttäuscht wird, löst ein Gefühl der Erleichterung, Ruhe und Verbundenheit aus.<sup>338</sup> Eine Verletzung der Vertrauensbeziehung zieht hingegen Gefühle der Angst, Wut, Frustration oder Enttäuschung nach sich.

#### 4.4.2.3 Das Verhältnis kognitiver und affektiver Aspekte von Vertrauen

Die Vertrauenserwartung wird von den kognitiven und affektiven Strukturen des Vertrauenden als Merkmale seiner Persönlichkeit bestimmt. Sie verkörpern den Filter, durch den die Informationen für den Vertrauenden subjektiv verzerrt werden. Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen diesen beiden Elementen? Zum einen könnte man von einem Dualismus von Gefühl und Verstand ausgehen, die Elemente folglich getrennt betrachten.<sup>339</sup>



**Abbildung 11: Polarisierung von Vertrauen in kognitives und emotional-affektives Vertrauen<sup>340</sup>**

Eine solche polarisierende Auffassung würde jedoch die Annahme unterstützen, dass kognitives und emotionales Vertrauen voneinander losgelöst analysiert werden können. Dieser Ansicht ist aber nicht zu folgen, da Emotionen nicht willkürlich entstehen, sondern auf ihre kognitive Basis zurückgeführt werden können. Gefühle bilden sich i. d. R. als emotionale Reaktionen auf die kognitive Durchdringung eines Sachverhaltes. Sie sind zwar zu einem gewissen Teil angeboren, werden indes auch durch soziale Interaktionen erlernt. Man empfindet Glück in einer Situation, die kognitiv als vorteilhaft empfunden wird. Vertrauen beruht auf der zugeschriebenen Motivation des Handelns eines anderen Akteurs: Auch wenn Ver-

<sup>337</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 54.

<sup>338</sup> Vgl. Brückerhoff 1982, S. 219.

<sup>339</sup> Vgl. zu dieser Ansicht Williamson 1993.

<sup>340</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 97.

trauen noch so stark durch emotionale Elemente geprägt wird – eine kognitive Erfassung der Motivation des anderen muss diesen vorausgehen.<sup>341</sup> Auf kognitiver Ebene wird Vertrauen manifestiert, wenn der Vertrauende keine weitere Evidenz benötigt, um seine vertrauensvolle Erwartung zu rechtfertigen. Vertrauen erfordert demnach einen bestimmten Grad an kognitiver Erfahrung mit dem Objekt des Vertrauens, das innerhalb eines Kontinuums zwischen Wissen und Nichtwissen liegt. Doch Vertrauen ist auf kognitiver Seite nie hundertprozentig, da man in diesem Fall Gewissheit hätte und auf Vertrauen verzichten könnte. Gleichwohl setzt Vertrauen ein Mindestmaß an Information voraus, da Vertrauen nicht allein im Unbekannten begründet sein kann.<sup>342</sup>

Jede Vertrauensentscheidung enthält demnach eine kognitive und eine emotional-affektive Komponente: Würde man eine der Komponenten vollständig entfernen, so würde man sich laut Lewis/Weigert im Stadium des blinden Glaubens (Fehlen kognitiver Elemente) bzw. der reinen Voraussagbarkeit (Fehlen emotionaler Elemente) befinden.<sup>343</sup>

*„Taken to extremes, if all cognitive content were removed from emotional trust, we would be left with blind faith or fixed hope, the true believer or the pious faithful. On the other hand, if all emotional content were removed from cognitive trust, we would be left with nothing than a coldblooded prediction or calculated risk: the ultimate war game in which the only logic is self interest and kill ratios.”<sup>344</sup>*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vertrauensentscheidung als individuelle Einstellung veranschaulicht werden kann, die sich je nach Akteur oder auch Situation unterschiedlich präsentiert. Sie enthält affektive wie kognitive Elemente. Allerdings lässt sich aufgrund der hier aufgezählten Elemente der Vertrauensentscheidung noch keine qualitative Zuordnung erstellen. Durch den Begriff „Emotion“ lassen sich sowohl Gefühle der Zu- wie auch Abneigung umschreiben. Sie können demnach auch für Gleichgültigkeit oder Misstrauen verantwortlich sein.<sup>345</sup> Auch Informationen erzeugen nicht automatisch Vertrauen. Je nach Inhalt dieser Informationen kann es hier ebenfalls zu Unterschieden der qualitativen Ausgestaltung einer Beziehung kommen. Vertrauen erwächst erst aus einer Interpretationsleistung, die sich auf der Grundlage dieser Elemente vollzieht.<sup>346</sup> Innerhalb dieser Interpreta-

---

<sup>341</sup> Vgl. McAllister 1995, S. 30.

<sup>342</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 96.

<sup>343</sup> Vgl. Lewis/Weigert 1985, S. 972.

<sup>344</sup> Lewis/Weigert 1985, S. 972.

<sup>345</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 54.

<sup>346</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 22.

tionsleistung dürfte den Informationen eine gesonderte Rolle zukommen. Wenn Vertrauen auf einer bewussten Ebene, mithin im Wissen, auch enttäuscht werden zu können, abläuft, werden neben den anderen Grundlagen, wie Emotionen oder Gefühle, stets auch Informationen zur Entscheidung herangezogen. Allerdings existieren auch kognitive Lücken, und Vertrauen beruht demnach immer auf einem gewissen Teil auf Nicht-Wissen.<sup>347</sup> Die Entscheidung für Vertrauen basiert somit auf Wissen, wird aber stets von einem diffusen Gefühl des Nicht-Wissens begleitet.

#### **4.4.3 Zusammenführung von Vertrauenserwartung und Vertrauensentscheidung: Die Generierung von Informationen**

Ist in einer Interaktion Vertrauen von Bedeutung, so ist der Vertrauensgeber nicht vollständig über alle erfolgsrelevanten Sachverhalte informiert. Seine Entscheidung unterliegt einer gewissen Unsicherheit. Durch den Einsatz von Vertrauen kann er sich bewusst über diese Unsicherheit hinwegsetzen. Seine Vertrauenserwartung, die sich aus den Dimensionen Kompetenz, Wohlwollen und Integrität zusammensetzt, resultiert aus vorangegangenen Erfahrungen. Er extrapoliert seine so gewonnenen Informationen aus der Vergangenheit auf zukünftig eintretende Ereignisse. Um eine Bewertung der so verfügbaren Informationen vorzunehmen und zu einer Vertrauensentscheidung zu gelangen, können diese wie folgt klassifiziert werden.<sup>348</sup>

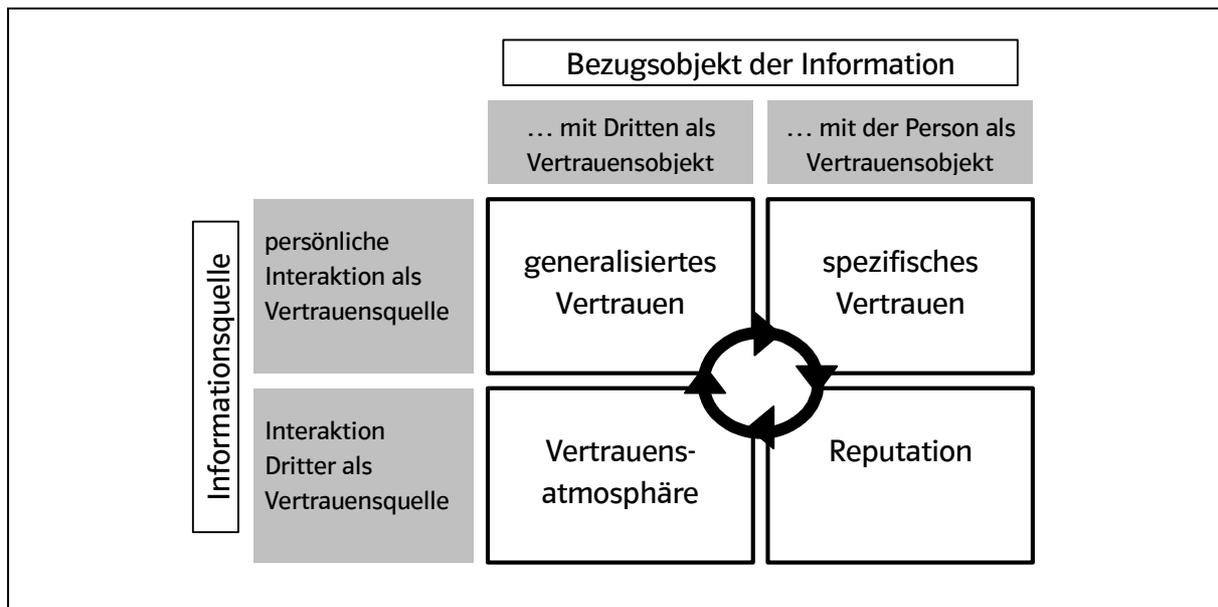
(i) Die Informationen resultieren aus eigenen Erfahrungen oder aus den Erfahrungen Dritter, und (ii) die Erfahrungen können sich explizit auf den Vertrauensnehmer beziehen oder auf Erfahrungen mit Dritten in ähnlichen Situationen.

Mithilfe dieser so entwickelten Dimensionen lässt sich nun eine Matrix entwerfen, anhand derer die Informationen überschaubar kategorisiert werden können.

---

<sup>347</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 58.

<sup>348</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 99 f.



**Abbildung 12: Unterschiedliche Informationskategorien bei der Bildung der Vertrauenserwartung<sup>349</sup>**

Die derart geschilderten Informationskategorien sind natürlich in der Realität zu einem gewissen Maß interdependent und lassen sich nicht so klar wie in Abbildung 12 voneinander abgrenzen. Diese Kategorisierung dient lediglich als Übersicht und allgemeine Orientierungshilfe. Betrachtet man zuerst die Kategorien, in welchen der Vertrauensgeber nicht auf eigene Erfahrungen zurückgreift, sondern Dritte als Informationsquellen verwendet, so lassen sich zwei Fälle unterscheiden. Zum einen ist das Bezugsobjekt der Erfahrungen der potenzielle Vertrauensnehmer („Reputation“), zum anderen bezieht sich die Erfahrung auf ähnliche Situationen mit Dritten, sonach ohne direkten Bezug zum potenziellen Vertrauensnehmer („Vertrauensatmosphäre“). Die Vertrauensatmosphäre kann als Interaktion mit Dritten in einem spezifischen Kontext interpretiert werden und bezieht sich auf ein mehr oder weniger geschlossenes soziales System. Unter einem solchen sozialen System kann eine privatwirtschaftliche Vereinigung oder eine bestimmte Gruppe von Individuen verstanden werden. Als Beispiel können Organisationen genannt werden, welche sich nach der ISO 9000 Norm zertifizieren lassen und durch diese Zertifizierung einen gewissen Standard hinsichtlich des Qualitätsmanagement einhalten müssen.<sup>350</sup> Als Beispiel für eine Gruppe bestimmter Individuen können Ärzte angeführt werden, bei denen insbesondere beim Erstkontakt mit Patienten die Vertrauensatmosphäre eine wichtige Rolle spielt. Die Qualität der Vertrauens-

<sup>349</sup> Vgl. ebd., S. 99.

<sup>350</sup> Für einen Überblick über die ISO-Normen: [<http://www.iso.org>], Stand: 19.09.2008

atmosphäre gestaltet sich umso besser, je höher der Anteil der positiven Erfahrungen mit Vertrauensbeziehungen innerhalb eines bestimmten sozialen Kontextes ist.<sup>351</sup>

Unter Reputation im hier verwendeten Sinn ist die öffentliche Information – also der Ruf oder das Ansehen – über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs gemeint. Reputation ist laut Plötner ein Konstrukt, das sich aus der Vertrauenswürdigkeit<sup>352</sup> und der Leistungsfähigkeit<sup>353</sup> eines Einzelnen bzw. einer Gruppe zusammensetzt. Die beiden Elemente stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander, sodass sich die Reputation, wie in Abbildung 13 grafisch dargestellt, aus den summierten Einzelerwartungen von Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz ergibt.

		Vertrauenswürdigkeit	
		Hoch	Niedrig
Kompetenz	Hoch	determiniert gute Reputation	indeterminierte Reputation
	Niedrig	indeterminierte Reputation	determiniert schlechte Reputation

**Abbildung 13: Ausprägungen von Reputation**<sup>354</sup>

Verfügt eine Person z. B. über eine niedrige Vertrauenswürdigkeit und eine niedrige Kompetenz, so besitzt sie eine schlechte Reputation. Sind beide Kategorien gut ausgeprägt, verfügt man über eine gute Reputation. Sind Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit unterschiedlich ausgeprägt, so wird von einer indeterminierten Reputation gesprochen.<sup>355</sup> Zwischen der Vertrauensatmosphäre und der Reputation bestehen – wie weiter oben erwähnt – Interdependenzen. Die Qualität der Reputationsen sowie die Existenz effizienter Reputationsmecha-

<sup>351</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 100.

<sup>352</sup> Vertrauenswürdigkeit i. S. v. Plötner 1995 kann als Zusammenfassung der Dimensionen Integrität und Wohlwollen im hier beschriebenen Kontext verstanden werden.

<sup>353</sup> In diesem Kontext Kompetenz.

<sup>354</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 44.

<sup>355</sup> Vgl. ebd., S. 43 f.

nismen in einem sozialen System beeinflussen die subjektive Wahrnehmung und die Art der Vertrauensatmosphäre.<sup>356</sup> Je mehr Individuen in einem sozialen Kontext, die zu einer bestimmten Gruppe hinzugerechnet werden können, über eine qualitativ hochwertige Reputation verfügen, desto eher wird die Vertrauensatmosphäre als subjektiv gut empfunden und anderen Individuen, welche aus dieser Gruppe stammen, Vertrauen entgegengebracht.

Die Kategorien Vertrauensatmosphäre und Reputation dienen als wichtige Informationsgrundlagen für den Vertrauensgeber. Allerdings können sie kein ausreichendes Äquivalent oder sogar Substitut für persönliche Erfahrungen sein, insbesondere wenn es um Beziehungen mit hohen Vertrauensniveaus geht. Betrachtet man nun die Ausprägung, welche persönliche Interaktionen als Vertrauensquelle ansieht, so lässt sich auch hier eine Zweiteilung vornehmen. Persönliche Erfahrungen lassen sich dahin gehend unterscheiden, ob diese mit Dritten gesammelt wurden oder mit dem potenziellen Vertrauensnehmer. Sind die persönlichen Erfahrungen mit Dritten gemacht worden, so spricht man von generalisiertem Vertrauen, beziehen sie sich auf den potenziellen Vertrauensnehmer, wird es spezifisches Vertrauen genannt.<sup>357</sup>

Auch zwischen den eben genannten Vertrauenskategorien – generalisiertes und spezifisches Vertrauen – lassen sich Interdependenzen mit den auf Dritte als Informationsquelle bezugnehmenden Informationskategorien herstellen. So dürfte in einem sozialen System mit allgemein qualitativ guter Vertrauensatmosphäre (Interaktion Dritter) das generalisierte Vertrauen der Individuen (persönliche Interaktion) höher sein als bei Systemen mit schlechter Vertrauensatmosphäre. Des Weiteren wird spezifisches Vertrauen eher Akteuren mit guter Reputation entgegengebracht als solchen mit schlechter. Und last but not least wird die Existenz generalisierten Vertrauens einen positiven Einfluss auf die Vertrauensbereitschaft in einer spezifischen Situation haben.<sup>358</sup>

Nachdem die Interdependenzen aufgezeigt wurden, soll nun genauer auf die Kategorien generelles und spezifisches Vertrauen eingegangen werden. Die Analyse des generalisierten und speziellen Vertrauens nimmt einen größeren Rahmen ein, da diese für den Vertrauensgeber jene Informationskategorien bilden, die für die Vertrauensentscheidung näher liegen.

---

<sup>356</sup> Vgl. Ripperger 2001, S. 100.

<sup>357</sup> Vgl. Petermann 1985, S. 18 ff.

<sup>358</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 100.

#### 4.4.3.1 Generalisiertes Vertrauen

Generalisiertes Vertrauen kann als die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft eines Akteurs unabhängig von einer spezifischen Situation verstanden werden.<sup>359</sup> Es entsteht aus den über die Zeit akkumulierten Erfahrungen, die mit einer Vielzahl von Personen in unterschiedlichen wie sich ähnelnden Situationen gesammelt worden sind.<sup>360</sup> Diese generalisierten Erfahrungen verfestigen sich nach und nach zu einem stabilen Persönlichkeitsmerkmal und sind Ausprägung der Persönlichkeit des Vertrauensgebers.<sup>361</sup> Die generelle Bereitschaft zu vertrauen hängt von unterschiedlichen Merkmalen, wie dem kulturellen Hintergrund, der Persönlichkeit oder unterschiedlichen Erfahrungen, ab. Ein extremes Beispiel für die generelle Bereitschaft zu vertrauen ist blindes Vertrauen. Dieses zeigt sich in Situationen, in denen Vertrauen entgegengebracht wird, selbst wenn verfügbare Informationen gegen ein solches Verhalten sprechen. Ohne Beurteilung der Situation wird vertraut. Ständiges Misstrauen wäre die gegenteilige Position.<sup>362</sup> Generalisiertes Vertrauen ist jedoch nicht völlig unveränderlich. Es basiert auf der Generalisierung von Erfahrungen, die ein Individuum in unterschiedlichen Kontexten gemacht hat. Diese werden verallgemeinert und anschließend auf ähnliche Situationen übertragen. Existiert ein gewisses Maß an eben diesen spezifischen Situationen, die nicht mit vergangenen Erfahrungen korrelieren, so kann sich das generalisierte Vertrauen langfristig verändern.<sup>363</sup> Auf kurze Sicht allerdings ist das generalisierte Vertrauen stabil.

Der Grad an generalisiertem Vertrauen zeichnet maßgeblich verantwortlich für die Vertrauenserwartung in einem spezifischen Kontext. Durch die Extrapolation vergangener Erfahrungen in die Zukunft wird es den Akteuren möglich, über die Gegenwart hinauszugehen und Vertrauen zu schenken.<sup>364</sup> Gesammelte Erfahrungen werden, wie im Zitat beschrieben, mit wahrgenommenen Ähnlichkeiten anderer, aktueller Situationen verglichen und auf diese Kontexte ungeachtet ihrer Spezifik angewandt.

---

<sup>359</sup> Petermann bezeichnet generalisiertes Vertrauen in diesem Zusammenhang als „die unterstellte oder erhoffte Glaubwürdigkeit eines Partners im Allgemeinen“, vgl. Petermann 1996, S. 20.

<sup>360</sup> Vgl. Koller 1997, S. 15 f.

<sup>361</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 101.

<sup>362</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 715.

<sup>363</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 22.

<sup>364</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 101.

*„Diese ähnlichen Kontexte sind zwar vertraut, in ihrer Spezifik aber neu und mehr oder weniger unbekannt sowie ambivalent. Je größer die Vertrautheit, desto leichter fällt der Verzicht auf situationsspezifische Informationen und die ‚Anwendung‘ verallgemeinerter Erfahrungen.“*<sup>365</sup>

Generalisiertes Vertrauen gründet auf vergangenen Erfahrungen.<sup>366</sup> Fragt man sich, woher diese Erfahrungen stammen, gelangt man zu dem Schluss, dass diese zu einem großen Teil erlernt sind. Durch den Umgang mit anderen Menschen werden Einstellungen beim Vertrauensgeber verankert und als Teil der Persönlichkeitsstruktur zu generalisiertem Vertrauen.<sup>367</sup> Hierbei sind auch Lern- und Sozialisierungsprozesse, in denen Meinungen und Urteile Dritter aufgenommen und internalisiert werden,<sup>368</sup> für die generelle Vertrauensbereitschaft gegenüber einer bestimmten Personengruppe relevant.<sup>369</sup> Dies erscheint nahe liegend, da auch die Grundlagen und Funktionen von Vertrauen eine soziale, gemeinschaftliche Komponente enthalten. Außerhalb sozialer Beziehungen existiert weder Gelegenheit noch Bedarf für Vertrauen.<sup>370</sup>

Das Maß an generalisiertem Vertrauen, das ein Akteur empfindet, kann als Spiegelbild für die Tatsache interpretiert werden, inwieweit die Strategie „Vertrauen platzieren“ in seiner Vergangenheit erfolgreich war. Besitzt ein Akteur ein hohes Maß an generalisiertem Vertrauen gegenüber einer bestimmten Gruppe von Individuen, so wird er bevorzugt jene Menschen, die über die kennzeichnenden Eigenschaften dieser Gruppe verfügen, als Vertrauensnehmer wählen. Und dieses generalisierte Vertrauen gegenüber dieser spezifischen Gruppe wird sich weiterentwickeln und Bestand haben, wenn sich die Akteure aus dieser Gruppe dem Vertrauensgeber als vertrauenswürdig erweisen und verhalten.<sup>371</sup> Die empirische Untersuchung über das Verhalten von Menschen in Bezug auf generalisiertes Vertrauen wurde in mehreren Studien vorgenommen. Diese erstrecken sich über die Erfassung der

---

<sup>365</sup> Meifert 2001, S. 22.

<sup>366</sup> Hierzu Luhmann 1973, S. 27: „*Vertrauensurteile verallgemeinern Erfahrungen, dehnen sich auf andere, jedoch ‚ähnliche‘ Fälle aus und stabilisieren sich in dem Maße, als sie sich bewähren, eine Indifferenz gegen Unterschiede.*“

<sup>367</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 135.

<sup>368</sup> So können Urteile und Meinungen Dritter, die ein Individuum in einem sozialen Kontext mit guter Vertrauensatmosphäre erlernt, dazu führen, dass eine generell höhere Vertrauensneigung bei diesem Individuum entsteht.

<sup>369</sup> Vgl. Petermann 1985, S. 20.

<sup>370</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 102.

<sup>371</sup> Vgl. ebd., S. 104.

Überzeugungen über die menschliche Natur im Allgemeinen, die Erfassung des sozialen Vertrauens bis hin zur Erfassung des Vertrauens zwischen speziellen Gruppen.<sup>372</sup>

Die generelle Vertrauensbereitschaft beeinflusst, in welchem Ausmaß situationsbezogene Variablen gegeben sein müssen, damit Vertrauen überhaupt und in welchem Tempo vergeben wird. Herrscht wenig generalisiertes Vertrauen, werden entsprechend viele Beweise für die Ehrlichkeit und Integrität des anderen verlangt, bevor Vertrauen entsteht. In Situationen, in denen die Akteure über keine oder nur wenige spezifische Informationen verfügen, um die Vertrauenswürdigkeit einer ihnen unbekannt Person zu bestimmen, müssen die Vertrauensgeber auf ihre bisherig gemachten Erfahrungen zurückgreifen und ihre Vertrauensentscheidung auf der Basis ihrer generalisierten Vertrauensdisposition treffen.<sup>373</sup>

Abgesehen von Extremsituationen eines völligen Fehlens jeder spezifischen Information ist das generalisierte Vertrauen jedoch nicht hauptsächlich ausschlaggebend, ob in einer bestimmten Situation vertraut wird oder nicht. Für die de facto Vertrauensentscheidung sind die vorherrschenden situativen Variablen und das Verhalten des potenziellen Vertrauensnehmers ausschlaggebend. Die generelle Vertrauenserwartung entlastet nicht von der endgültigen Entscheidung, ob einer bestimmten Person vertraut werden kann. Vertrauen setzt sich somit aus generalisiertem und spezifischem Vertrauen zusammen, wobei Letzteres maßgeblich ist.

#### **4.4.3.2 Spezifisches Vertrauen**

Innerhalb der Untersuchungen zum generalisierten Vertrauen erweist sich als problematisch, dass sich damit kaum das Verhalten in einer konkreten Situation oder gegenüber einer bestimmten Person analysieren lässt. So eignen sich Skalen zur Erfassung generalisierten Vertrauens nur unzureichend, um situationsspezifische Prognosen des Verhaltens entwerfen zu können.<sup>374</sup> Zur Prognose des konkreten Verhaltens eignen sich Untersuchungen besser, welche das spezifische Vertrauen näher analysieren. Spezifisches Vertrauen bezieht sich auf die subjektive Einschätzung einer Person und deren Vertrauenswürdigkeit in einer

---

<sup>372</sup> Für einen Überblick der verschiedenen Untersuchungen vgl. Petermann 1985, S. 18 ff.

<sup>373</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 23.

<sup>374</sup> So liegen die Korrelationen zwischen skalenmäßig erfasstem und tatsächlich gezeigtem Vertrauen nur zwischen 0.30 und 0.40; vgl. Petermann 1985, S. 25.

spezifischen Situation.<sup>375</sup> Im Gegensatz zu generalisiertem Vertrauen ist spezifisches Vertrauen gegenwartsorientiert. Zwei Komponenten sind für das spezifische Vertrauen ausschlaggebend: Die konkreten Merkmale der Vertrauenssituation und die Eigenschaften des Vertrauensnehmers, wobei es sich allerdings hauptsächlich auf dem Letzterem gründet.<sup>376</sup> Die Eigenschaften des Vertrauensnehmers können unter den Dimensionen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen, welche in Kapitel 4.4.1 beschrieben wurden, subsumiert werden. Spezifisches Vertrauen basiert auf der Beobachtung und Verarbeitung einer Vielzahl von Informationen durch den Vertrauensgeber. Es ist eine Einzelfallentscheidung und bezieht sich auf die subjektive Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer bestimmten Person, welche in einem konkreten Kontext agiert.<sup>377</sup> Da spezifisches Vertrauen auf eigene Kenntnisse über den Vertrauensnehmer basiert, setzt es einen minimalen Grad an persönlicher Interaktion mit diesem voraus. Es gründet sich ebenfalls auf vergangenen Erfahrungen, die im direkten Umgang mit dem Vertrauensnehmer gemacht wurden, wird gleichwohl in jeder gegenwärtigen Situation als spezifische Erwartung neu gebildet.<sup>378</sup> Die Situation kann durch kooperative als auch konkurrierende Momente geprägt sein. In Konkurrenzsituationen wird der andere auf dem Weg zur eigenen Zielerreichung geschädigt. In Kooperationssituationen hingegen wird die eigene Zielerreichung nur möglich, wenn der andere gleichermaßen seine Ziele erreicht.<sup>379</sup> Hinsichtlich der Entwicklung spezifischen Vertrauens ist es offensichtlich, dass Kooperation förderlich, Konkurrenz hingegen hinderlich ist.

Voraussetzung für spezifisches Vertrauen ist die Verfügbarkeit verlässlicher Informationen über den potenziellen Vertrauensnehmer, seine spezifischen Eigenschaften und auch über die konkrete Situation. Sind diese Informationen nicht im ausreichenden Maß vorhanden, muss sich die Vertrauenserwartung stärker auf generalisiertes Vertrauen, die Reputation des Vertrauensnehmers oder auf die Vertrauensatmosphäre stützen. Je nach Ausmaß und Güte der vorhandenen Informationen wird sich eine Kombination aus den erläuterten Kategorien ergeben, die zur Vertrauensentscheidung führt.

---

<sup>375</sup> Vgl. Cordini 2007, S. 75; Butler 1990, S. 643.

<sup>376</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 105.

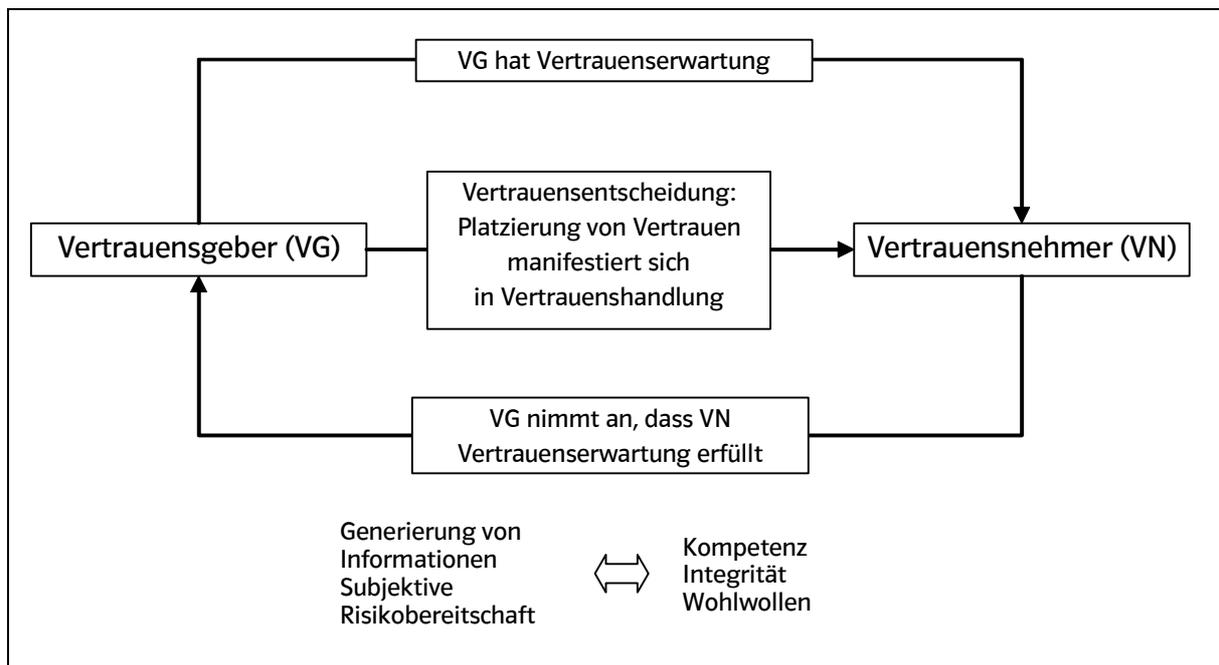
<sup>377</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 25.

<sup>378</sup> Vgl. Ripperger 1998, S. 105.

<sup>379</sup> Vgl. Grüninger 2001, S. 36. Hier werden auch weitere Formen von Kooperation und Konkurrenz beschrieben, die allerdings über den Fokus dieser Arbeit hinaus gehen.

#### 4.4.4 Platzierung von Vertrauen: Zwischenfazit

Die Platzierung von Vertrauen seitens des Vertrauensgebers repräsentiert das Zusammenspiel von Vertrauenserwartung und Vertrauensentscheidung beim Vertrauensgeber. Der Vertrauensgeber hat eine bestimmte Vertrauenserwartung gegenüber dem Vertrauensnehmer. Kann der Vertrauensnehmer diese Erwartung erfüllen, so fällt die Vertrauensentscheidung seitens des Vertrauensgebers positiv aus: Er platziert Vertrauen, welches sich in der Vertrauenshandlung, also der Erbringung einer riskanten Vorleistung, manifestiert. In Abbildung 14 werden diese Zusammenhänge nochmals grafisch dargestellt.



**Abbildung 14: Darstellung der Platzierung von Vertrauen**<sup>380</sup>

Die Platzierung von Vertrauen seitens des Vertrauensgebers als einseitiges Vertrauen steht zu Beginn jeder zweiseitigen Vertrauensbeziehung. In diesem Abschnitt wurde erläutert, dass die Vertrauenserwartung durch Kompetenz, Integrität und Wohlwollen stabilisiert wird. Im nächsten Abschnitt werden verschiedene Konzeptionen von Vertrauen analysiert. Hier wird nicht mehr dediziert auf die Platzierung von Vertrauen eingegangen, indes finden sich Anknüpfungspunkte zu diesem Kapitel. So wird in den kalkülbasierten Vertrauenskonzepten mit der subjektiven Wahrscheinlichkeitseinschätzung ( $p$ ) argumentiert, welche mit der Erfüllung der Vertrauenserwartung gleichgesetzt werden kann. Bei den strukturorientierten Ver-

<sup>380</sup> Eigene Darstellung.

trauenskzepten sind Normen und Werte bzw. institutionelle Strukturen Voraussetzung für eine positive Vertrauensentscheidung.

Hat die Vertrauensbeziehung den Anfangspunkt (initiale Platzierung von Vertrauen) überschritten, und erwidert der Vertrauensnehmer seinerseits das Vertrauen durch Erbringungen einer riskanten Vorleistung, so befinden sich die Interaktionspartner in der zweiseitigen Vertrauensbeziehung. Die Vertrauensentscheidung bzw. das Platzieren von Vertrauen je nach Phase der Interaktion zwischen den Vertrauenspartnern wechseln. Diese Zusammenhänge werden innerhalb der interaktionistischen Vertrauenskonzepte näher beleuchtet.

#### **4.5 Die Ausprägung unterschiedlicher Konzeptionen von Vertrauen**

Vertrauen verkörpert ein facettenreiches Phänomen. Seine Vielschichtigkeit, wie bereits oben deutlich wurde, behält diesen Charakter auch bei der Analyse unterschiedlicher Vertrauenskonzepte bei. Als ursächlich für diese Vielschichtigkeit erweist sich die Tatsache, dass sich laut Lewicki/Bunker unterschiedliche Theorieströmungen unabhängig voneinander mit der Vertrauensthematik auseinandergesetzt haben.

*„Trust is a concept that has received attention from several of the social sciences – psychology, sociology, political sciences, economics, anthropology history and sociobiology. [...] the different approaches to trust derive from the different theoretical orientations and research interests of those studying the process. Each discipline assumes its own frame and perspective on the phenomenon without effectively articulating the parameters of the frame; each is a blind man describing his own small piece of the elephant.”<sup>381</sup>*

Doch im Gegensatz zu der Meinung, die sich in diesem Zitat widerspiegelt, bildet die Heterogenität keinen Anlass zur wissenschaftlichen Besorgnis. Sie ist vielmehr ein Ausdruck dafür, dass in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen grundlegendes Interesse am Vertrauensphänomen besteht und Vertrauen unter Zuhilfenahme unterschiedlicher paradigmatischer Annahmen und sich daraus ableitend verschiedenartige Fragestellungen untersucht wurden und werden. Ein Vorteil dieser Heterogenität ist die daraus entstandene Fülle an Argumentationssträngen, die sich durch die Verschiedenartigkeit der Interessen am Vertrauensphänomen ergeben haben. Durch die Existenz dieser unterschiedlichen Konzepte werden Versuche einer interdisziplinären Herangehensweise an das Vertrauensphänomen

---

<sup>381</sup> Lewicki/Bunker 1995, S. 134 f.

erleichtert. So ist in neuerer Zeit ein Prozess erkennbar, der auf eine Annäherung bzw. Zusammenführung der unterschiedlichen Konzeptionen schließen lässt. Erkennbar ist dies an den Vertrauensmodellen, die eine gewisse Multidimensionalität in ihrer Struktur aufweisen und in Kapitel 4.6.2 erläutert werden. Stand zu Beginn der Vertrauensforschung noch die Ausleuchtung des Vertrauensphänomens aus einer bestimmten Sichtweise im Vordergrund, so zeichnet es sich jetzt ab, dass Forscher daran gehen, die unterschiedlichen Konzeptionen zu strukturieren bzw. in eine Rangfolge oder Wertigkeit zu bringen.

Um die Vielzahl der Vertrauenskonzeptionen überschaubar zu machen, soll in diesem Kapitel in einem ersten Schritt die Vorstellung eindimensionaler Vertrauenskonzepte erfolgen. In einem weiteren Schritt werden dann mehrdimensionale Vertrauenskonzeptionen vorgestellt, und es erfolgt eine systematische Zusammenführung der Konzeptionen, welche in einer Herausarbeitung der Vor- und Nachteile der einzelnen Konzeptionen mündet.

#### **4.5.1 Kalkülbasierte Vertrauenskonzeptionen**

Kalkülbasiertes Vertrauen enthält Erwartungen, die auf bestimmten, rational erfolgten Überlegungen basieren, und dient als Mechanismus zur Verringerung der Unsicherheit, wenn die Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten möglich ist.<sup>382</sup> Vertrauen muss sich aus dieser Perspektive „rechnen“ oder „auszahlen“: Im Rahmen der Vertrauensentscheidung wird verglichen, welche Kosten bzw. welcher Nutzen bestimmte Handlungen für den Vertrauensnehmer, aber auch für den Vertrauensgeber nach sich ziehen.<sup>383</sup> Das Individuum wird als rationaler Akteur betrachtet, wobei Rationalität bedeutet, dass ein Individuum jene Handlung wählt, die für ihn den maximalen Nutzen stiftet.<sup>384</sup> Vertrauen stellt sich als Kalkül dar, in dem eigeninteressierte und erfolgsorientierte Individuen Nutzen und Kosten von Vertrauensstrategien gegeneinander abwägen und nur dann vertrauen, wenn der (ökonomische) Nutzen die Kosten übersteigt.<sup>385</sup> Vertrauen wird in diesem Fall von seinen möglichen Ergebnissen her betrachtet. Grundsätzlich lassen sich innerhalb dieses Vertrauenskonzeptes zwei Formen von Entscheidungen nennen: (1) Entscheidung unter Unsicherheit/Ungewissheit und (2) Entscheidung unter Risiko.

---

<sup>382</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 8.

<sup>383</sup> Vgl. Kramer 1999, S. 572.

<sup>384</sup> Vgl. Lane 1998, S. 5.

<sup>385</sup> Vgl. Zündorf 1987, S. 22.

ad (1)

Ungewissheitssituationen können dadurch charakterisiert werden, dass die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der relevanten Umweltzustände dem Akteur nicht bekannt sind. Die Beschaffung von Informationen kann diese Ungewissheit nicht beseitigen, da – wie weiter oben erwähnt – nicht genügend Informationen zur Verfügung oder hohe Kosten der Informationsbeschaffung im Wege stehen.<sup>386</sup> Auch durch eine institutionelle Einbettung oder strukturelle Absicherungen kann die Ungewissheit nicht vollständig eliminiert, sondern bestenfalls nur eingegrenzt werden. Die riskante Vorleistung bzw. der unilaterale Ressourcetransfer bleibt als Kern des Vertrauensproblems bestehen.<sup>387</sup>

Als prominenteste Darstellungsform einer Entscheidung unter Unsicherheit kann der Ergebnisbaum genannt werden, der seine Wurzeln in der ökonomischen Spieltheorie hat.

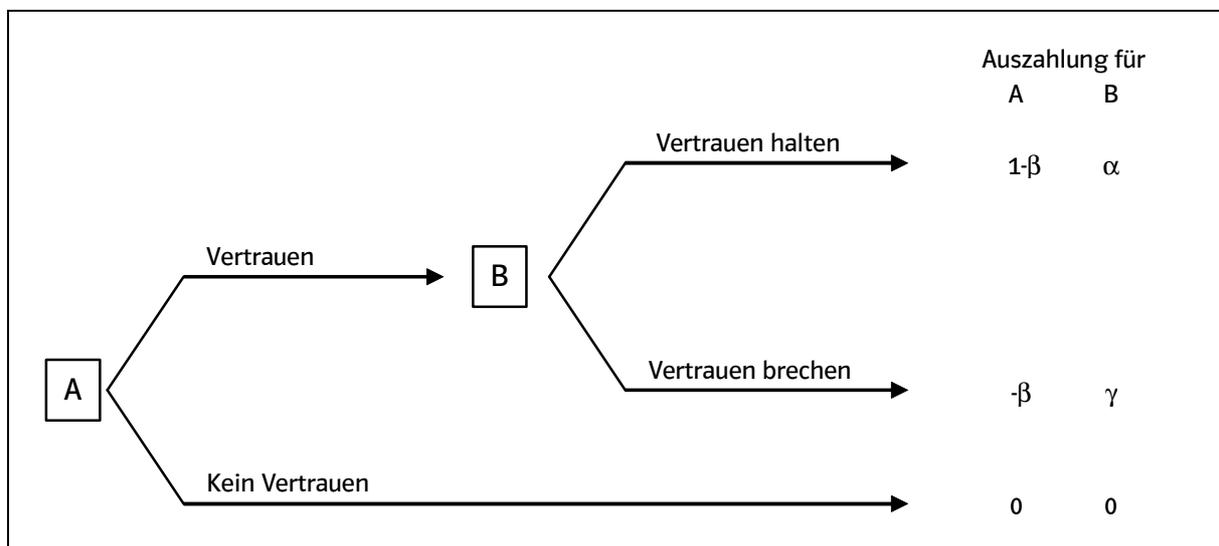


Abbildung 15: Vertrauensspiel in Form eines Entscheidungsbaumes<sup>388</sup>

Beispielhaft für dieses entscheidungstheoretisch basierte Vertrauensspiel ist der Kauf eines Gebrauchtwagens.<sup>389</sup> Ein Händler besitzt eine Reihe von Gebrauchtwagen, die sich äußerlich nicht voneinander unterscheiden lassen. Einige dieser Wagen sind im guten Zustand, wohingegen die restlichen Mängel aufweisen.<sup>390</sup> Händler (B) kennt den Zustand jedes einzelnen Wagens und ist imstande, die guten von den schlechten zu unterscheiden. Trotz dieser

<sup>386</sup> Vgl. Bamberg/Coenenberg 1996, S. 105.

<sup>387</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 266.

<sup>388</sup> Vgl. Dasgupta 1988, S. 60.

<sup>389</sup> Vgl. im folgenden Dasgupta 1988, S. 59 ff. Ursprünglich stammt dieses Beispiel von Akerlof 1970.

<sup>390</sup> Diese werden von Akerlof als „lemons“ bezeichnet.

Qualitätsunterschiede existiert lediglich ein Preis für alle Wagen. Der potenzielle Käufer (A) hat folgende Möglichkeiten: Er kann den Vorführraum des Gebrauchtwagenhändlers betreten, den festgelegten Preis bezahlen und denjenigen Wagen mitnehmen, den der Händler für ihn ausgesucht hat.<sup>391</sup> Die andere Möglichkeit, die dem potenziellen Käufer offen steht, besteht darin, den Vorführraum nicht zu betreten. Falls der potenzielle Käufer den Vorführraum nicht betritt (kein Vertrauen von A),<sup>392</sup> so hat der Verkäufer keine Möglichkeit, einen Wagen zu verkaufen, und der Nettogewinn (die Auszahlung) ist für beide Parteien ceteris paribus gleich null. Betritt der potenzielle Käufer jedoch den Vorführraum und zahlt den ausgeschriebenen Preis (Vertrauen von A), so hat der Verkäufer zwei Alternativen: Zum einen kann er dem Käufer einen Wagen aushändigen, der keine Mängel aufweist (Vertrauen halten von B), oder er gibt dem Käufer eine „Zitrone“, also einen mit Mängeln behafteten Wagen (Vertrauen brechen von B).<sup>393</sup> Im Falle des Verkaufs einer Zitrone beträgt der Nettogewinn (die Auszahlung) für den Verkäufer  $\gamma$ , für den Käufer  $-\beta$ .<sup>394</sup> Wenn ein Wagen im guten Zustand verkauft wird, so erhält der Verkäufer als Nettogewinn  $\alpha$  und der Käufer  $1-\beta$ . In eine Rangfolge gesetzt, ergeben sich folgende Wertbeziehungen der Auszahlungen:  $0 < \beta < 1$ ;  $\gamma > \alpha > 0$ .<sup>395</sup>

Geht man davon aus, dass die Auszahlungen allen Beteiligten bekannt sind und dass der Verkäufer seiner individuellen Nutzenmaximierung folgt (Vertrauen brechen), ergibt sich folgende Situation: Der potenzielle Käufer betritt den Verkaufsraum erst gar nicht, da er davon ausgeht, dass der Verkäufer ihm einen Wagen mit Mängeln übergibt. Die Auszahlung würde  $-\beta$  betragen und ist somit negativ. Der Käufer stellt sich besser, wenn er den Verkaufsraum nicht betritt. Es kommt keine Transaktion zustande.<sup>396</sup>

---

<sup>391</sup> Aus Gründen der Erklärungskraft des Beispiels hat der Käufer keine Möglichkeit, mit dem Verkäufer zu verhandeln, welches Auto ausgewählt wird.

<sup>392</sup> Siehe obige Grafik.

<sup>393</sup> In diesem Vertrauensspiel fallen zwei Entscheidungen an. Erstens muss sich der Käufer entscheiden, den Verkaufsraum zu betreten (Vertrauen) oder davon abzusehen (kein Vertrauen). Zweitens muss sich der Verkäufer entscheiden, einen Wagen im guten Zustand (Vertrauen halten) oder eine Zitrone (Vertrauen brechen) auszuhändigen.

<sup>394</sup> Dasgupta trifft die Annahme, dass  $0 < -\beta < 1$ . Der Käufer realisiert zwar nach dem Kauf, dass er eine Zitrone als Gegenleistung für sein Geld erhalten hat, kann dies aber nicht mehr revidieren. Die Auszahlung  $-\beta$  verdeutlicht außerdem, dass der Kauf einer Zitrone schlimmer ist, als keinen Wagen zu kaufen. Zwar gibt es in der Realität gewisse Garantien beim Erwerb eines Wagens, da es aber um die Diskussion von Vertrauen geht, existieren in diesem Beispiel keine Garantien oder ähnlich wirkende Absicherungen für den Käufer.

<sup>395</sup> Bei diesen Auszahlungen ist es für den Käufer am vorteilhaftesten, einen Wagen im guten Zustand zu erhalten, gefolgt von der Alternative, kein Auto zu erwerben. Die schlechteste Möglichkeit besteht darin, eine Zitrone zu erhalten. Für den Verkäufer ist es am besten, eine Zitrone zu verkaufen, gefolgt von der Möglichkeit, einen Wagen im guten Zustand zu verkaufen. Die schlechteste Alternative ist, keinen Wagen verkaufen zu können.

<sup>396</sup> Dasgupta 1988, S. 61: „A mutually beneficial transaction is thus unrealized.“

Diese Grundstruktur dieses Vertrauensspieles ist auch aus der Spieltheorie in der Form des Gefangenendilemmas bekannt: Ist nur ein Spieldurchgang vorgesehen, wird das Spiel in beiderseitiger Defektion mit der Auszahlung (0,0) enden, obwohl sich beide Spieler durch kooperatives Verhalten verbessert hätten ( $\alpha$  bzw.  $1-\beta$ ).

Für die weitere Untersuchung der Bedingungen für die Entstehung, Gewährung sowie Aufrechterhaltung von Vertrauen ist nun von Interesse, was einen Akteur dazu bewegt, eine einseitige und mit Risiko behaftete Vorleistung zu erbringen: Wie kann es in einer solchen Situation zu einer kooperativen Lösung kommen, die beide Parteien besser stellt?<sup>397</sup> Als Ansatzpunkt kann wiederum die Spieltheorie herangezogen werden, die – von einem ähnlichen Dilemma ausgehend – Bedingungen abgeleitet hat, bei deren Existenz sich in solchen Situationen Kooperation und Vertrauen entwickeln können. Mithilfe der Spieltheorie lässt sich zeigen, dass Vertrauen entstehen kann, wenn das Spiel wiederholt wird und dadurch eine dauerhafte Beziehung zwischen A und B entsteht<sup>398</sup> bzw. wenn sich B in seinem spezifischen Umfeld eine Reputation erarbeiten oder erhalten will.<sup>399</sup> Die Gefährdung seiner Reputation durch einen Vertrauensmissbrauch kann B davon abhalten, selbst bei einer einmaligen Interaktion mit A dessen Vertrauensvorschuss zu missbrauchen.<sup>400</sup>

Hinsichtlich dieser Bedingungen, die für ein besseres Vertrauensklima sorgen sollen, ist allerdings anzumerken, dass sich bei deren Vorhandensein eine grundlegende Änderung ergibt: Sowohl durch eine längere Beziehung als auch durch Existenz von Reputation erhält man Informationen über den anderen Akteur. Ein zunehmendes Maß an Informationen hat allerdings zur Folge, dass sich Ungewissheitsentscheidungen in Risikoentscheidung wandeln, da nunmehr Wahrscheinlichkeiten kalkulierbar werden.

Auch wenn das Vertrauensspiel bei Entscheidung unter Unsicherheit keine große Aussagekraft für die Entstehung von Vertrauen besitzt, kann man aus der spieltheoretischen Analyse

---

<sup>397</sup> Da hier der Fokus auf der Untersuchung von Vertrauen liegt, soll auf die Erläuterung anderer Mechanismen, wie z. B. Verträge, Sanktionsmaßnahmen oder übergeordnete, entscheidungsbefugte Institutionen, verzichtet werden.

<sup>398</sup> Dies wurde auch von Luhmann erkannt; Luhmann 1973, S. 39: „In sozialen Zusammenhängen, die so strukturiert sind, nämlich durch relative Dauer der Beziehung, wechselnde Abhängigkeiten und einen Moment der Unvorhersehbarkeit ausgezeichnet sind, findet man einen günstigen Nährboden für Vertrauensbeziehungen. Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens.“

<sup>399</sup> Auch Dasgupta verändert sein oben dargestelltes Vertrauensspiel. Er verändert die Erwartungen des Käufers und führt nun eine subjektive Wahrscheinlichkeit beim Käufer ein, ob der Verkäufer ehrlich oder unehrlich handelt. Diese Wahrscheinlichkeit  $p$  wird von Dasgupta als ‚reputation‘ bezeichnet; vgl. Dasgupta 1988, S. 62.

<sup>400</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 267.

dennoch Nutzen ziehen. Durch diese analytische Darstellung lässt sich sehr genau bestimmen, wie die Vertrauensproblematik strukturiert ist und unter welchen Bedingungen bzw. unter welchen Strategien der Akteure sich tatsächlich Vertrauensbeziehungen entwickeln können.<sup>401</sup>

ad (2)

Risikosituationen sind dadurch charakterisiert, dass dem Entscheidungsträger Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter Umweltsituationen bekannt sind.<sup>402</sup> Auch hier handelt es sich bei der Vertrauenssetzung um eine auf Rationalität beruhende Entscheidung, es wird von rationalen Akteuren ausgegangen. Gefragt wird, unter welchen Bedingungen es für einen Akteur richtig/sinnvoll ist zu vertrauen.<sup>403</sup>

Die Vertrauensentscheidung lässt sich laut Coleman als eine Funktion der Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmter zukünftiger Ereignisse sowie der Gewinne und Verluste, die mit eben diesen Ereignissen für einen potenziellen Vertrauensgeber verknüpft sind, modellieren:<sup>404</sup>

Ein Akteur gewährt demnach Vertrauen, wenn folgende Ungleichung erfüllt und wie im folgenden Zitat beschrieben ist:

$$pG > (1-p)V$$

*„Ein rationaler Akteur wird Vertrauen vergeben, wenn das erste Produkt größer als das zweite ist oder wenn, anders ausgedrückt, das Verhältnis der Gewinnchance zur Verlustchance größer ist als das Verhältnis des Ausmaßes des möglichen Verlustes zum Ausmaß des möglichen Gewinns.“<sup>405</sup>*

Dabei bedeutet p die exogen gegebene, subjektive Wahrscheinlichkeitsschätzung, dass der Akteur, dem das Vertrauen entgegengebracht wird, dieses nicht enttäuscht, sich mithin als vertrauenswürdig erweist.<sup>406</sup> G ist der Gewinn, der sich für den Vertrauensgeber bei der Ver-

---

<sup>401</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 267, bzw. Lane 1998, S. 5.

<sup>402</sup> Vgl. Bamberg/Coenenberg 1996, S. 66.

<sup>403</sup> Vgl. Anfang/Urban 1994, S. 3.

<sup>404</sup> Vgl. Coleman 1990, S. 99.

<sup>405</sup> Ebd., S. 126.

<sup>406</sup> Vgl. Dasgupta 1988, S. 62.

trauenswürdigkeit des anderen Akteurs einstellt. Die Wahrscheinlichkeit (1-p) gibt an, dass der andere Akteur das ihm entgegengebrachte Vertrauen missbraucht. V ist der Verlust, der dem Vertrauensgeber aus dem Vertrauensmissbrauch entsteht.<sup>407</sup> Nach dieser Ungleichung gewährt ein Akteur folglich dann Vertrauen, wenn der erwartete Gewinn im Fall, dass das Vertrauen nicht missbraucht wird, größer ist als der Verlust bei Vertrauensbruch.<sup>408</sup>

Diese Herangehensweise birgt, wie auch weiter oben bei der Entscheidung unter Ungewissheit (a), den Vorteil, die Vertrauensentscheidung näher zu spezifizieren, da die Ungleichung auf jene Faktoren hinweist, die in einer konkreten Entscheidungssituation relevant sind – der mögliche Gewinn oder Verlust und die Wahrscheinlichkeiten für die Einlösung des Vertrauens bzw. für den Vertrauensmissbrauch. Betrachtet man jedoch diese Details genauer, so werden schnell die Schwachstellen dieser Modellierung deutlich, die es erschweren, sich den eigentlichen Feinheiten des Vertrauensproblems zu nähern.<sup>409</sup>

Das grundlegende Problem solcher entscheidungstheoretisch fundierter Vertrauenskonzepte besteht in der genauen Abschätzung der für die Vertrauensentscheidung relevanten Variablen.<sup>410</sup> Unabhängig davon, wie die Abschätzung des potenziellen Nutzens bzw. des potenziellen Verlustes sowie der Wahrscheinlichkeiten auch ausfallen mag, in erster Linie hängt diese davon ab, auf welchen Informationen sie beruht. Und da diese Informationen nicht vollständig sein können – ansonsten würde kein Vertrauen benötigt –, ist in der Perspektive entscheidungstheoretisch fundierter Vertrauenskonzepte einerseits die Frage nach dem Zustandekommen der Beträge der relevanten Variablen, andererseits die Frage nach der jeweilig dahinter stehenden Vertrauensgrundlage von entscheidender Bedeutung.<sup>411</sup>

Um in obiger Ungleichung zu einem Ergebnis zu kommen, das verlässlich ist, benötigt man dementsprechend genaue Beträge, die für die jeweiligen Variablen eingesetzt werden können. Ungenaue Angaben können das Ergebnis verwässern und so zu falschen Entscheidungen führen: zu Vertrauen, wo kein Vertrauen angebracht ist, und zu mangelndem Vertrauen, wo Vertrauen sinnvoll wäre. Doch die Bestimmung hinreichend genauer Beträge ist in zahlreichen Fällen mit Schwierigkeiten verbunden. Man kann diese Probleme zwar umgehen,

---

<sup>407</sup> Vgl. hierzu auch Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 366. Sie bezeichnen diese Art von Vertrauen „Deterrence-based Trust“: „*Deterrence-based trust exists when the potential costs of discontinuing the relationship or the likelihood of retributive action outweigh the short-term advantage of acting in a distrustful way.*“

<sup>408</sup> Vgl. Lane 1998, S. 5.

<sup>409</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 267.

<sup>410</sup> Coleman 1990, S. 102.

<sup>411</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 12; Preisendörfer 1995, S. 267.

indem man unterstellt, dass die beteiligten Akteure ihre Erwartungen bezüglich der Zukunft teilen oder dass sogar die möglichen Auszahlungen und Wahrscheinlichkeiten bekannt sind,<sup>412</sup> realistisch hingegen sind solche Annahmen nicht.<sup>413</sup>

Betrachtet man G und V, so lässt sich am Beispiel von Unternehmenskooperationen demonstrieren, dass deren Berechnung zu Problemen führen kann. In vielen Kooperationen, die eingegangen werden, lassen sich potenzielle Gewinne bzw. Verluste nicht genau spezifizieren. Zu Beginn einer Kooperation ist oftmals nicht klar, welcher Nutzen sich durch die Zusammenarbeit realisieren lässt und wie sich dieser auf die Partner aufteilt. Auch Gefahren und daraus resultierende Verluste sind anfangs nicht in ihrem gesamten Ausmaß offensichtlich oder aufgrund der Anfangsbedingungen der Zusammenarbeit noch nicht existent. Bei Kooperationen aus wert- und potenzialorientierter Sicht wird dies besonders deutlich. Die Schaffung neuer Potenziale ist in die Zukunft gerichtet und der Ausgang nicht von Anfang an offensichtlich. Erst durch die Zusammenarbeit ergeben sich nutzenstiftende Situationen und daraus ableitbare Gewinne für die Unternehmen. Ebenso können sich durch eine intensivierte Zusammenarbeit opportunistische Spielräume ergeben, die bei Ausnutzung Verluste mit sich bringen, zu Beginn aber noch nicht existierten. Diese Konstellation macht eine genaue Einschätzung der Gewinne und Verluste unmöglich.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich auf Dauer gerichtete Kooperationen in aller Regel in verschiedenen intensive Interaktionsstufen unterteilen lassen. Eine Erwidern der anfänglichen Vorleistung beendet eine Interaktionsphase, und die Zusammenarbeit erreicht ein anderes Niveau. Diese Situation erfordert wiederum eine neue Vorleistung eines Akteurs, um die Zusammenarbeit fortzuführen, woraus eine neuerliche Bewertung der Gewinne und Verluste resultiert.<sup>414</sup> Auch kann sich die Zusammenarbeit in ihrem Verlauf in eine nicht vorgesehene Richtung ändern, sodass die zu Anfang bestimmten potenziellen Gewinne und Verluste für die Vertrauensentscheidung ihre Bedeutung verlieren, was mit einer Änderung der Kalkulationsbasis einhergeht.<sup>415</sup>

Die Bestimmung von  $p$  (also der Ex-ante-Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Interaktionspartners) gestaltet sich noch komplizierter. Die Wahrscheinlichkeit der Rechtferti-

---

<sup>412</sup> Vgl. Axelrod 1988, S 15.

<sup>413</sup> „Neither gains nor losses can ever be calculated with the certainty inferred by rational choice theorists [...]“, Lane 1998, S. 5.

<sup>414</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 267.

<sup>415</sup> Lane 1998, S. 5.

gung von Vertrauen verkörpert die am wenigsten bekannte Größe der drei in diesem Vertrauenskonzept vorhandenen Variablen.<sup>416</sup> Laut Preisendörfer liegt hier sogar ein „Schlüssel zum Vertrauensproblem“<sup>417</sup> begründet. Die entscheidende Frage lautet, wie der potenzielle Vertrauensgeber zu seiner Einschätzung bezüglich  $p$  gelangt. Weiter oben – bei der Entscheidung unter Unsicherheit – wurde beschrieben, dass die Vertrauensentscheidung durch die Längerfristigkeit der Beziehung oder durch Reputation positiv beeinflusst wird. Ein rationaler Akteur versucht folglich, durch das Einholen von Informationen zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit – also  $p$  – zu gelangen. Der Versuch, sich zu Kalkulationszwecken genaue Informationen über den potenziellen Vertrauensnehmer zu verschaffen, kann dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung auch abträglich sein, da Vertrauen ja gerade ein bewusst in Kauf genommener Verzicht auf Informationen ist.<sup>418</sup> Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn sich der Vertrauensgeber versichern will, ob sein Vertrauen auch gerechtfertigt ist, inwieweit  $p$  also Bestand hat. Er müsste sich um eine geeignete und genaue Ergebniskontrolle bemühen. Doch auch die Ergebniskontrolle erweist sich innerhalb des Vertrauenskonzeptes als ein heikles Thema. Kontrolle in einem überwachenden Sinne widerspricht dem Wesen einer Vertrauensbeziehung.<sup>419</sup> Es ist einer Vertrauensbeziehung nicht angemessen, genaue Informationen und Belege in Form einer kleinmaschigen Überwachung zu fordern. Nach Luhmann erfolgt die Prüfung von Vertrauensbeziehungen durch eine Art symbolischer Kontrolle. Diese zeichnet sich durch Unausgesprochenheit und Unbestimmtheit aus. Sie erfolgt in Rückschlüssen, die nicht mitgeteilt werden, und ist weder festgelegt noch muss sie gerechtfertigt werden.<sup>420</sup> Und genau diese dem Vertrauen förderliche symbolische Kontrolle erschwert es, exakte Werte für die Bestimmung von  $p$  zu erhalten. Ein weiterer Kritikpunkt, der gegen die genaue Abschätzung von  $p$  für eine bestimmte Situation spricht, lautet, dass  $p$  – empirisch nachweisbar – nicht ausschließlich situationsbedingt variiert, sondern personen- oder kulturbedingt unterschiedliche Grundtendenzen annehmen kann, was der entscheidungstheoretischen Sichtweise widerspricht.<sup>421</sup>

Neben den eben genannten Kritikpunkten, welche gegen die Variablen dieses auf Kalkül beruhenden Vertrauensmodells vorgebracht werden, existiert auch ein grundsätzlicher Konflikt unter den Wissenschaftlern: Kann man ein auf Kalkül basierendes Vertrauen überhaupt

---

<sup>416</sup> Vgl. Coleman 1995, S. 131.

<sup>417</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 268.

<sup>418</sup> Vgl. ebd.

<sup>419</sup> Vgl. 6.1.1.

<sup>420</sup> Vgl. Luhmann 1973, S. 31.

<sup>421</sup> Vgl. Preisendörfer 1995, S. 268; Lane 1998, S. 6; vgl. hierzu auch Kap. 4.4.3.1.

als Vertrauen im eigentlichen Sinne bezeichnen, oder sollte es eher unter streng ökonomischen Gesichtspunkten – wie im Zitat erwähnt – als Widerspruch in sich gelten?

*„I argue that it is redundant at best and can be misleading to use the term ‚trust‘ to describe commercial exchange for which cost-effective safeguards have been devised in support of more efficient exchange. Calculative trust is a contradiction in terms.“<sup>422</sup>*

Williamson negiert die Existenz von Vertrauen in ökonomischen Interaktionen. Zwar wird in der Transaktionskostenökonomie von Opportunismus und bounded rationality ausgegangen, indessen werden diese Eigenheiten des Akteurs durch dementsprechende organisationale Maßnahmen, wie Verträge und Strafen, minimiert.

*„If mind is a scarce resource, then economizing on bounded rationality is warranted. [...] Among other things, the ‚conscious, deliberate, purposeful‘ use of organization as a means by which to economize on bounded rationality is made endogenous.“<sup>423</sup>*

Mit diesem Schritt ist für Williamson das Problem beseitigt und führt zu der Aussage, dass auf Kalkül basierendes Vertrauen ein Widerspruch in sich sei. Allerdings geht Williamson in diesem Fall von einem sehr unwahrscheinlichen Menschenbild aus. Er verlangt einerseits, dass sich das Individuum (i) von Anfang an und jederzeit bewusst ist, über nur beschränkte Rationalität zu verfügen, das (ii) fähig ist, ökonomische Beziehungen und soziale Kontakte völlig getrennt zu betrachten und behandeln, und das (iii) in der Lage ist, subjektive Wahrnehmungen innerhalb ökonomischer Interaktionen völlig auszublenden.<sup>424</sup>

Die Eigenschaften, die Williamson von einem Individuum fordert, sind allerdings reichlich anspruchsvoll, wenn nicht gar völlig unrealistisch. Er verlangt von einem Individuum, zwei Bereiche seines alltäglichen Daseins voneinander zu trennen: den rationalen und den emotionalen Teil. Und diese Bereiche sollen je nach Bedarf vom Individuum aktiviert werden können, was allein schon Anbetracht der beschränkten Rationalität als zweifelhaft erscheint.

---

<sup>422</sup> Williamson 1993, S. 463.

<sup>423</sup> Ebd., S. 458.

<sup>424</sup> Vgl. Lane 1998, S. 6.

Diese von Williams vertretene Meinung stellt allerdings eher den Extrem- als den Normalfall dar. Andere Autoren, die sich mit dem Transaktionskostenansatz beschäftigen, sehen durchaus eine Verträglichkeit von Transaktionskostenökonomie und Vertrauen.<sup>425</sup>

So werden von diesen Autoren einerseits Vertrauen als dritter Koordinationsmechanismus – neben Preis und Autorität – erkannt und akzeptiert<sup>426</sup> und andererseits die in der Transaktionskostenökonomie gemachten Grundannahmen verändert bzw. erweitert,<sup>427</sup> sodass Vertrauen in die Transaktionskostenökonomie integriert werden kann oder zumindest kompatibel zu dieser ist.

Bradach und Eccles modifizieren den Transaktionskostenansatz in der Hinsicht, dass Vertrauen, Preis und Autorität kombiniert werden können. Dies wird unter der Annahme möglich, dass innerhalb von Geschäftsbeziehungen sehr wohl auch andere Bedingungen herrschen können als Eigeninteresse bzw. Opportunismus. Dabei gehen sie insbesondere auf die Bedeutung gemeinsamer Werte und Normen bzw. persönlicher, freundlich gelagerter Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern ein.<sup>428</sup>

*„The trust produced by these social structures does not simply replace market and hierarchy: frequently it complements the two forms. While transactions are rarely governed solely by market, hierarchy or trust, these mechanisms do serve as the building blocks for the complex social structures so common in organizational life.“<sup>429</sup>*

Chiles/McMackin hingegen kritisieren die strengen Annahmen über Risikoneutralität, Opportunismus und beschränkte Rationalität, welche innerhalb des Transaktionskostenansatzes getroffen werden.

*„[...] we propose that isolated treatment of the individual behavioural assumptions of TCE is rendered futile by the interactive nature of bounded rationality, opportunism, and risk neutrality. The important links among these three variables have not been comprehensively appraised. We also undertake what we believe is the first comprehensive and integrative appraisal of these three assumptions. We propose that the social context variable of trust provides a unifying perspective which with to undertake this task.“<sup>430</sup>*

---

<sup>425</sup> Vgl. Bradach/Eccles 1991; Chiles/McMackin 1996.

<sup>426</sup> Vgl. Bradach/Eccles 1991, S. 290.

<sup>427</sup> Chiles/McMackin 1996, S. 87 ff.

<sup>428</sup> Vgl. Bradach/Eccles 1991, S. 282 ff.

<sup>429</sup> Ebd., S. 277 f.

<sup>430</sup> Chiles/McMackin 1996, S. 75.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass der Vorteil des kalkülbasierten Ansatzes für soziologische wie auch ökonomische Analysen jener ist, der es erlaubt, präzisere Einschätzungen über Bedingungen und Strategien für die Bildung von Vertrauen zu treffen.<sup>431</sup> Dies wird erreicht, indem man innerhalb der entscheidungsorientierten Vertrauenskonzepte von einem rationalen Menschenbild ausgeht. Dennoch sollte nicht übersehen werden, dass die Entscheidung zu vertrauen auch als ein auf anderen – z. B. emotionalen oder soziokulturellen – Aspekten beruhender Prozess verstanden werden muss. So können gegenüber dem kalkülbasierten Vertrauenskonzept einige kritische Argumente entgegengebracht werden, die selbst bei genauerer Untersuchung Bestand haben. Allerdings ist keineswegs der Meinung von Williamson zu folgen, dass kalkülbasiertes Vertrauen ein Widerspruch in sich sei. Es verhält sich vielmehr so, dass in Vertrauensbeziehungen ein bestimmter Anteil kalkulativer Elemente vorhanden ist.<sup>432</sup> Dieser Anteil variiert zwar im Laufe einer Vertrauensbeziehung, wird aber immer existent sein. Die Beschreibung einer Vertrauensbeziehung allein anhand kalkulativer Elemente erscheint indes nicht ausreichend. Vertrauen beinhaltet mehr als die hyperrationale Abwägung positiver und negativer Konsequenzen.<sup>433</sup>

#### **4.5.2 Strukturorientiertes Vertrauen**

Von frühester Kindheit an wird das Leben des Menschen durch handlungsleitende Strukturen gesteuert. Sei es die elterliche Erziehung, die schulische Ausbildung, der Wehr-/ Zivildienst, eine universitäre Weiterbildung oder das spätere Berufsleben. In jeder dieser Lebensphasen werden dem Menschen Werte und Normen vermittelt, die seinem Leben Struktur verleihen und zu einer ihm eigenen Lebenseinstellung führen. Diese Struktur bewirkt, dass das Leben des Menschen in gewisse Bahnen gelenkt wird. Einerseits wird das Individuum dadurch zum Teil in seinen Handlungsalternativen vorgeprägt, was eine gewisse Einschränkung seines Lebens bedeutet. Andererseits erhält es durch diese Strukturen Rückhalt und Handlungsanleitungen für die Bewältigung von Situationen, die ihm noch unbekannt oder gänzlich neu sind und auf unterschiedliche Weise gelöst werden können. Auf die gesellschaftliche Ebene bezogen, ermöglichen diese Strukturen ein Zusammenleben der einzelnen Individuen in größeren Gruppen. Innerhalb dieser Gruppen sorgen Normen, Werte

---

<sup>431</sup> Vgl. Lane 1998, S. 5.

<sup>432</sup> Vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 56 f. Diese behandeln kalkülbasierte Vertrauenskonzepte, dort bezeichnet als situationsbasiertes Vertrauen, als „unechtes Vertrauen“, welches jedoch als Ausgangspunkt von „echtem Vertrauen“ angesehen wird.

<sup>433</sup> Vgl. Kramer 1999, S. 573.

und von der Gesellschaft akzeptierte Institutionen – im Zitat als geteilte Symbole („shared symbols“) bezeichnet – für ein Auskommen der Menschen.

*„Reduced to the simplest possible terms, then, a social system consists in a plurality of individual actors interacting with each other in a situation which has at least a physical or environmental aspect, actors who are motivated in terms of a tendency to the 'optimization of gratification' and whose relation to their situations, including each other, is defined and mediated in terms of a system of culturally structured and shared symbols.“<sup>434</sup>*

Während es im vorangegangenen Teilkapitel um die individuelle Wahl ging, ob Vertrauen gewährt werden soll oder nicht, und diese Entscheidung von Kosten und Nutzen der jeweiligen Alternative abhängt, richtet sich bei strukturorientierten Vertrauenskonzepten das Interesse auf die Bedingtheit von Vertrauen. Es wird nach Faktoren gefragt, die auf exogener (interindividueller) oder endogener (intraindividueller) Ebene vertrauenswirksam sind. Die vertrauenserzeugenden Faktoren können dabei kulturell verankerte Normen und Werte, ein dem Menschen grundsätzlich eigenes Urvertrauen entstanden als Produkt der Verarbeitung von Erfahrungen oder von der Gesellschaft und dem Individuum anerkannte Institutionen sein. In allen Fällen sind die Art und Weise der Vertrauensentstehung als determinierte Reaktion erklärbar, die weitgehend unabhängig von der Situation Gültigkeit behält.<sup>435</sup>

### **Werte- und normenbasiertes Vertrauen**

Werte und Normen konstituieren das akzeptierte Verhalten zwischen Individuen innerhalb einer Gesellschaft. Durch ihren handlungsorientierenden Charakter dienen sie als Hilfestellungen für das menschliche Zusammenleben. Normen und Werte sind Teil des moralischen Bewusstseins einer Gruppe, Gesellschaft oder Kultur. Handeln im ihrem Sinne besagt, sich gesellschaftlich konform zu verhalten, handeln wider den Normen und Werten heißt, gegen die Gesellschaft aufzubegehren und sich gegen diese zu stellen. Auf den Kontext dieser Arbeit bezogen, bedeutet dies, dass sich Vertrauen nur dann entwickeln kann, wenn die an der Vertrauensbeziehung beteiligten Individuen über eine gemeinsame Normen- und Wertebasis verfügen.<sup>436</sup>

Die Grundlagen dieses Vertrauenskonzeptes lassen sich weitgehend auf die Arbeit von Talcott Parsons zurückführen, der die Idee, dass sich eine Gesellschaft auf rationalem Eigenin-

---

<sup>434</sup> Parsons 1967, S. 5 f.

<sup>435</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 13.

<sup>436</sup> Vgl. Barber 1983, S. 14 ff.; Uslaner 2002, S. 2.

teresse gründet und so zu Wohlstand führt, wie sie von Adam Smith vorgeschlagen wurde, zurückweist und das Prinzip des Gemeinwohls zum Ausgangspunkt und Zentrum jeder gesellschaftlichen Ordnung macht.<sup>437</sup> Nach dieser Grundidee wird der Gesellschaft ein höherer Stellenwert eingeräumt als dem einzelnen Individuum, wobei gemeinsam geteilte Normen und Werte als stabilisierende Faktoren für die Gesellschaft dienen. Die Integration der Gesellschaft ist optimal, wenn eine völlige Konsistenz zwischen institutionalisierten Rollen und der Orientierung der einzelnen Individuen besteht.<sup>438</sup> Die Forderung nach dieser Konsistenz zwischen der institutionalisierten Rolle und dem Eigenverständnis der Individuen hat allerdings eine Frage zur Konsequenz: Wie können geeignete Werte und Normen Individuen motivieren und leiten, sich entsprechend ihrer Rollen zu verhalten? Um zu erreichen, dass sich die Individuen dieser Forderung nach Konsistenz und Integration verpflichtet fühlen, führt Parsons das Konzept der Solidarität ein:

*„The integration is secured thanks to the capacity of a societal community to produce solidarity, understood as a generalized capacity ‚to control‘ and to ‚bring into line‘ the behaviour of the system’s unit in accordance with the integrative needs of the site, to check or reverse disruptive tendencies to deviant behaviour, and to promote the conditions of harmonious cooperation. Solidarity, identified by the institutionalization of shared values, is a dimension of social order produced by mutual constraints and reinforced by a common fate and mutual feeling of responsibility.“<sup>439</sup>*

Welche Rolle spielt nun Vertrauen in diesem Kontext? Vertrauen bewirkt bei den Mitgliedern einer Gesellschaft, dass diese auf Solidarität gegründeten Beziehungen akzeptieren. Vertrauen begründet und bestärkt die Annahme, dass die Mitglieder der Gesellschaft ihr Eigeninteresse zugunsten des Gemeinwohls zurückstellen und ihre sozialen Verpflichtungen erfüllen und so der ihnen auferlegten Verantwortung gerecht werden.<sup>440</sup> Aus einer anderen Sichtweise und für den Kontext dieser Abhandlung relevant bedeutet dies aber auch, dass sich der Vertrauensgeber bei der Existenz gemeinsam geteilter Werte und Normen sicher sein kann, dass der Vertrauensnehmer die ihm obliegenden Pflichten und Aufgaben in einer Art und Weise erfüllt, wie sie den Vorstellungen des Vertrauensgebers entsprechen. Es besteht folglich ein sich gegenseitig verstärkendes Verhältnis zwischen Vertrauen und gesell-

---

<sup>437</sup> Vgl. Parsons 1967, S. 97 ff.

<sup>438</sup> Vgl. ebd., S. 52 ff.

<sup>439</sup> Misztal 1995, S. 67.

<sup>440</sup> Vgl. Lane 1998, S. 8.

schaftlichen Werten und Normen. Einerseits ist Vertrauen Bedingung, dass auf Solidarität gegründete Beziehungen akzeptiert werden, andererseits ermöglicht und begünstigt das Vorhandensein gemeinsam geteilter Normen und Werte den Aufbau von Vertrauen. Die Fokussierung auf gemeinsam geteilte Werte und Normen innerhalb dieses Vertrauenskonzeptes fordert jedoch von den Mitgliedern einer Gesellschaft eine entsprechende moralische Gesinnung.

Auch andere Autoren sehen in gemeinsam geteilten Werten und Normen den Hauptgrund für die Existenz von Vertrauen oder arbeiten diese als tragendes Element in ihre Untersuchungen ein.<sup>441</sup> Hosmer argumentiert, dass innerhalb der Organizational Theory für den Vertrauensnehmer keinen nachvollziehbaren Grund bzw. vorgegebene Standards existiert, bei seinem Handeln die Interessen der anderen in seine Überlegungen mit einzubeziehen:

*„This means that the trusted person has to combine the rights and interests of the trusting party with his or her own, not substitute those rights and interests for his or her own, but there are no rules as to exactly how this is to be done, nor any standards as to what percentage or ratios among the different rights and interests can be considered to be ‚helpful‘, ‚honest‘, and ‚consistent‘, or ‚right‘, and ‚just‘ and ‚fair‘. How disinterested does a trusted person have to be to recognize and protect the rights and interests of trusting others? The literature of organizational theory does not tell us.“<sup>442</sup>*

Hosmer versucht, diese für ihn gegebene Lücke durch Ansätze aus der normativen Ethik zu füllen. Aus dieser werden für das Individuum ethische Prinzipien abgeleitet, mit deren Hilfe die in der Fußnote umschriebene moralische Verpflichtung erfüllt werden kann.<sup>443</sup> Die von ihm in der Literatur gefundenen Prinzipien bzw. Entscheidungsregeln stellen einen modus operandi dar, wie das Eigeninteresse eingeschränkt bzw. limitiert werden kann.<sup>444</sup> Zu bemerken ist, dass allen diesen Prinzipien die Grundidee eigen ist, das Eigeninteresse nicht

---

<sup>441</sup> Vgl. neben den folgenden Ausführungen auch Sako 1992, S. 44; Argandona 1999, S. 223; Osterloh/Weibel 1999, S. 98.

<sup>442</sup> Hosmer 1995, S. 394.

<sup>443</sup> „This article reviews definitions from various approaches within organizational theory, examines the consistencies and differences, and proposes that trust is based upon an underlying assumption of an implicit moral duty.“ Hosmer 1995, S. 379.

<sup>444</sup> Genau hier sieht Hosmer die Nähe der normativen Ethik und der inhaltlichen Ausfüllung des Vertrauensbegriffs: „A ‚good‘ society has been defined as one in which the members willingly cooperate for the ultimate benefit of all. The ‚willing cooperation‘ and the ‚ultimate benefit‘ together show that there is an obvious association between the definition of trust in organizational theory and the concept of the ‚good‘ society in moral philosophy.“ Hosmer 1995, S. 394.

völlig zu eliminieren, sondern das berechnete Eigeninteresse der anderen in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen.

Die Prinzipien und Entscheidungsregeln sollen helfen, den Prozess der Abwägung zwischen Eigeninteresse und dem Interesse der anderen zu erleichtern. Es dürfte sich extrem komplex gestalten, wenn sich der Entscheidungsträger in die Lage jedes der anderen von seinen Entscheidung betroffene Individuum aufs Neue hineinversetzen und dessen wahren Interessen herauszufinden muss, um dann entsprechend zu handeln. Die Prinzipien und Entscheidungsregeln dienen als abstrahierte Leitlinien, um das eigene Handeln zu bewerten und so eine Reduzierung der Komplexität zu erreichen.

*„The normative rules or first principles of moral philosophy were developed to replace that admittedly awkward reasoning method.”<sup>445</sup>*

Für Hosmer sind folgende zehn Prinzipien und Entscheidungsregeln relevant, die bei der Limitierung des Eigeninteresses zur Anwendung kommen können:

<b>Self-interests (Protagoras and others)</b>
If we would all look after our own self-interests, without forcefully interfering the rights of others, then a society as a whole will be better off because it will be as free and productive as possible. Over the short term this would seem to be a simple recipe for selfishness; over the long term, however, it creates a much more meaningful guide for action because our long-term interests are usually different from our short-term desires. The principle, then, can be expressed as <b>„Never take any action that is not in the long-term self-interests of yourself and the organization to which you belong.”</b>
<b>Personal virtues (Plato and Aristotle)</b>
The lack of forceful interference with the rights of others is not enough. As we each pursue our own self-interests, even those that are good only over the long term, we have to adopt a set of standards for our „fair“ and courteous treatment of one another. We have to be honest, open, and truthful, for example to eliminate distrust, and we should live temperately so as not to incite envy. In short, we should be proud of our actions and of our lives. The principle, then, can be expressed as <b>„Never take any action that is not honest, open, and truthful, and which you would not be proud to see reported widely in national newspapers and on network television.”</b>
<b>Religious injunctions (St. Augustine)</b>
Honesty, truthfulness, and temperance are not enough; we also have to have some degree of compassion and kindness toward others to form a truly „good“ society. That compassion and kindness is best expressed in the Golden Rule, which is not limited to the Judeo-Christian tradition but is part of almost all of the world’s religions. Reciprocity – „Do unto others as you would have them do unto you“ – and compassion together build a sense of community. The principle, then, can be expressed as <b>„Never take any action that is not kind, and that does not build a sense of community, a sense of all of us working together for a commonly accepted goal.”</b>
<b>Government requirements (Hobbes and Locke)</b>
Compassion and kindness would be ideal if everyone would be compassionate and kind, but everyone won’t be. People compete for property and for position, and some people will always take advantage of others. In order to restrain that competition and maintain peace within our society, we all have to agree to obey some

<sup>445</sup> Hosmer 1995, S. 395.

<p>basic rules from a central authority that has the power to enforce those rules. In a democratic nation, we think of that authority as the government and those rules as the law. The principle, then, can be expressed as „<b>Never take any action that violates the law, for the law represents the minimal moral standards of our society.</b>“</p>
<p><b>Utilitarian benefits (Bentham and Mill)</b></p>
<p>Common obedience to basic rules would work if the people associated with the central authority did not have self-interests of their own. They do. Consequently, we need a means of evaluating the laws of the government, and that same means can be used to evaluate the justice of our own actions. A law or an act is „right“ if it leads to greater net social benefits than social harms. This is the principle that is often summarized as the greatest good for the greatest number. A more accurately way of expressing the principle is „<b>Never take any action that does not result in greater good than harm for the society of which you are a part.</b>“</p>
<p><b>Universal rule (Kant)</b></p>
<p>Net social benefit is elegant in theory, but the theory does not say anything about how we should measure either the benefits or the harms – what is your life or health or well-being worth? – nor how we should distribute those benefits and allocate those harms. What we need is a rule to eliminate the self-interests of the person who decides, and that rule must be applicable to everyone. The principle, then, can be expressed as „<b>Never take any action that you would not be willing to see others, faced with the same or closely similar situation, also be encouraged to take.</b>“</p>
<p><b>Individual rights (Rousseau and Jefferson)</b></p>
<p>Eliminating self-interest on the part of the decision maker isn't really possible, given what people actually are like. They are self-interested. Consequently, we need a list of agreed-upon rights for everyone that will be upheld by everyone. These rights would certainly include guarantees against arbitrary actions of the government and would ensure freedom of speech, of assembly, of religion, etc., and would provide security against seizure of property, interference with privacy, or deprivation of liberty without due process. The principle, then, can be expressed as „<b>Never take action that abridges the agreed-upon rights of others.</b>“</p>
<p><b>Economic efficiency (Adam Smith)</b></p>
<p>Basic rights are meaningless without the essentials of food, clothing, and shelter. Therefore, we should maximize the output of the needed goods and services by setting marginal revenues equal to marginal costs. At this point, the economic system will be operating as efficiently as possible, and we can reach a condition known as „Pareto optimality“, in which it is impossible to make any one person better off without harming someone else. The principle, then, is „<b>Always act to maximize profits subject to legal and market constraints and with full recognition of external costs, for maximum profits under those conditions are the sign of the most efficient production.</b>“</p>
<p><b>Distributive justice (Rawls)</b></p>
<p>The problem with the economic efficiency argument is that the market distributes the output of needed goods and services unjustly, for it excludes those who are poor, uneducated, or unemployed. We need a rule to ensure that those people are not left out. If we did not know who among us would be rich and who poor, who educated and who uneducated, then the rule that we made for the distribution of the output goods and services could be considered just. It can be argued that under those conditions – known as the „Social contract“ – the only agreement we could make would be that the poor and uneducated and unemployed should not be made worse off. The principle, then, is „<b>Never take any action in which the least among us are harmed in some ways.</b>“</p>
<p><b>Contributing liberty (Nozick)</b></p>
<p>Perhaps liberty – the freedom to follow one's own self-interests within the constraints of the law and the market – is more important than justice – the right to be included in the overall distribution of goods and services. If so, then the only agreement that would be made under the conditions of the Social Contract – in which people do not know who would be rich or poor, who active or slothful – would be that no one should interfere with the self-development of others, for personal self-development will eventually contribute to society. The principle, then, is „<b>Never take any action that will interfere with the rights of others for self-development and self-fulfilment.</b>“</p>

**Tabelle 4: Zusammenfassung ethischer Prinzipien und Entscheidungsregeln<sup>446</sup>**

<sup>446</sup> Ebd., S. 396 f.

Vertrauen ist das Resultat richtiger Entscheidungen und Handlungen, welche sich wiederum auf die oben erörterten ethischen Prinzipien und Entscheidungsregeln gründen. Auch wenn Hosmer nicht explizit von Normen und Werten spricht, so ist sein Vertrauenskonzept doch in enger Nähe zu Parsons zu sehen, da auch die von ihm gefundenen ethischen Prinzipien und Entscheidungsregeln dazu führen sollen, die Rechte und Interessen der anderen Individuen zu schützen. Die Prinzipien fokussieren darauf, was gut für die Gesellschaft, nicht was gut für das einzelne Individuum ist.<sup>447</sup>

Barney/Hansen beschreiben in ihrer Arbeit unterschiedliche Formen bzw. Stufen von Vertrauen: weak form trust, semi-strong form trust und strong form trust.<sup>448</sup> Weak form trust herrscht in Situationen vor, die sich durch eine geringe Verletzlichkeit der Partner und folglich auch durch wenig Spielraum für opportunistisches Verhalten auszeichnen. Semi-strong form trust besteht in Situationen, in denen für die Interaktionspartner Verletzlichkeit gegeben ist, diese aber durch für diese Stufe geeignete Überwachungs- und Sanktionsmechanismen gesichert und geschützt werden kann. Strong form trust zeichnet sich dadurch aus, dass Verletzlichkeit gegeben ist, diese aber nicht durch Überwachungs- und Sanktionsmaßnahmen abgesichert wird. Vielmehr ist es so, dass bei opportunistischem Verhalten gemeinsam geteilte Werte verletzt werden würden.

*„In strong form trust, trust emerges in the face of significant exchange vulnerabilities, independent of whether or not elaborate social and economic governance mechanisms exist, because opportunistic behaviour would violate values, principles, and standards of behaviour that have been internalized by parties to an exchange.”<sup>449</sup>*

Barney/Hansen gehen davon aus, dass diese Form von Vertrauen exogen gegeben ist. Es existiert unabhängig von der spezifischen Situation und Interaktion der beteiligten Partner und spiegelt die Werte, Prinzipien und Verhaltensstandards wider, welche von den Partnern in die Kooperation eingebracht werden. Diese Werte, Prinzipien und Standards stellen die individuelle Entwicklung der Partner dar und wurzeln in der kulturellen Prägung und den persönlichen Wertvorstellungen der einzelnen Partner.<sup>450</sup> Barney/Hansen vergleichen die

---

<sup>447</sup> Vgl. ebd., S. 398 f.

<sup>448</sup> Vgl. Barney/Hansen 1994, S. 177 ff.

<sup>449</sup> Ebd., S. 179.

<sup>450</sup> Vgl. ebd., S. 179.

unterschiedlichen Formen von Vertrauen mit aus der Psychologie stammenden Phasen von Kindern und ihrer Entwicklung zu einem moralisch denkenden und handelnde Wesen.

Phasen der moralischen Entwicklung	Formen von Vertrauen
<b>Amoral stage</b> Aufgrund der sehr frühen Kindheitsphase sind keine moralischen Entscheidungen zu treffen.	<b>weak form trust</b> Keine Verletzlichkeit und wenig Spielraum für Opportunismus.
<b>Conventional morality</b> Entscheidungen und Verhaltensweisen richten sich nach Standards, um der Bestrafung bei opportunistischem Verhalten zu entgehen.	<b>semi-strong form trust</b> Vertrauen resultiert aus den Kosten, die durch soziale und ökonomische Sanktionsmechanismen bei opportunistischem Verhalten entstehen.
<b>Postconventional morality</b> Entscheidungen und Verhaltensweisen richten sich nach moralischen Standards, die als Prinzipien und Werte internalisiert wurden.	<b>strong form trust</b> Ein Austauschpartner verhält sich vertrauenswürdig, da er ansonsten gegen seine eigenen Werte und Normen verstoßen würde.

**Tabelle 5: Parallelen zwischen Formen von Vertrauen und Phasen moralischer Entwicklung<sup>451</sup>**

Sowohl in der postconventional Moralphase wie auch in der Form des starken Vertrauens wird man weniger von externen Sanktionsmechanismen abgehalten, opportunistisch zu handeln. Vielmehr sorgt die innere Einstellung für ein moralisches resp. vertrauenswürdiges Verhalten, da bei einem Abweichen von dieser Einstellung Kosten in Form persönlichen Versagens oder Schuldgefühlen entstehen würden.<sup>452</sup>

Auch Bradach/Eccles identifizieren Normen als Grundlage für Vertrauen. Dabei setzen diese Normen die Existenz gemeinsam geteilter Werte innerhalb einer bestimmten Gemeinschaft voraus.

*„The norms of obligation and cooperation [...] imply the existence of some sort of community of shared values [...].“<sup>453</sup>*

Das auf Normen basierte Vertrauen lässt sich innerhalb unterschiedlicher gesellschaftlicher, kultureller oder ökonomischer Schichten ausmachen.<sup>454</sup>

<sup>451</sup> Vgl. ebd., S. 181.

<sup>452</sup> Vgl. ebd., S. 180.

<sup>453</sup> Bradach/Eccles, 1991, S. 284.

<sup>454</sup> Vgl. Bradach/Eccles 1991, S. 284; Chiles/McMackin 1996, S. 86.

Eine ähnliche Sichtweise bezüglich gemeinsam geteilter Werte und Normen nimmt Zucker ein. Diese versteht unter „characteristic-based trust“ Vertrauen, das aufgrund sozialer Ähnlichkeiten zustande kommt, wie ein gemeinsamer familiärer Background, das gleiche Geschlecht, Alter oder dieselbe ethnische Herkunft. Diese können Anzeichen für eine gemeinsame kulturelle Herkunft oder gemeinsam geteilte Werte sein.<sup>455</sup>

Fasst man die Aussagen der Autoren zusammen, entsteht Vertrauen durch eine moralische Verpflichtung, die sich durch gemeinsam geteilte Normen und Werte ergibt. Diese moralische Verpflichtung ist Hauptbestandteil des normen- und wertebasierten Vertrauens und kann als Hauptunterscheidungsmerkmal im Vergleich zu anderen Vertrauenskonzepten gesehen werden. Der Vertrauensgeber begibt sich durch seine Entscheidung, Vertrauen zu gewähren, in eine riskante Situation, in der positiven Erwartung, dass der Vertrauensnehmer nicht ausschließlich eigeninteressiert handelt, sondern auch die Interessen des Vertrauensgebers in seine Entscheidung integriert. Ausschlaggebend für diese positive Erwartung ist die Selbstverpflichtung des Vertrauensnehmers, welche sich aufgrund der Werte und Normen ergibt.

Damit Normen und Werte als Grundlage für Vertrauen dienen können, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Erstens muss der Vertrauensgeber Kenntnis über die Normen und Werte des Vertrauensnehmers haben, zweitens muss eine gewisse Homogenität bzw. Kompatibilität zwischen diesen und seinen eigenen Normen und Werten existieren. Ohne das Wissen um die Normen- und Wertebasis des Vertrauensnehmers wird der Vertrauensgeber lediglich eine geringe Bereitschaft aufweisen, Vertrauen zu gewähren. Es bedarf eines gemeinsamen Bezugspunktes: Die alleinige Existenz von Normen und Werten beim Vertrauensnehmer besagt noch nicht, dass diese vom Vertrauensgeber auch geteilt oder akzeptiert werden.

Durch die Vorbedingung einer gleichen/ähnlichen oder akzeptierten Normen- und Wertebasis ergibt sich noch ein weiteres Problem, das insbesondere bei internationalen oder interkulturellen Kooperationen zum Tragen kommt: Wären Normen und Werte die alleinige Grundlage, so könnte man das Entstehen von Vertrauen nur bei Mitgliedern der gleichen Gemeinschaft ausmachen, da ausschließlich diese über eine gemeinsam geteilte Wertebasis verfügen.

---

<sup>455</sup> Vgl. Zucker 1986, S. 62 f.

*„In the Parsonsian approach, personal trust relationships are secured by a reciprocity of perspective acting as a reward. It is assumed that all members of the same collectivity use the same interpretative framework since they share a common culture based either on kinship, shared intimacies, familiarity or common interest and background. However, it still raises a question of how trust is produced in other than relatively informal and homogeneous communities.“<sup>456</sup>*

Durch die Heterogenität ihrer Werte und Normen könnten Individuen aus unterschiedlichen Gemeinschaften kein Vertrauen darüber haben, ob der jeweilige Gegenüber auch in ihrem Sinne handelt.<sup>457</sup>

Ähnlich wie beim weiter oben beschriebenen Vertrauen, welches auf Kalkül basiert, ist auch hier zu sagen, dass eine Vertrauensbeziehung nicht ausschließlich durch Werte und Normen erklärt werden kann. Dies soll allerdings nicht heißen, dass bei der Entstehung von Vertrauen gemeinsam geteilte Werte und Normen keine Rolle spielen. Bereits in Kapitel 4.4.1 wurde bei der Erklärung des Wohlwollens auch auf die innere Einstellung des Vertrauensnehmers hingewiesen. Und diese innere Einstellung lässt sich durchaus mit den hier geschilderten Werten und Normen in Verbindung setzen. Zwar ist es wahrscheinlich, dass nicht in allen Vertrauensbeziehungen eine starke gemeinsame Werte- und Normenbasis vorhanden ist. Wo jedoch ein Bewusstsein über gemeinsame Werte und Normen existiert oder geschaffen werden kann, dürfte dies einen starken positiven Einfluss auf die Entwicklung der Beziehung haben.<sup>458</sup>

### **Persönlichkeitsorientierte Vertrauenskonzepte**

Während Normen und Werte auf einer vom Einzelnen abstrahierbaren Ebene angesiedelt werden können, mithin auch ohne die Verinnerlichung durch ein Individuum ihre Gültigkeit behalten, geht es bei persönlichkeitsorientierten Vertrauenskonzepten um Merkmale, welche sich speziell dem einzelnen Individuum zuordnen lassen. Grundsätzlich geht es, wie im

---

<sup>456</sup> Misztal 1995, S. 69.

<sup>457</sup> Vgl. Bachmann 1998, S. 304.

<sup>458</sup> Dieses Argument wird im Kapitel „Aufbau von Vertrauen“ nochmals aufgegriffen und ausführlicher erläutert.

Zitat beschrieben, um die Entwicklung von Vertrauen durch persönliche Einstellungen und Erfahrungen.<sup>459</sup>

*„First are personality theorists, who have focused on individual personality differences in the readiness to trust and on the specific developmental and social contextual factors that shape this readiness. At this level, trust is conceptualized as a belief, expectancy, or feeling that is deeply rooted in the personality, with its origins in the individual's early psychosocial development.“<sup>460</sup>*

Konzepte, die Vertrauen als Persönlichkeitsmerkmal formulieren, haben ihre Wurzeln in der tiefenpsychologischen Forschung. Eines der frühesten Erklärungsmodelle, welches Vertrauen als wichtiges und tragendes Element der menschlichen und insbesondere frühkindlichen Entwicklung erachtet, stammt von Erikson.<sup>461</sup> Er unterteilt die Entwicklung des Menschen in acht Phasen, wobei er die erste Phase „Vertrauen und Ur-Misstrauen“ als grundlegend und entscheidend für alle weiteren Entwicklungsphasen ansieht. Innerhalb dieser Phase, welche das 1. Lebensjahr des Menschen umfasst, sorgen Nahrungsaufnahme und sonstige Bedürfnisbefriedigungen dafür, dass dem Säugling die Umwelt vertraut wird. Ursächlich für das Vertrauen zur Umwelt ist das intakte Verhältnis des Kindes zu seiner Mutter. Dieser wird als Bezugsperson zugetraut, die Bedürfnisse des Kindes adäquat zu befriedigen.<sup>462</sup> Dabei sind nicht so sehr die Quantität der Nahrungsversorgung und die Zuwendung der Mutter entscheidend, sondern vielmehr die Qualität. Diese Qualität wird als feinführendes Eingehen auf die Bedürfnisse des Kindes und als Vermittlung eines starken Gefühls persönlicher Zuverlässigkeit in dem vertrauten Rahmen seiner Umgebung beschrieben.<sup>463</sup> Aus diesem Mutter-Kind-Verhältnis entwickelt sich die erste soziale Leistung des Kindes: Es entwickelt die Fähigkeit, die Mutter aus dem Gesichtsfeld zu entlassen, ohne übermäßige Angst oder Wut zu zeigen. Dies wird ermöglicht, da die Mutter neben einer zuverlässig zu erwartenden äußeren Erscheinung auch zu einer inneren Gewissheit geworden ist: Mit anderen Worten: Das Kind hat ihre Erscheinung internalisiert.<sup>464</sup> Das Erleben einer Konstanz, Kontinuität und Gleichartigkeit der Erscheinungen liefert dem Kind ein erstes Gefühl der Ich-Identität. Das so

---

<sup>459</sup> Vgl. hierzu auch Kap. 4.4.3.1.

<sup>460</sup> Lewicki/Buncker 1995, S. 135.

<sup>461</sup> Vgl. Erikson 1984, S. 241 ff.

<sup>462</sup> Vgl. Pieper 2000, S. 88 f.

<sup>463</sup> Vgl. Erikson 1984, S. 243.

<sup>464</sup> Bei einer Störung dieser Beziehung, hervorgerufen durch Nahrungsentzug oder dem Entsagen anderer Bedürfnisse, kann dies beim Kind auch zu einem Ur-Misstrauen führen, dessen negativen Folgen sich durch die ganze Entwicklung des Menschen ziehen.

entstehende Ur-Vertrauen hat eine integrierende Wirkung zwischen dem Ich und der Umwelt.<sup>465</sup>

*„Hier formt sich die Grundlage des Identitätsgefühls, das später zu dem komplexen Gefühl wird, dass man ‚in Ordnung‘ ist, dass man ein Selbst besitzt und dass man das Vertrauen der Umwelt rechtfertigt, indem man so wird, wie sie es von einem erwartet.“<sup>466</sup>*

Für Erikson ist Ur-Vertrauen die wesentliche Voraussetzung für eine normale psychische Entwicklung. Durch ein adäquates Mutter-Kind-Verhältnis in dieser Phase wird der Grundstein gelegt, ob der Umwelt – wie im Zitat erörtert – mit Ur-Vertrauen oder Ur-Misstrauen begegnet wird, was direkten Einfluss auf die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft in späteren interpersonalen Beziehungen hat.

*„The readiness to trust another person varies from individual to individual and from situation to situation. Some people enter a new situation with an almost naïve trust: strangers are readily accepted, claims of advertisements or salesmen appear as truth, and contracts are signed without reading the contents. Others may evidence an almost pathological distrust in the same situations.“<sup>467</sup>*

Rotter untersucht, ähnlich wie Erikson, die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft von Individuen. Allerdings beschränkt er sich nicht auf die frühkindliche Phase und den sozialen Kontakt zwischen Mutter und Kind, sondern macht die Vertrauensentwicklung generell von den persönlichen Einstellungen und Erfahrungen abhängig. Interpersonales Vertrauen ist für Rotter demnach die generelle Erwartung einer Person oder Gruppe, dass man sich auf das Wort, das Versprechen oder die verbale oder schriftliche Äußerungen einer anderen Person oder Gruppe verlassen kann. Er geht davon aus, dass wenn diese Erwartungen generalisiert sind und eine relativ stabile Charaktereigenschaft darstellen, diese einer empirischen Untersuchung zugänglich sind.<sup>468</sup> Von dieser Annahme ausgehend, entwickelte Rotter ein Befragungsinstrumentarium, die „Interpersonal Trust Scale“ (ITS), umso Vertrauen bei Individuen erheben zu können. Innerhalb dieses Fragebogens werden Versuchspersonen 40 generelle

---

<sup>465</sup> Vgl. Platzköster 1990, S. 20 f.

<sup>466</sup> Erikson 1984, S. 243.

<sup>467</sup> Worchel 1979, S. 177.

<sup>468</sup> Vgl. Rotter 1971, S. 444.

Aussagen zur Vertrauens-thematik vorgelegt.<sup>469</sup> Die Versuchspersonen haben die Möglichkeit, diesen Aussagen zuzustimmen oder diese abzulehnen, wobei der Grad der Zustimmung oder Ablehnung mit Punkten bewertet wird. Der auf diese Weise ermittelte Punktwert gibt Auskunft über die generelle Vertrauensbereitschaft der Versuchspersonen. Erreicht eine Person über 50 Prozent der möglichen Punkte, gilt sie als „High-Trustor“, alle anderen als „Low-Trustor“.<sup>470</sup>

Die ITS hat in einer Vielzahl von anderen Untersuchungen Verwendung gefunden.<sup>471</sup> Die wesentlichen Ergebnisse dieser Untersuchungen können wie folgt zusammengefasst werden.<sup>472</sup>

- Positive Konsequenzen für die Gesellschaft  
„High-Trustors“ lügen weniger, betrügen weniger, stehlen weniger und sind bereit, anderen eine zweite Chance zu geben. Hinzu kommt, dass sie mehr Vertrauen in staatliche Institutionen haben.
- Positive Konsequenzen für das Individuum  
„High-Trustors“ sind glücklicher, angepasster und weniger konfliktbeladen. Sie wirken auf andere moralischer, sexuell attraktiver und werden häufiger als Freunde bevorzugt. Sie sind offener gegenüber anderen, aber nicht leichtgläubig, und sind besser in der Lage, nonverbales Verhalten anderer Personen zu entschlüsseln und zu verstehen.

Während Rotter sich eher grundsätzlich mit interindividuellen Unterschieden bezüglich der Vertrauensbereitschaft beschäftigt hat, verwenden andere Autoren die Interpersonal Trust Scale, um Unterschiede in der Vertrauensbereitschaft festzustellen, welche sich aufgrund des Geschlechts, der sozialen Herkunft oder der ethnischen Herkunft ausmachen lassen. So wurde festgestellt, dass Männer mehr Vertrauen haben als Frauen, soziökonomisch höher gestellte Individuen über ein höheres Vertrauen verfügen als Schlechtgestellte oder weiße Studenten ein stärkeres Vertrauen haben als schwarze.<sup>473</sup>

Die persönlichkeitsorientierten Vertrauenskonzepte sind nicht unumstritten. So wird bei Erikson kritisiert, dass seine Überlegungen nicht hinreichend empirisch belegt worden

---

<sup>469</sup> Vgl. Worchel 1979, S. 178.

<sup>470</sup> Vgl. Pieper 2000, S. 87.

<sup>471</sup> Für eine Übersicht vgl. Platzkoster 1990, S. 23 ff.

<sup>472</sup> Vgl. Rotter 1980, S. 6; Koller 1997, S. 16.

<sup>473</sup> Vgl. Platzkoster 1990, S. 24.

sind.<sup>474</sup> Die Kritik gegen Rotter bezieht sich vor allem auf zwei Punkte. Zum einen wird an der theoretischen Fundierung kritisiert, dass Vertrauen als Persönlichkeitsmerkmal hauptsächlich auf generalisierte Einstellungen und Erfahrungen der Akteure zurückzuführen ist und die situativen Elemente gänzlich ausgeblendet werden.<sup>475</sup> Zum anderen wird ausgehend von seiner Definition<sup>476</sup> kritisiert, dass es unklar ist, was empirisch erfasst werden soll: lediglich die Erwartung von Verlässlichkeit als Teilaspekt des Vertrauens oder Vertrauen als Ganzes.<sup>477</sup>

### **Institutionenbasiertes Vertrauen**

Institutionenbasiertes Vertrauen ist heuristisch in Nähe zum werte- und normenbasierten Vertrauen einzuordnen. Auch institutionalisierte Strukturen<sup>478</sup> dienen dazu, dem einzelnen Individuum Hilfestellungen für sein Leben und den darin ablaufenden Entscheidungen zu geben. Ähnlich wie Normen und Werte erhöhen institutionalisierte Regeln und Verfahren die Treffsicherheit und Stabilität der wechselseitigen Erwartungen bezüglich des zukünftigen Verhaltens des anderen.<sup>479</sup> Institutionalisierte Strukturen sind vorwiegend dann Grundlage von Vertrauen, wenn es nicht mehr möglich ist, aufgrund persönlicher Kontakte oder einer gemeinsamen ethischen Herkunft eine Vertrauensbeziehung zu etablieren.<sup>480</sup>

*„[Institutional trust] generalizes beyond a given transaction and beyond specific sets of exchange partners. In order to generalize, the ‚locally produced‘ trust must be reconstructed as intersubjective, exterior to any given situation, and as part of the ‚external world known in common,‘ objective in that they are repeatable by other individuals without changing the common understandings of the acts. This process of reconstruction is called institutionalization.“<sup>481</sup>*

---

<sup>474</sup> Vgl. ebd., S. 21.

<sup>475</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.4.3.1 und 4.4.3.2.

<sup>476</sup> Zur besseren Übersicht hier nochmals die Definition: Vertrauen ist die generelle Erwartung einer Person oder Gruppe, dass man sich auf das Wort, das Versprechen oder die verbale oder schriftliche Äußerungen einer anderen Person oder Gruppe verlassen kann.

<sup>477</sup> Vgl. Pieper 2000, S. 89.

<sup>478</sup> Unter institutionalisierten Strukturen werden Verträge, Abschlüsse, Zertifikate oder die Mitgliedschaft in bestimmten Vereinigungen verstanden, aber auch der Rechtsrahmen (wenn er nicht im Sinne sanktionaler Maßnahmen eingesetzt wird).

<sup>479</sup> Vgl. Bachmann 2000, S. 115; Lazaric/Lorenz 1998, S. 13.

<sup>480</sup> Vgl. Zucker 1986, S. 70.

<sup>481</sup> Zucker 1986, S. 63.

Ab einem gewissen Differenzierungsgrad von Systemen – im Zitat „specific sets“ genannt – bedarf es für die Genese von Vertrauen der Existenz und kollektiven Anerkennung von institutionalisierten Regeln und Verfahren, um hinreichend viele (Geschäfts-)Beziehungen mit einem vertretbaren Aufwand effizient organisieren zu können. Institutionenbasiertes Vertrauen abstrahiert von personengebundenen Merkmalen und stützt sich auf institutionell abgesicherte Strukturmerkmale.<sup>482</sup>

*„Legally enforceable contracts and guarantees of competence and quality provided by recognized certification, such as qualifications and standards maintained by the ISO, are prime examples. Contracts backed by an effective legal system, and certification that is given on the basis of rigorous testing and subsequently monitored, can reduce the risk of entering into new business and employment relations involving people about whom there is limited knowledge and experience.“<sup>483</sup>*

Für Zucker existieren insbesondere zwei Quellen für institutionenbasiertes Vertrauen: einerseits personen- oder unternehmensbezogene Merkmale, andererseits Intermediärmechanismen.

Personen- und unternehmensbezogene Merkmale ergeben sich durch die Mitgliedschaft in einer bestimmten Subkultur. Diese Subkultur wiederum beinhaltet Rollen, mit der gewisse Erwartungen verbunden sind.<sup>484</sup> Als Beispiele für solche Rollen können auf personenbezogener Ebene bestimmte Berufsbilder (z. B. Richter, Ärzte oder Piloten) oder auch staatlich anerkannte Abschlüsse (Meistertitel, Dipl.-Kfm., Professor etc.) genannt werden.<sup>485</sup> Durch die Erreichung eines Abschlusses und durch das Innehaben eines Titels beim Vertrauensnehmer kann der Vertrauensgeber davon ausgehen, dass dieser über gewisse Qualifikationen verfügt.<sup>486</sup> Auch das Ausüben eines Berufes ist mit Erwartungen über die Qualifikation des Rollenträgers verbunden.<sup>487</sup> Auf Unternehmensebene können als Merkmale die Mitgliedschaft in Verbänden, die Zertifizierung nach Industrienormen, aber auch die Mitgliedschaft in ge-

---

<sup>482</sup> Vgl. Bachmann 2000, S. 114; Giddens 1995, S. 39.

<sup>483</sup> Child 2001, S. 276.

<sup>484</sup> Vgl. Zucker 1986, S. 63.

<sup>485</sup> Vgl. Williams 2001, S. 378.

<sup>486</sup> Vgl. Gilbert 2007, S. 90.

<sup>487</sup> Vgl. Giddens 1995, S. 41 f. Giddens nennt dieses institutionelle Arrangement „Expertensystem“. Auch bei Expertensystemen wird das Vertrauen von der Person losgelöst und auf das in der Person innewohnende Expertenwissen übertragen. So gelingt es, „soziale Beziehungen von den unmittelbaren Gegebenheiten ihres Kontextes zu lösen“.

wissen Listings wie dem Deutschen Aktien Index oder dem Dow Jones genannt werden.<sup>488</sup> In jedem der oben genannten Fälle wird von einer unabhängigen und für die Beurteilung qualifizierten Stelle öffentlich attestiert, dass der Träger eines Titels oder eines Zertifikats gewisse Standards bezüglich seiner Kompetenz und fachlichen Befähigung erfüllen kann.<sup>489</sup>

Intermediärmechanismen hingegen haben die Funktion, (Geschäfts-)Beziehungen abzusichern, bei denen ein berechtigter Zweifel (*legitimate concern*) besteht, dass diese nicht zum gewünschten Ergebnis führen oder sogar scheitern, allerdings ohne dass eine der beteiligten Parteien für dieses Ergebnis verantwortlich ist oder gar opportunistisch gehandelt hat. Als Beispiel für einen Intermediärmechanismus führt Zucker eine Versicherung an, die für eine Ausrüstung abgeschlossen wird, die per Luftfracht verschickt wird. Durch die Versicherung signalisiert das Unternehmen, dass es bemüht ist, den Partner vor potenziellen Verlusten zu schützen. Intermediärmechanismen sorgen also dafür, dass die Rechte aller an einer Geschäftsbeziehung beteiligten Partner geschützt werden. Auch Verträge, in denen sich Unternehmen freiwillig verpflichten, bestimmte zeitlich Fristen oder im Vorfeld vereinbarte Kosten nicht zu überschreiten, können als weiteres Beispiel für derartige Intermediärmechanismen herangezogen werden. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, dass solche Verträge und Abmachungen wirklich abgeschlossen werden und so in Kraft treten: Es ist für das Entstehen von Vertrauen schon ausreichend, dass die Geschäftspartner eine grundsätzlichen Willen zeigen, solche formalen Absicherungsmaßnahmen einzuführen. Diese freiwillige Bereitschaft dient dem Geschäftspartner als Indikator, dass sich der Geschäftspartner vertrauenswürdig verhalten wird.<sup>490</sup>

Dieses von Zucker entworfene Vertrauenskonzept korrespondiert ebenfalls mit dem von Luhmann geprägten Begriff des Systemvertrauens. Luhmann argumentiert, dass Vertrauen durch Mechanismen ergänzt werden muss, welche das Risiko der Vertrauensenttäuschung begrenzen. Für Luhmann stellt das Recht einen solchen Mechanismus dar, denn es ist in der Lage, gewisse Erwartungen des Vertrauensgebers abzusichern und opportunistisches Verhalten zu sanktionieren. Gesetzliche Regelungen verhindern auf diese Weise defektives Verhalten. Dennoch ist zu beachten, dass Luhmann die wirkliche Anwendung des Rechtes als nicht vereinbar mit einer Vertrauensbeziehung sieht. Rechtliche Bestimmungen wirken im Hintergrund, dienen als Rahmenordnung und sind als Sicherungsmaßnahmen zu sehen, die

---

<sup>488</sup> Vgl. Welter 2004, S. 12; Loose/Sydow 1994, S. 179.

<sup>489</sup> Parkhe 1998b, S. 236.

<sup>490</sup> Vgl. Zucker 1986, S. 64.

nicht aktiviert werden.<sup>491</sup> Werden rechtliche Normen verletzt und dementsprechend Sanktionen tatsächlich vollzogen, haben sie im Grunde ihre Wirkung verfehlt und können kaum mehr dazu dienen, zwischen den Akteuren Vertrauen zu erzeugen.<sup>492</sup>

*„Thus law and other social institutions are viewed as mechanisms to coordinate expectations which make the risk of trust more bearable.“<sup>493</sup>*

Der Begriff „Systemvertrauen“ birgt indes ein Problem: Es herrscht Uneinigkeit über die Verwendung des Begriffs. Ist das System die Quelle von Vertrauen, oder wird es als Objekt des Vertrauens gesehen? So nimmt Luhmann den Begriff „Systemvertrauen“ einerseits, um zu erklären, dass Institutionen wie das Recht eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, defektives Verhalten des Vertrauensgebers einzugrenzen und so Vertrauen zu erzeugen. In diesem Fall fungieren die Institutionen Quelle als des Vertrauens. Andererseits argumentiert Luhmann, dass in modernen Gesellschaften Institutionen wie das monetäre System oder die Gesetzgebung als Objekte des Vertrauens gesehen werden und die Mitglieder der Gesellschaft ihr Vertrauen in das Funktionieren dieser Institutionen setzen und nicht so sehr in die Integrität des einzelnen Individuums.<sup>494</sup> Auch wenn die inhaltliche Füllung des Begriffs unterschiedlich erfolgen kann, ist es zumindest auf theoretischer Ebene möglich, eine klare Trennung herbeizuführen und in diesem Zusammenhang Institutionen als Quelle von Vertrauen zu verstehen.<sup>495</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass institutionenbasiertes Vertrauen ähnlich wie das werte- und normenbasierte Vertrauen von den spezifischen Eigenschaften des Einzelnen abstrahiert und sich eher in der Rahmenordnung, innerhalb derer (Geschäfts)-Beziehungen eingegangen werden, ansiedeln lässt. Es hält Garantien bereit, dass Erwartungen über gewisse Raum-Zeit-Abstände hinweg erfüllt werden.<sup>496</sup> Man kann bei institutionenbasiertem Vertrauen jedoch nicht davon ausgehen, dass ein gewisses institutionales Arrangement allein ausschlaggebend für die Vertrauensentscheidung ist. Dies würde bedeuten, dass bereits das Vorhandensein eines staatlich anerkannten Titels, die Mitgliedschaft in einer Vereinigung oder das Ausüben eines Berufes ausreicht, um den Vertrauens-

---

<sup>491</sup> Vgl. Lane 1998, S. 13.

<sup>492</sup> Vgl. Bachmann 2000, S. 113.

<sup>493</sup> Lane 1998, S. 13.

<sup>494</sup> Vgl. Bachmann 1998, S. 309.

<sup>495</sup> Überlegungen zu Systemen als Objekte von Vertrauen erfolgen im Kapitel „Vertrauensobjekte“.

<sup>496</sup> Vgl. Hüskens 2008, S. 217.

geber dazu zu bewegen, dem Gegenüber zu vertrauen. Es darf indes auch nicht übersehen werden, dass institutionalisierte Strukturen und Rahmenbedingungen die Entscheidung zu vertrauen stark beeinflussen. Die Existenz von Regeln, Titeln, geschützten Bezeichnungen und Berufsgruppen, aber auch Recht und Gesetz, Banken oder der Aktienmarkt mit seinen vorgeschriebenen Regeln dienen als Mechanismen, Unsicherheit zu verringern und so die Entstehung von Vertrauen zu fördern. Gleichwohl besteht bezüglich institutionaler Arrangements ein gewisser Interpretationsspielraum.

*„Since confidence, by definition, pertains to recurrent situations faced by a population of actors, the prescribed rule or behavioural regularity will necessarily have to be interpreted in adapting it to local circumstances which are specific to particular members.“<sup>497</sup>*

Durch diesen Spielraum entsteht eine gewisse Ambiguität. Diese eröffnet die Möglichkeit konfligierender Interpretationen und lässt so Raum für opportunistisches Verhalten. Diese Problematik resultiert aus der Tatsache, dass es nicht möglich ist, institutionelle Regelungen so detailliert zu strukturieren, dass bei Befolgen der Regeln und Vorschriften keinerlei Handlungsspielraum mehr vorhanden ist. Dies lässt sich z. B. anhand verschiedener Urteile zu ähnlich gelagerten Rechtsfällen ersehen, aber auch an unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Bilanzerstellung im Unternehmen.

### **4.5.3 Interaktionistisches Vertrauen**

Die bislang veranschaulichten Vertrauenskonzepte haben eine Gemeinsamkeit. Ob nun kalkülbasiertes Vertrauen oder strukturorientiertes Vertrauen – innerhalb beider Konzepte liegt der Prozess der Entstehung von Vertrauen vollständig beim Vertrauensgeber: So wird beim kalkülbasierten Vertrauen die individuelle Wahl anhand von Vorteils- und Nachteilsüberlegungen als ausschlaggebend zugrunde gelegt. Bei den strukturorientierten Vertrauenskonzepten hingegen kann die Entstehung von Vertrauen auf eine gemeinsame oder zumindest vom Vertrauensgeber akzeptierte Werte- und Normenbasis des Vertrauensnehmers bzw. auf gewisse Strukturmerkmale zurückgeführt werden. Durch diese vollständige Verlagerung der Vertrauensentstehung in den Vertrauensgeber wird allerdings ein wichtiger Punkt im Zuge der Vertrauensforschung ausgegrenzt. Jegliche Wechselwirkungen zwischen dem Vertrauensgeber, dem Vertrauensnehmer und den sie umgebenden Handlungsbedingungen werden ausgeblendet. Dies erweist sich als großer Schwachpunkt dieser Konzepte.

---

<sup>497</sup> Lazarcic/Lorenz 1998, S. 13.

*„Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy.”<sup>498</sup>*

Vertrauen kann eben nicht nur als bewusste Strategie verstanden werden oder nur aufgrund einer einseitigen Interessenlage entstehen. Vertrauen bzw. darauf basierende Beziehungen sind zu großen Teilen auf eine gemeinsame Erfahrungswelt der Akteure angewiesen und dadurch an variable Handlungskonstellationen gebunden. Es ist die Qualität der persönlichen Beziehung, welche maßgeblich für die Entstehung von Vertrauen ausschlaggebend ist.<sup>499</sup>

Dem interaktionistischen Vertrauenskonzept folgend, wird menschliches Handeln von einer nicht hintergehbaren Sozialität bzw. Intersubjektivität geprägt („Embeddedness“). Vertrauen als Teil der menschlichen Sozialität kann sich nur aus konkreten und in einen bestimmten soziokulturellen Kontext eingebetteten Interaktionsprozessen heraus ergeben und so verstanden werden. Die Aufmerksamkeit dieses Vertrauenskonzepts richtet sich somit auf den Prozess der sozialen Generierung von Vertrauen.<sup>500</sup>

Zand ist einer der ersten und wohl auch am häufigsten zitierten Forscher, welcher sich explizit mit der wechselseitigen Abhängigkeit der Entstehung von Vertrauen auseinandersetzt. Er beschreibt die Entwicklung von Vertrauen als reziproken Prozess, in welchem sich die beteiligten Partner engagieren müssen. Grundlage des Interaktionsprozesses ist ein Modell, anhand dessen beschrieben werden kann, wie ein innerer Vertrauenszustand in eine dementsprechende Vertrauenshandlung umgewandelt wird. In Abbildung 16 wird gezeigt, wie die Umwandlung von Zustand zu Handlung erfolgt: (i) durch das Maß, in dem Informationen weitergegeben werden, (ii) die Höhe des Einflusses, welcher akzeptiert wird, und (iii) das Ausmaß der Kontrolle, welche auf den anderen ausgeübt wird.

---

<sup>498</sup> Granovetter 1985, S. 487.

<sup>499</sup> Vgl. ebd., S. 490.

<sup>500</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 8.

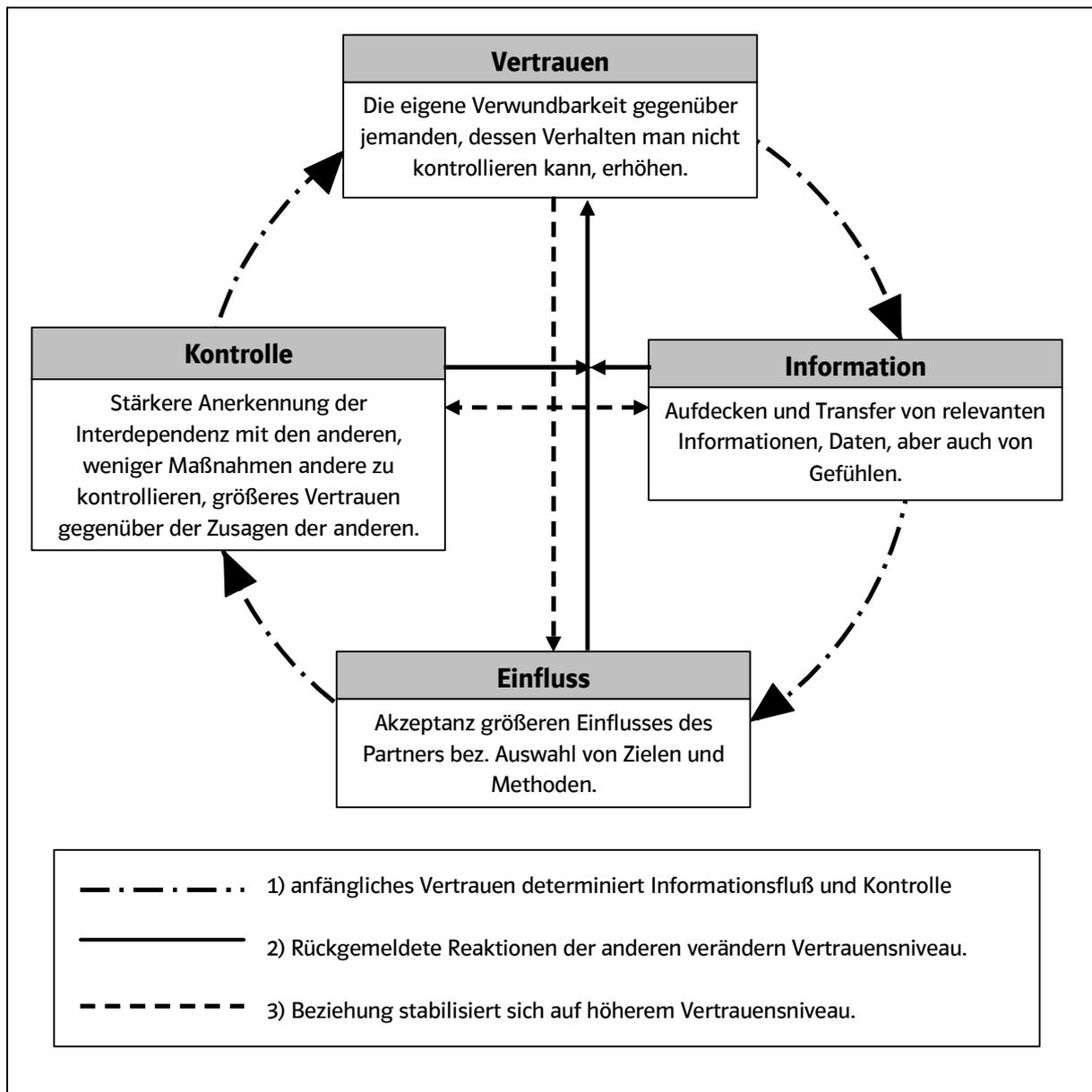


Abbildung 16: Zirkuläre Beziehung zwischen Vertrauen, Information, Einfluss und Kontrolle<sup>501</sup>

Die Beziehung zwischen Vertrauen, Information, Einfluss und Kontrolle über den jeweiligen Partner lässt sich folgendermaßen darstellen:<sup>502</sup>

- Ausgehend von einem gegeben Vertrauensniveau, werden einschlägige Informationen offen und ohne Einschränkungen weitergegeben. Es werden Ideen, Wissen, aber auch Emotionen ausgetauscht, selbst wenn dadurch die eigene Verwundbarkeit ansteigt.
- Versuche der anderen, größeren Einfluss zu nehmen, werden akzeptiert. Die Zielvorstellungen und Vorschläge der anderen werden bei der eigenen Planung und Zielbildung

<sup>501</sup> Vgl. Zand 1972, S. 231.

<sup>502</sup> Vgl. ebd., S. 296 f.

mit einbezogen. Dessen ungeachtet zwingt bzw. drängt man die anderen nicht, eigene Zielvorstellungen zu übernehmen. Die gegenseitige Abhängigkeit steigt und wird bewusst in Kauf genommen.

- In dem Gefühl, sich auf den anderen verlassen zu können, werden Maßnahmen zur Kontrolle des anderen eingeschränkt. Anstatt den anderen zu kontrollieren, werden die Ressourcen zur Erreichung gemeinsamer Ziele eingesetzt.

Anhand dieser Zusammenhänge zwischen Vertrauen, Information, Einfluss und Kontrolle kann sich das Vertrauensniveau stabilisieren. Es kommt zu einer sukzessiven Verstärkung des Vertrauens. Allerdings können diese Zusammenhänge bei einer veränderten Anfangskonstellation auch zu einer Zerstörung des Vertrauens führen: Werden bei einem anfänglichen niedrigen Vertrauensniveau Informationen zurückgehalten oder verzerrt, entsteht eine Misstrauensspirale.

Um nun die Wechselseitigkeit der Vertrauensentstehung demonstrieren zu können, muss dieses Grundmodell auf zwei Personen (P und O) erweitert werden. Allein durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Interaktionen können die Abläufe in ihrer Gesamtheit veranschaulicht werden. Grundsätzlich wird zwischen Absichten bzw. Erwartungen, Verhalten, Wahrnehmungen und Folgerungen der beteiligten Partner differenziert. Unter der Annahme, dass zwei Personen mit gleichen Absichten und Erwartungen hinsichtlich des Vertrauens eine Beziehung eingehen, wird es zu folgendem Ablauf kommen:<sup>503</sup>

- (1) P hat eine gewisse Erwartung bezüglich O und beabsichtigt, ihm zu vertrauen.
- (2) Mit dem Vorsatz, Vertrauen zu schenken, gibt P relevante Informationen offen und unverfälscht weiter. Er lässt Einfluss von O zu, was zu einer größeren Abhängigkeit führen wird, und beschränkt seine Kontrollmaßnahmen gegenüber O.
- (3) O erwartet, dass P vertrauenswürdig ist.
- (4) Anhand des anfänglichen Verhaltens von P stellt O fest, dass P tatsächlich vertrauenswürdig ist.
- (5) O schließt daraus, dass er mit seinen Erwartungen, P sei vertrauenswürdig, recht hatte.
- (6) Aufgrund seiner Folgerung wird O sich dementsprechend verhalten und seinerseits Informationen offen und unverzerrt weitergeben, eine größere Abhängigkeit zulassen und Kontrollmaßnahmen einschränken.
- (7) P wird Os Verhalten als vertrauenswürdig ansehen.

---

<sup>503</sup> Vgl. ebd., S. 298.

(8) Durch Os Verhalten wird Ps anfängliche Erwartung, O sei vertrauenswürdig, bekräftigt.

Durch ein iteratives Durchlaufen der Stufen 2, 4, 5, 6, 7 und 8 kommt es zu einer Verstärkung des Vertrauens auf Reziprozitätsbasis. Vertrauen ruft Vertrauen hervor; bei Misstrauensverhältnissen verhält sich dies analog. Die Gegenseitigkeit der Vertrauensbeziehung unterliegt dabei keiner vertraglichen Kodifizierung. Sie baut sich über die wechselseitige Entwicklung von Verhaltenserwartungen auf, die nicht enttäuscht werden.<sup>504</sup> Das so entworfene Interaktionsmodell der Vertrauensentstehung weist starke Ähnlichkeiten zur Konzeption des im Zitat beschriebenen „sozialen Tauschs“ auf.

*„An individual who supplies rewarding services to another obligates him. To discharge this obligation, the second must furnish benefits to the first in turn. [...] If both individuals value what they receive from the other, both are prone to supply more of their own services to provide incentives for the other to increase his supply and to avoid becoming indebted to him.”<sup>505</sup>*

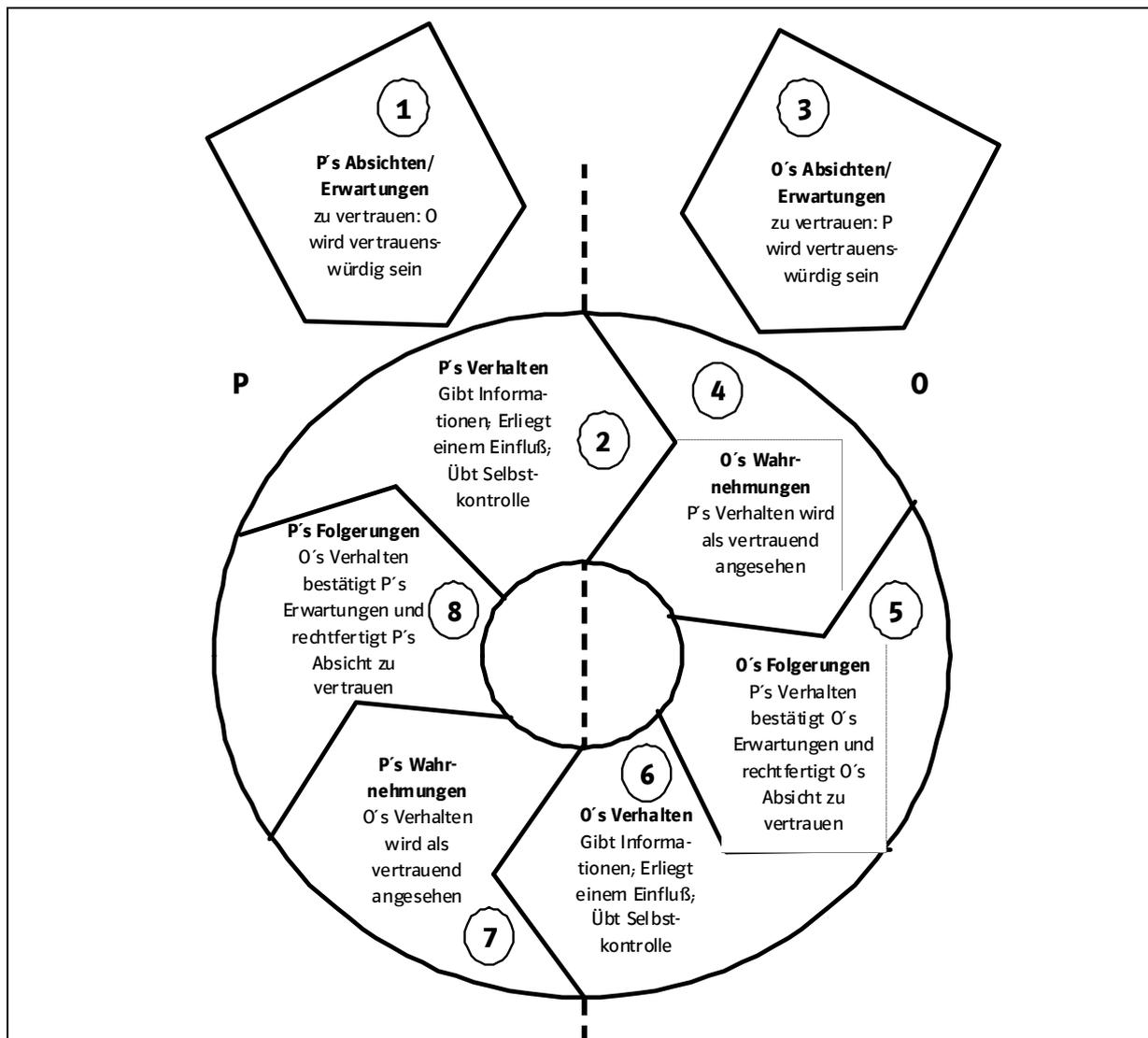
Der soziale Tausch vollzieht sich als ein Spiel von Gabe und Gegengabe, wobei insbesondere der Aspekt der Freiwilligkeit zu betonen ist.<sup>506</sup>

---

<sup>504</sup> Vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992, S. 38.

<sup>505</sup> Blau 1964, S. 88 f. Für einen genaueren Überblick, vgl. ders. S. 88-114.

<sup>506</sup> Worchel 1979, S: 181: „If the other person's actions seem freely taken, they will create greater trust than if they appear forced by circumstances beyond the person's control.“



**Abbildung 17: Interaktionsmodell der Vertrauensentstehung<sup>507</sup>**

Auch andere Autoren haben in ihren Untersuchungen zum Thema „Vertrauen“ Konzeptionen entwickelt, welche dem Interaktionsmodell von Zand ähneln.<sup>508</sup> Allen Konzeptionen ist gemein, dass sie eine Abfolge aus wechselseitiger Vorleistung, Erfüllung der Erwartung und Verstärkung der Vertrauensbeziehung beinhalten. Worchel bezeichnet diese Form von Vertrauen als „mutual trust“. Eine Beziehung auf gegenseitigem Vertrauen basiert hier auf einem Prozess, durch welchen sich generelle Erwartungen bezüglich des Verhaltens des Partners bzw. des Gegenübers bilden lassen.

<sup>507</sup> Vgl. Zand 1973, S. 299.

<sup>508</sup> Vgl. Gilbert 2007, S. 88f.

*„Theories suggest that a sequence of steps involving reciprocal exposure and reinforcement is required for the establishment of a relationship of mutual trust.“<sup>509</sup>*

Als Beispiel wählt Worchel die Beziehung zwischen Arzt und Patient in psychotherapeutischen Behandlungen. Innerhalb der ersten Sitzungen, in welchen sich der Patient noch nicht klar ist, inwieweit dem Arzt vertraut werden kann, wird er nur über offensichtliche bzw. oberflächliche Beschwerden bzw. Probleme sprechen. Erst in den folgenden Sitzungen, wenn der Patient sich vom Arzt akzeptiert fühlt, wird er mehr und intimere Details offenbaren, welche ihn gegenüber dem Arzt verletzlich machen.<sup>510</sup> Auch bei der Konzeption von Zucker über verschiedene Modi der Vertrauensentstehung lässt sich eine Form des Vertrauens finden, das dem interaktionistischen entspricht. „Process-based trust“ entsteht durch vergangene, aber auch zukünftige Austauschprozesse.<sup>511</sup>

*„Generally, these means involve restricting exchanges to those whose prior exchange histories are known or to those with some guarantee concerning the nature of future exchanges.“<sup>512</sup>*

Zucker sieht diese Form der Vertrauensentstehung vor allem dort als gegeben, wo eine kleine Zahl von Individuen in speziellen Austauschbeziehungen interagieren. Es bedarf einer gewissen Dauer dieser Beziehungen, dann werden die involvierten Individuen durch ein gemeinsames Verstehen gesteuert. Als Beispiel nennt Zucker Basare, in denen Informationen über eine gemeinsame Vergangenheit durch wiederholte Transaktionen zwischen Verkäufer und Käufer entstehen.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass eine Konzeption bezüglich der Entstehung von Vertrauen über die Interaktion der Beteiligten mehrere Komponenten aufweist, welche innerhalb der anderen Vertrauenskonzepte nicht oder nicht in diesem Umfang zum Tragen gekommen sind. Durch die Beziehung selbst entsteht Vertrauen. Durch wiederholte Transaktionen der Beteiligten kommt es zu einem Informationsaustausch, welcher die Grundlage für Vertrauen bildet. Eine bewusst und freiwillig eingegangene Abhängigkeit vom Partner sowie eine über die Zeit gezeigte Verlässlichkeit desselben lassen beim Vertrauensgeber positive Erwartungen über die Intentionen des Vertrauensnehmers entstehen. Mit

---

<sup>509</sup> Worchel 1979, S. 182.

<sup>510</sup> Vgl. ebd., S. 181.

<sup>511</sup> Vgl. Zucker 1986, S. 61 f.

<sup>512</sup> Ebd., S. 62.

zunehmender Dauer entwickeln die Partner eine Form von Rücksicht und Fürsorge füreinander, welche sich auf gegenseitiges persönliches Interesse für den anderen gründet.<sup>513</sup> Das Vertrauen in andere Personen ist Ergebnis eines reflexiven bzw. reziproken Prozesses, ein wechselseitiges Interpretieren von Handlungen, mithin auf intersubjektive Interaktionsprozesse zurückführbar.<sup>514</sup>

Ein weiterer Unterschied, der sich gegenüber der kalkül-/strukturbasierten Vertrauenskonzepte aus der prozessualen Sichtweise ergibt, ist die Herausarbeitung des im Zitat angesprochenen graduellen Charakters der Vertrauensentstehung.

*„Trust is something which emerges gradually and which remains open to revision as experience accumulates and further knowledge is gained about a trading partner. Nothing precludes errors of judgement or that a provisional judgement of trust may turn to suspicion and mistrust.“<sup>515</sup>*

In dem Zitat wird noch ein weiterer Aspekt angesprochen, welcher bei kalkülbasierten und strukturorientierten Vertrauenskonzepten nicht in dieser Deutlichkeit vorhanden ist. Der Prozess der Vertrauensentstehung ist kein bewusst vorangetriebener Prozess, sondern das Resultat wechselseitiger Beeinflussung und Abstimmung. Gondek/Heisig/Littek sprechen in diesem Zusammenhang von Ereigniskausalität anstatt von Handlungskausalität. Abstimmung und Beeinflussung sind nicht das Produkt bewusst gestaltenden Handelns. Vertrauen generierende Handlungen sind eher „soziale Praktiken“, mit denen die Akteure zwar Absichten verfolgen; da der Handlungskontext für die Akteure aber niemals vollständig beherrschbar ist, können auch jederzeit unbeabsichtigte Folgen entstehen.<sup>516</sup>

Interaktionistisches Vertrauen kann wegen seiner speziellen Charakteristika als die Basis und zugleich als tragendes Element eines mehrdimensionalen Vertrauensmodells dienen. Durch seinen prozessualen Charakter lässt sich der Verlauf einer Vertrauensbeziehung zeigen, und gleichzeitig ist es möglich, andere Vertrauenskonzeptionen sinnvoll mit diesem zu verbinden.

---

<sup>513</sup> Vgl. Rousseau/Sitkin/Burt u. a. 1998, S. 399.

<sup>514</sup> Vgl. Nuissl 2000, S. 14.

<sup>515</sup> Lazaric/Lorenz 1998, S. 6.

<sup>516</sup> Vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992, S. 41 f.

#### 4.5.4 Zusammenfassender Überblick der einzelnen Vertrauenskonzepte

In diesem Abschnitt wird noch einmal kurz rekapituliert, welche Vor- und Nachteile die verschiedenen Vertrauenskonzeptionen aufweisen. Da die Vor- und Nachteilserwägungen zum großen Teil bereits innerhalb der einzelnen Teilkapitel erfolgt sind, soll hier nur ein überblicksartiger Zusammenschnitt erfolgen.

	Vorteile	Nachteile
<b>Kalkülbasierte Vertrauenskonzepte</b>		
	<p>Grundsätzliche Schaffung von Klarheit über Nutzen und Kosten der Vertrauensentscheidung.</p> <p>Klare, da mathematische Darstellung.</p> <p>Bei sicheren Werten punktgenaue Entscheidung möglich.</p> <p>Klärung der individuellen Wahl zu vertrauen.</p>	<p>Aufgrund homo oeconomicus Annahme hyperrationaler Abwägung positiver und negativer Konsequenzen.</p> <p>Bestimmung von G, V und p nur unter Laborbedingungen hinreichend genau möglich.</p> <p>Nicht rationale Überlegungen werden ausgeblendet.</p>
<b>Strukturorientierte Vertrauenskonzepte</b>		
Werte- und Normenbasiertes Vertrauen	<p>Klärung der Bedingtheit von Vertrauensentscheidung.</p> <p>Begründung von Vertrauen über die Solidarität der Menschen bzw. über gemeinsam geteilten Werte und Normen.</p> <p>Suche nach universell gültigen Normen und Regeln, die unverändert angewendet werden können.</p> <p>Sind auf einer vom Einzelnen abstrahierten Ebene angesetzt.</p>	<p>Es muss zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer eine von beiden Seiten akzeptierte Solidarität herrschen.</p> <p>Beide müssen über eine großteils identische oder gegenseitig akzeptierte Normen- und Wertebasis verfügen.</p> <p>Die kulturelle bzw. geografische Reichweite von Normen und Werten ist begrenzt.</p> <p>Andere Aspekte werden ausgegrenzt.</p>
Persönlichkeitsorientiertes Vertrauen	<p>Vertrauen ist durch die persönliche individuelle Erfahrung bedingt.</p> <p>Erklärt Charaktereigenschaften gewisser Einzelpersonen bzw. Personengruppen.</p>	<p>Stark determinierte Vertrauensentstehung, andere Aspekte werden ausgeblendet.</p> <p>Keine hinreichende empirische Überprüfung, fraglich, ob auf ähnliche Individuen übertragbar.</p>
Institutionenbasiertes Vertrauen	<p>Erklärt die Entstehung von Vertrauen durch institutionalisierte Regeln und</p>	<p>Bei institutionalisierten Strukturen kann es zu Ambiguitäten kommen.</p>

	Verfahren. Abstrahiert von der persönlichen Ebene auf institutionell abgesicherte Strukturmerkmale. Richtet das Interesse auf Zertifikate und andere Intermediärmechanismen.	Blendet andere Vertrauensgrundlagen aus.
<b>Interaktionistische Vertrauenskonzepte</b>		
	Stellt die Beziehung der Partner in den Mittelpunkt der Vertrauensentstehung. Die Qualität der Beziehung bzw. der Gegenseitigkeitsaspekt ist ausschlaggebend. Erweitert die individuelle Sichtweise von Vertrauenskonzeptionen. Ist offen für die Einbindung anderer Vertrauenskonzepte. Eröffnet prozessuale Sichtweise. Zeigt graduellen Charakter der Vertrauensentstehung. Auch die Darstellung negativer Verläufe einer Vertrauensbeziehung ist möglich.	Es werden vorwiegend interaktionistische Elemente beschrieben. Welcher Inhalt Grund der Interaktion ist, bleibt jedoch weitgehend im Hintergrund.

#### **4.6 Aufbau von Vertrauen: ein multidimensionales Modell**

Die Analyse der verschiedenen Vertrauenskonzepte hat gezeigt, dass mehrere Möglichkeiten existieren, die Grundlage der Entstehung von Vertrauen zu erklären. Die vorangegangenen Ausführungen haben zugleich zutage gebracht, dass Vertrauen nicht als eindimensionales Phänomen begriffen werden darf. Ein Modell zur Erklärung des Aufbaus von Vertrauen sollte demnach nicht so konstruiert sein, dass es lediglich eines der hier vorgestellten Konzepte beinhaltet. Hinsichtlich eines tieferen Verständnisses von Vertrauen ist es wichtig, die Ansätze aus den verschiedenen Forschungsrichtungen als grundsätzlich gleichwertig anzusehen und zu vergleichen, um sie so kombinieren zu können. Dieses strukturierende Vorgehen erleichtert eine systematische Darstellung des Vertrauensaufbaus. Nur mit einer genauen Kenntnis der einzelnen Bestandteile kann ein besseres Begreifen der Zusammenhänge erfolgen: Welcher Zusammenhang besteht zwischen diesen einzelnen voneinander unterscheidbaren Vertrauenskonzepten bzw. lässt sich ein gewisser idealtypischer Verlauf des Vertrauensaufbaus anhand der unterschiedlichen Konzepte veranschaulichen?

Vor den Überlegungen, auf welche Weise der Aufbau von Vertrauen vonstatten geht, muss man sich vorab eine Frage stellen: Lässt sich Vertrauen überhaupt bewusst aufbauen bzw. sogar „produzieren“? Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten.<sup>517</sup> Dass es auf die eine oder andere Art entstehen kann, ist sicher nicht zu verleugnen. Ansonsten gäbe es in dieser Welt nur Menschen, die in ihrer Gesamtheit entweder blind, nur zu einem gewissen Grade oder eben nicht vertrauen können. Doch von dieser Gleichheit innerhalb von Vertrauensbeziehungen ist nicht auszugehen. Mehrere Personen können gegenüber dem gleichen Vertrauensobjekt unterschiedlich ausgeprägte Erwartungen haben, wie auch eine einzelne Person gegenüber verschiedenartigen Vertrauensobjekten unterschiedliche Erwartungen haben kann. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass eine einzelne Person gegenüber ein und demselben Vertrauensobjekt voneinander unterschiedliche Vertrauensausprägungen aufweisen kann. Es ist für eine konkrete Erfassung des Vertrauensphänomens folglich nicht sinnvoll, Vertrauen als wie auch immer geartete globale Einstellung gegenüber einer Person resp. einer Gruppe von Personen anzusehen, sondern Vertrauen immer auch auf spezifische Ereignisse zu beziehen. Ferner ist zu beachten, dass bei einer weitergehenden Spezifizierung des vertrauensrelevanten Ereignisbezuges auch die jeweilig vorzufindende Umweltsituation in die Überlegungen mit einbezogen werden muss.<sup>518</sup> In zwischenmenschlichen Beziehungen kann man davon ausgehen, dass es zu bewussten, wie unbewussten Ereignissen oder Handlungen kommt, welche die Entstehung von Vertrauen fördern, aber auch behindern können. Dies ist allerdings nicht gleichsetzbar mit der „Produktion von Vertrauen“, da in dem oben beschriebenen Zusammenhang auch der Zufall eine Rolle spielen kann bzw. das Individuum durch nicht mehr veränderbare Ereignisse in der Vergangenheit determiniert ist. Bei einer ökonomisch sinnvoll nutzbaren Betrachtungsweise muss man sich auf Vertrauenskonzeptionen konzentrieren, die einer gewissen Steuerbarkeit zugänglich sind.<sup>519</sup> Man darf indes nicht den Fehler begehen, Vertrauen als ein auf normalen Weg produzierbares Gut zu sehen. Es gibt in diesem Sinne keine Produktionsfunktion oder Minimalkostenkombination für Vertrauen. Man muss sich bewusst darüber sein, dass Maßnahmen existieren, die vertrauensfördernd bzw. -hemmend sind. Eine determinierte Konsequenz aus Handlungen besteht hingegen nicht.<sup>520</sup>

---

<sup>517</sup> Vgl. Parkhe 1998b, S. 232.

<sup>518</sup> Vgl. Plötner 1995, S. 39.

<sup>519</sup> Vgl. Parkhe 1998b, S. 232.

<sup>520</sup> Vgl. Kap. 4.5.3.

Im Folgenden wird untersucht, welche Vertrauenskonzeptionen sich für eine Nutzung im wirtschaftlichen Bereich eignen. Zu diesem Zwecke werden die oben präsentierten Konzepte der Vertrauensentstehung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit innerhalb von Kooperationsbeziehungen einer genaueren Analyse unterzogen. Im Anschluss daran erfolgt die Vorstellung existierender Modelle über den Aufbau von Vertrauen. Abschließend wird ein Modell entwickelt, welches sich sinnvoll für den Vertrauensaufbau innerhalb von Kooperationsbeziehungen anwenden lässt.

#### **4.6.1 Eignung der Konzepte für Unternehmenskooperationen**

Die Prüfung der Eignung verschiedener Vertrauenskonzeptionen geht in zwei Schritten vonstatten. Im ersten Schritt geht es um die grundsätzliche Eignung für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit: Unterliegen die Vertrauenskonzepte einer gewissen Steuerbarkeit? Im zweiten Schritt soll beleuchtet werden, ob Vertrauenskonzeptionen je nach Phase der Kooperation besser oder schlechter geeignet sind, um Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Kooperation generieren zu können.

Wie weiter oben erwähnt, steht das kalkülbasierte Vertrauenskonzept in enger Nähe zu ökonomischen Sachverhalten. Somit erweckt es den Anschein, grundsätzlich für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit geeignet zu sein. Die klare Darstellung und die sich so vordergründig ergebenden eindeutig kalkulierbaren Zahlenwerte für  $G$ ,  $V$  und  $p$  lassen sich gut innerhalb der betrieblichen Entscheidungsfindung einsetzen.

*„[...] trust is an ongoing, market-oriented, economic calculation whose value is derived by comparing the outcomes resulting from creating and sustaining the relationship to the costs of maintaining or severing it.”<sup>521</sup>*

Allerdings kommt es bei dieser Form der Entscheidung stark auf die Verlässlichkeit der Zahlenwerte an, was angesichts der genannten Kritik stark anzuzweifeln ist.<sup>522</sup> Kalkülbasierte Vertrauenskonzepte täuschen eine Klarheit vor, die innerhalb der Vertrauenthematik unangebracht ist. Für das Konzept spricht, dass Informationen, welche zur Vertrauensentscheidung benötigt werden, auch durch Dritte erlangt werden können. Diese sind oftmals von geringerer Güte als Informationen aus erster Hand, bergen aber den Vorteil, dass der direk-

---

<sup>521</sup> Lewicki/Bunker 1995, S. 145.

<sup>522</sup> Vgl. Kap. 4.5.1.

te Kontakt zum potenziellen Vertrauenspartner nicht unbedingt nötig ist. Eine weitere Eigenschaft kalkülbasierten Vertrauens besteht darin, dass die negativen Elemente, also die Kosten defektiven Verhaltens, stärker gewichtet werden als die positiven.<sup>523</sup> Diese Eigenschaft lässt die Anwendung dieses Konzeptes eher für kritische Phasen der Kooperationsbedingung geeignet erscheinen. Fasst man die Argumente zusammen, so lässt sich über die Eignung für Kooperationen Folgendes feststellen:

- Aufgrund seiner speziellen Charakteristika sind kalkülbasierte Vertrauenskonzepte geeignet, um für ein vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement verwendet zu werden. Allerdings darf es aufgrund seiner eingeschränkten Funktion nur in gewissen Phasen der Kooperation zum Einsatz kommen.
- Die Einsatzgebiete kalkülbasierter Vertrauenskonzepte beschränken sich einerseits auf die Anfangsphase der Kooperation und andererseits auf solche Phasen, die als kritisch zu bewerten sind, wenn sich die Kooperationspartner eher konfliktär verhalten.

Werte- und normenbasiertes Vertrauen hat den Vorteil, dass es situationsunabhängige Gültigkeit besitzt. Bei Kenntnis der Werte und Normen des Kooperationspartners kann man Intentionen und Handlung des Kooperationspartners abschätzen, bevor diese Realität werden. Mit anderen Worten ist eine Ex-ante-Beurteilung des Verhaltens möglich. Auch kann man sich bei einer gemeinsamen Werte- und Normenbasis sicher sein, dass der andere die eigenen Interessen in seine Überlegungen mit einbezieht, ohne dass eine Kontrolle nötig wäre. Als nachteilig erweist sich, dass Werte und Normen lediglich in relativ kleinen sozialen Gruppen, wie z. B. im Zitat erwähnte Familien oder Clans, homogen gestaltet sind. Man kann mithin nur in einem kleinen Bereich von einer a priori gleichen Werte- und Normenbasis ausgehen.

*„Only within families or clans, which are based on a common history and mutual exchanges of favours, the norm of trust applies whereas almost the opposite is true for the external relationships across the boundaries of these communities.“<sup>524</sup>*

Darüber hinaus ist anzuführen, dass Werte und Normen, nach denen man sich richtet, schwierig zu artikulieren und demnach nur durch längere Interaktion und Kommunikation für Dritte erfahrbar sind. Die Verletzung von Werten und Normen, also ein Handeln und

---

<sup>523</sup> Vgl. Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 366 ff.

<sup>524</sup> Bachmann 1998, S. 304.

Denken gegen diese, ist zudem schwer sanktionierbar. Die Bestrafung erfolgt ausschließlich in seltenen Fällen durch monetäre Pönalen oder durch eine rechtskräftige Verurteilung. Eine Missachtung von Normen und Werten zieht eher eine Ächtung durch die soziale Gruppe bzw. die Gesellschaft oder einen Abbruch der Beziehung nach sich.

- Werte- und normenbasiertes Vertrauen eignet sich grundsätzlich für ein vertrauensbasiertes Management. Durch häufige Interaktion mit dem Kooperationspartner hat man die Möglichkeit, dessen Werte- und Normenbasis zu erfahren. Die Notwendigkeit der häufigen Interaktion lässt den Einsatz dieses Konzeptes aber eher in späteren Phasen der Kooperation sinnvoll erscheinen, wenn sich die Partner gut genug kennen und verstehen.
- Werte- und normenbasiertes Vertrauen sollte nur mit besonderer Sorgfalt für ein vertrauensbasiertes Management eingesetzt werden. Man muss sich bewusst sein, dass ein Erreichen und Aufrechterhalten dieses hohen Niveaus der Vertrauensbeziehung nicht erzwingbar ist. Man kann das Einhalten von Werten und Normen nicht einklagen. Hinzu kommt, dass eine Verletzung der Werte und Normen des Vertrauensgebers durch den Vertrauensnehmer negative Konsequenzen nach sich ziehen, die bis zum völligen Rückzug aus der Kooperation führen können.<sup>525</sup>

Innerhalb persönlichkeitsorientierter Vertrauenskonzepte gründet sich Vertrauen auf Erfahrungen und Erlebnisse des Individuums. Es ist eine Charaktereigenschaft, die stark determiniert ist. Es gibt Personen, die grundsätzlich bereit sind zu vertrauen, und solche, die eine misstrauende Grundhaltung haben. Und diese Grundhaltungen lassen sich nur sehr schwer und nur langfristig ändern.

- Persönlichkeitsorientierte Vertrauenskonzepte lassen sich lediglich schwer innerhalb eines dynamischen Modells über den Vertrauensaufbau einfügen, da Vertrauen innerhalb dieses Konzeptes nur schwer beeinflussbar ist.
- Allerdings würde der Vertrauensaufbau positiv beeinflusst, wenn an diesem Prozess solche Personen eingesetzt werden, die grundsätzlich über ein hohes Vertrauensniveau verfügen. Diese Personen müssten aber neben dem hohen Vertrauensniveau auch über spezielle Fähigkeiten<sup>526</sup> verfügen, die für die Zusammenarbeit benötigt werden.

---

<sup>525</sup> Lewicki/Bunker 1995, S. 165 schreiben über die Verletzung von Werten und Normen: „*They tap into values that underlie the relationship and create a sense of moral violation.*“

<sup>526</sup> Vgl. zu den benötigten Fähigkeiten Kapitel 6.3.

Institutionenbasierte Vertrauenskonzepte abstrahieren von der individuellen Ebene und verlagern die Entstehung von Vertrauen auf Systemebene. Institutionalisierte Strukturen wie Recht und Gesetz, Zertifikate oder Titel verringern die Unsicherheit und erhöhen die Stabilität der wechselseitigen Erwartungen. Sie stellen die Rahmenordnung für Beziehungen dar. Eine Verletzung institutionalisierter Strukturen zieht eine rechtlich durchsetzbare Sanktionierung nach sich.

- Institutionenbasierte Vertrauenskonzepte repräsentieren den Rahmen, in welchen die Kooperationsbeziehung eingebettet ist. Durch Recht und Gesetz, aber auch einem Kooperationsvertrag wird für die Partner eine Grundlage geschaffen, die sie handlungsfähig macht. Dieser fundamentale Charakter ist in allen Phasen der Kooperation nötig.
- Allerdings muss darauf geachtet werden, dass dieser Rahmen die Flexibilität der Partner nicht zu stark einschränkt, da dies eher vertrauenshemmend wirkt. Auch der Einsatz von Sanktionen, die bei einem Verstoß wirksam werden, haben negative Konsequenzen für den Vertrauensaufbau. Sie müssen folglich als Regulativ im Hintergrund wirken, dessen Einsatz vermieden werden soll.<sup>527</sup>

Interaktionistische Vertrauenskonzepte als dritte grundsätzliche Form der Vertrauensgenese bergen den Vorteil, dass sie auf den Prozesscharakter hinweisen. Nur innerhalb dieser Konzepte wird explizit auf die Dynamik von Beziehungen eingegangen. Die Qualität der Beziehung ist von entscheidender Relevanz. Dieser Satz weist auf die Wechselseitigkeit hin – somit wird die in den anderen Konzepten herrschende partikuläre Sichtweise durchbrochen und, wie im Zitat erwähnt, durch einen kollektiven Lernprozess erweitert.

*„Der [...] besondere Charme einer die interaktive Erzeugung von Vertrauen unterstellenden Vertrauenskonzeption besteht dabei vor allem darin, dass sie es erlaubt, die Emergenz von Vertrauensstrukturen als kollektiven Lernprozess zu beschreiben – als Lernprozess, der durchaus von einzelnen Interessen geleitet und von wie immer institutionalisierten Interaktionsmustern strukturiert wird, in dessen Verlauf sich diese Interessen und Interaktionsmuster aber Stück für Stück auch verändern können.“<sup>528</sup>*

---

<sup>527</sup> Rousseau/Sitkin/Burt u. a. 1998, S. 401, schreiben über diesen Zusammenhang: „[...] a variety of institutional factors, including legal norms, social networks, and societal norms, regarding conflict management and cooperation, are likely to interact in creating a context for interpersonal and interorganizational trust.“

<sup>528</sup> Nuissl 2000, S. 15 f.

Interaktionistische Vertrauenskonzepte weisen eine gute Kompatibilität mit den anderen Konzepten auf.<sup>529</sup>

- Interaktionistische Vertrauenskonzepte sind für dynamische Modelle über den Vertrauensaufbau gut geeignet. Die Steuerbarkeit ist aufgrund des reziproken Charakters gegeben. Die Partner können durch Häufigkeit und Intensität ihrer Handlungen den Vertrauensaufbau positiv wie negativ beeinflussen. Es gibt keine determinierten Ergebnisse. Auch der prozessuale Charakter entspricht dem dynamischen Charakter eines Kooperationsverlaufes.
- Interaktionistische Vertrauenskonzepte lassen sich gut mit den anderen Vertrauenskonzeptionen verbinden. Sie stellen sozusagen das Grundgerüst jedes Modells dar, welches den Aufbau von Vertrauen erklären will. Andere Konzepte können je nach Genauigkeit und Differenziertheit als Bausteine in dieses Grundkonzept integriert werden.

#### **4.6.2 Modelle zur Erklärung des Vertrauensaufbaus**

Innerhalb dieses Kapitels erfolgt die Darstellung unterschiedlicher Modelle, welche sich mit der Entstehung von Vertrauen beschäftigen. In Kapitel 4.5 wurden die unterschiedlichen Vertrauenskonzepte einer genauen Betrachtung unterzogen und analysiert, in welchen Phasen einer Kooperation sich die Vertrauenskonzepte für die Erklärung des Vertrauensaufbaus eignen. Dieses Kapitel soll nun bestehende Modelle der scientific community vorstellen. In den veranschaulichten Modellen wird nur zum Teil den in dieser Arbeit gewählten Bezeichnungen für die unterschiedlichen Vertrauenskonzepte gefolgt. Allerdings sind in allen Modellen starke Übereinstimmungen vorhanden. Aus diesem Grund erfolgt eine Verknüpfung der unterschiedlichen Modelle mit den hier präsentierten Konzepten, was schließlich in einem für den Fokus dieser Studie geeigneten und theoretisch fundierten mehrdimensionalen Modells der Vertrauensgenese mündet.

##### **4.6.2.1 Integratives Modell von Mayer/Davis/Schoorman**

Das erste Modell, welches einer genaueren Untersuchung unterzogen werden soll, stammt von Mayer/Davis/Schoorman.<sup>530</sup> Ihr Ziel ist es, Forschungsarbeiten über Vertrauen aus un-

---

<sup>529</sup> So ist es z. B. nur schwer vorstellbar, wie man eine geteilte Werte- und Normenbasis haben kann, ohne häufig in Kontakt zu stehen oder gestanden zu haben.

<sup>530</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 709 ff.

terschiedlichen Disziplinen zu integrieren, um daraus ein Modell zu entwickeln, anhand dessen sich Aussagen über Voraussetzungen und Ergebnisse der Vertrauensentstehung treffen lassen:

*„One of the difficulties that has hindered previous research on trust has been a lack of clear differentiation among factors that contribute to trust, trust itself, and outcomes of trust.“<sup>531</sup>*

Das Modell von Mayer/Davis/Schoorman wurde explizit für organisationale Beziehungen entwickelt, in denen zwei Parteien interagieren: der Vertrauensgeber („Trustor“) und der Vertrauensnehmer („Trustee“). Mit dieser Einschränkung wollen sich die Autoren von solchen Modellen unterscheiden, welche sich mit der generellen Vertrauensbereitschaft von Individuen<sup>532</sup> oder mit der Rolle von Vertrauen innerhalb von Gesellschaften beschäftigen.<sup>533</sup> Es geht um die Spezifizierung einer Vertrauenssituation und um die Gründe, warum der Trustor dem Trustee vertraut. Die Erklärung des Modells vollzieht sich in drei Schritten: Die Erarbeitung (i) der Charakteristika des Trustors und Trustees, welche die Vertrauensbereitschaft des Trustors beeinflussen, (ii) die Analyse des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und Risiko und (iii) die Berücksichtigung der langfristigen Entwicklung von Vertrauen.<sup>534</sup>

### **Charakteristika des Trustors**

Die von Mayer/Davis/Schoorman vorgenommene Beschreibung der Charakteristika des Trustors wird als „propensity to trust“ bezeichnet.<sup>535</sup> Darunter verstehen die Autoren generalisierte Erwartungen bezüglich der Vertrauenswürdigkeit des Trustees. Diese Eigenschaft ist weitgehend mit dem Begriff des generalisierten Vertrauens gleichzusetzen, welcher in dieser Abhandlung verwendet wird. Allerdings erweitern sie diese generelle Vertrauensbereitschaft in der Hinsicht,

*„that propensity to trust other is viewed as a trait that is stable across situations, whereas [...] risk propensity is more situation specific, affected both by personality characteristics (i. e., risk preference) and situational factors (i. e., inertia and outcome history).“<sup>536</sup>*

---

<sup>531</sup> Ebd., S. 711.

<sup>532</sup> Vgl. Kap. 4.5.2.

<sup>533</sup> Vgl. Parsons 1967, S. 97 ff.

<sup>534</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 711.

<sup>535</sup> Vgl. ebd., S. 715.

<sup>536</sup> Ebd., S. 716.

Durch diese Aussage lässt sich erkennen, dass die Autoren generalisiertes Vertrauen allein für unzureichend halten und wie in dieser Arbeit spezifisches Vertrauen in die „propensity to trust“ integrieren. Als Ergebnis variiert die Vertrauensbereitschaft gegenüber unterschiedlichen Personengruppen. Während gegenüber einer bestimmten Personengruppe das generelle Vertrauen stark ausgeprägt sein kann, da mit dieser (z. B. ein bestimmter Zuliefererbetrieb) vertrauensfördernde Erfahrungen gesammelt worden sind, existiert gegenüber einer anderen Personengruppe kaum generalisiertes Vertrauen. Aufgrund dieser Aussagen ist zu schließen, dass die Bereitschaft zu vertrauen als alleiniges Entscheidungsmerkmal unzureichend ist.<sup>537</sup> Es kommt auch auf die Vertrauenswürdigkeit bzw. Wahrscheinlichkeit der Erfüllung der Vertrauenserwartung durch den Trustee an.

### **Charakteristika des Trustees**

Warum bringt man einer Gruppe mehr Vertrauen entgegen als einer anderen? Die Antwort liegt in der Betrachtung der Merkmale des Trustees. Dieser Teil des Modells von Mayer/Davis/Schoorman ist gleichzusetzen mit dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff der Vertrauenserwartung. Die Vertrauenswürdigkeit des Trustees wird anhand bestimmter Charaktereigenschaften und Handlungen festgestellt. Für die Autoren sind drei Eigenschaften relevant, welche die Vertrauenswürdigkeit beeinflussen: ability, benevolence und integrity des Trustees.<sup>538</sup> Die gewählten Eigenschaften und deren Zusammenhänge sind nahezu deckungsgleich mit den hier verwendeten Begriffen der Kompetenz (ability), Integrität (integrity) und Wohlwollen (benevolence).<sup>539</sup>

- Fähigkeit (ability)

*„Ability is that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain.“<sup>540</sup>*

- Integrität (integrity)

*„The relationship between integrity and trust involves the trustor’s perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable.“<sup>541</sup>*

- Wohlwollen (benevolence)

*„Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive.“<sup>542</sup>*

---

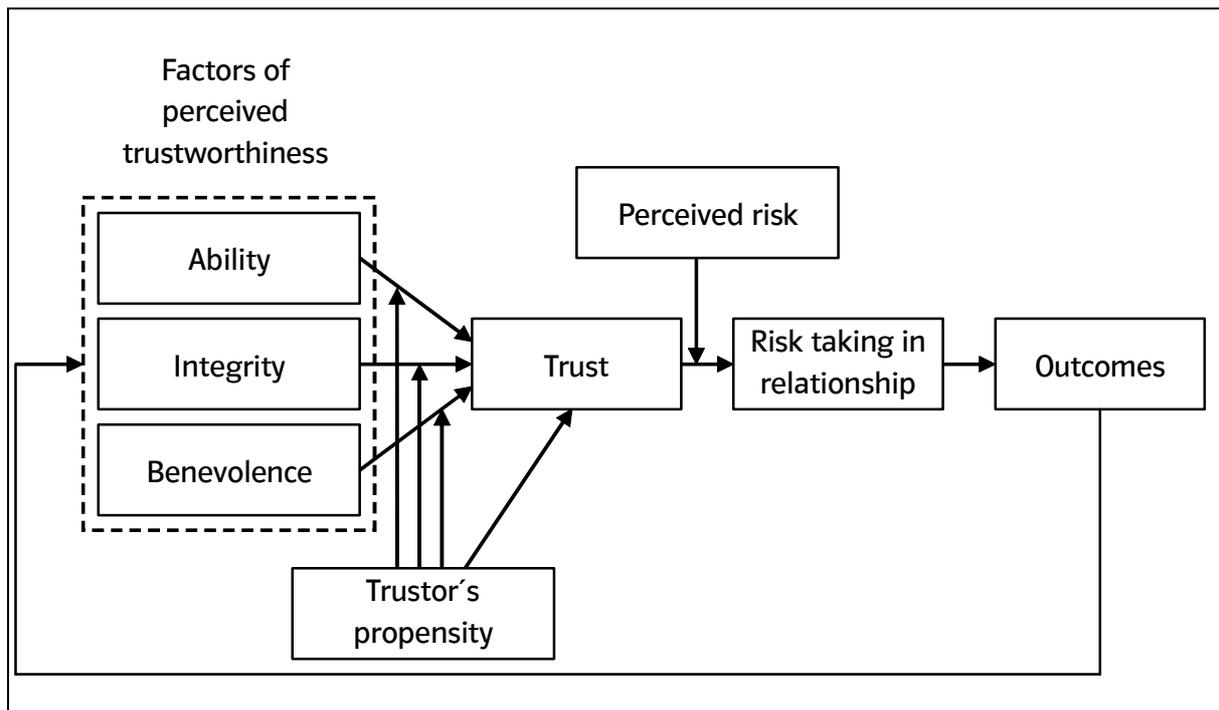
<sup>537</sup> Vgl. ebd.

<sup>538</sup> Vgl. ebd., S. 717 ff.

<sup>539</sup> Vgl. Kap. 4.4.1.

<sup>540</sup> Mayer/Davis/Schoorman1995, S. 717.

<sup>541</sup> Ebd., S. 719.



**Abbildung 18: Modell zur Entstehung und Wirkungsweise von Vertrauen**

In welchen Situationen sind nun diese Charakteristika relevant? Mayer/Davis/Schoorman geben an, dass dieses Modell Vertrauen erklären kann, auch wenn die beteiligten Partner bisher noch keine Beziehungen gepflegt haben. Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung besitzt der Trustor die Möglichkeit, sich (ohne direkten Kontakt mit dem Trustee) von Dritten Informationen/Daten über die Integrität und Kompetenz des Trustees zu verschaffen. Da zu diesem Zeitpunkt wenig über das Wohlwollen des Trustees gegenüber dem Trustor bekannt ist, dürften Integrität und Kompetenz im Anfangsstadium eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Vertrauen spielen. Durch die Intensivierung der Geschäftsbeziehung und der sich darin abspielenden Interaktionen erlangt der Trustor nach und nach Einblick über das Verhalten des Trustees und kann so auch dessen Wohlwollen besser einschätzen, womit das Wohlwollen bei der Entwicklung von Vertrauen im späteren Verlauf eine wichtigere Rolle spielt als noch zu Beginn. Der Fortgang der Geschäftsbeziehung verändert somit die relative Wichtigkeit der einzelnen Charakteristika.<sup>543</sup>

Weder die Bereitschaft des Trustors zu vertrauen noch die Vertrauenswürdigkeit des Trustees allein ist ausschlaggebend für die Entscheidung des Trustors zu vertrauen. Um die

<sup>542</sup> Ebd., S. 718.

<sup>543</sup> Vgl. ebd., S. 722.

Entstehung von Vertrauen hinreichend erklären zu können, muss man beide Teile in die Entscheidung mit einbeziehen.<sup>544</sup>

### **Das Verhältnis von Vertrauen und Risiko**

Risiko spielt eine elementare Rolle innerhalb dieses Vertrauensmodells. Ein Risiko entsteht erst dann, wenn die Bereitschaft durch ein dementsprechendes Verhalten auch manifestiert wird.<sup>545</sup>

*„There is no risk taken in the willingness to be vulnerable (i. e., to trust), but risk is inherent in the behavioral manifestation of the willingness to be vulnerable.“<sup>546</sup>*

Mayer/Davis/Schoorman gehen davon aus, dass Vertrauen das Eingehen von Risiken positiv beeinflusst. Riskantes Verhalten in diesem Sinne bedeutet, dass sich der Trustor gegenüber dem Trustee wirklich verletzlich macht. Nicht jedes riskante Verhalten setzt allerdings Vertrauen voraus. Besteht keine spezifische, genau identifizierbare Beziehung gegenüber einer anderen Partei, innerhalb derer man sich verletzlich machen kann, so ist in diesem Fall bei riskanten Handlungen kein Vertrauen im Spiel. Auch wenn die Entscheidung, ein Risiko einzugehen, von Informationen oder Daten einer genau zu bestimmenden Partei abhängt, kann man nicht von Vertrauen sprechen, wenn diese keine Kontrolle über die relevante Situation (z. B. der Wettervoraussage) ausüben kann.<sup>547</sup>

Nachdem die Risikovariable in das Modell integriert wurde, kann gezeigt werden, wie die Vertrauensentscheidung vonstatten geht. Ob eine riskante Leistung, also eine Vertrauensentscheidung, ausgeführt wird, hängt laut Zitat vom Ausmaß an Vertrauen (level of trust) und dem Ausmaß an wahrgenommenem Risiko (level of perceived risk) in einer bestimmten Situation ab. Wenn das Ausmaß des Vertrauens das des wahrgenommenen Risikos übersteigt, wird der Trustor eine riskante (Vor-)Leistung erbringen. Im umgekehrten Falle wird er diese Leistung unterlassen.

*„In sum, trust is a willingness to be vulnerable to another party, but there is no risk involved with holding such an attitude. Trust will increase the likelihood of RTR [risk taking in relationship, Anm. d. Verf.], which is the behavioural manifestation of trust. Whether or not a specific*

---

<sup>544</sup> Vgl. ebd., S. 724.

<sup>545</sup> Vgl. Kap. 4.3.2.

<sup>546</sup> Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 724.

<sup>547</sup> Vgl. ebd., S. 725.

*risk will be taken by the trustor is influenced both by the amount of trust for the trustee and by the perception of risk inherent in the behavior.*<sup>548</sup>

Bisher wurden vorwiegend Vorgänge innerhalb der Beziehung zwischen Trustor und Trustee diskutiert. Es wurde demonstriert, dass eine Vertrauenshandlung von zwei Faktoren abhängig ist: dem Ausmaß des Vertrauens und dem Ausmaß des empfundenen Risikos. Darüber hinaus spielen für Mayer/Davis/Schoorman noch zwei weitere Aspekte eine wichtige Rolle: der Kontext und die langfristige Entwicklung der Beziehung.

### **Die Rolle des Kontextes**

Die Entscheidung zu vertrauen, hängt nicht nur von dem beziehungsspezifischen Ausmaß von Vertrauen und Risiko ab. Wie bereits erwähnt, spielt der Kontext eine wichtige Rolle für das empfundene Risiko. Auch hinsichtlich des Vertrauens können sich trotz gleichbleibender Bereitschaft Änderungen ergeben. Verfügt der Trustor z. B. über eine in allen Belangen bessere Alternative, ergibt es keinen Sinn mehr, dem Trustee Vertrauen zu schenken, und er wird dieses eher in die neue Alternative investieren. Eine Machtveränderung zwischen Trustor und Trustee dürfte ähnliche Entwicklungen nach sich ziehen.<sup>549</sup> Der Kontext kann aber auch für eine Veränderung der Charaktereigenschaften des Trustees verantwortlich sein. Sowohl die Kompetenz, die Integrität wie auch das Wohlwollen unterliegen Veränderungen im Kontext. Das Ausmaß der Integrität ist z. B. abhängig vom Hintergrund gewisser Handlungen der Trustees. Handelt der Geschäftspartner nicht mehr zur Zufriedenheit und im Einklang vergangener Interaktionen und hat man keine Informationen, weshalb dies passiert, kann die Folge sein, dass die empfundene Integrität sinkt. Hat der Kooperationspartner allerdings aufgrund einer Weisung eines Vorgesetzten gehandelt, so kann die Integrität wieder auf das ursprüngliche Niveau ansteigen. Ist der Kooperationspartner lediglich auf wenigen Gebieten kompetent, so kann bei einer Änderung des Einsatzgebietes die Kompetenzerwartung völlig einbrechen. Hat man gegenüber einem gleichrangigen Mitarbeiter das Gefühl, er verhalte sich wohlwollend, so kann sich dies bei Bekanntgabe von Rationalisierungsmaßnahmen, die mit einem starken Stellenabbau in der Abteilung verbunden sind, radikal ändern. Aus Teamkollegen werden Einzelkämpfer, die ihre zukünftige berufliche Karriere sichern wollen.

---

<sup>548</sup> Ebd., S. 726.

<sup>549</sup> Vgl. ebd., S. 726 f.

## Langfristige Entwicklung

Im bisherigen Verlauf dieses Modells wurde Vertrauen nur statisch beschrieben. Allerdings kann durch die Interaktion der Partner eine Veränderung des Vertrauensniveaus entstehen. So kann eine verstärkte Kontrolle des Partners zu einer Reduzierung des Vertrauens, eine häufiges Aufeinandertreffen zu einer besseren Reputation und damit zu einem Steigen des Vertrauens führen. Diese Veränderung der Vertrauensbeziehung wird durch den Pfeil, der das Ergebnis der Vertrauenshandlung mit dem Anfang des Modells verbindet, signalisiert. Positive Ergebnisse der Beziehung führen zu einem Anstieg, negative Ergebnisse zu einem Absinken des Vertrauens.<sup>550</sup>

*„When a trustor takes a risk in a trustee that leads to a positive outcome, the trustor’s perceptions of the trustee are enhanced. Likewise, perceptions of the trustee will decline when trust leads to unfavourable conclusions.”<sup>551</sup>*

Die Autoren gehen davon aus, dass das Ergebnis einer vertrauensbasierten Handlung, also das Verhalten des Trustees, die Bildung von Vertrauen bei der nächsten Handlung indirekt durch eine Veränderung der Wahrnehmung von Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität beeinflussen wird.<sup>552</sup>

## Fazit

Vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement benötigt, um erfolgreich eingesetzt werden zu können, ein Verständnis über die Genese von Vertrauen. Ein fehlendes Verständnis würde zu zufälligen Ergebnissen führen, was dessen Sinnhaftigkeit infrage stellt. Anhand des Modells von Mayer/Davis/Schoorman können gewisse Fragen geklärt werden, welche sich durch die Beschäftigung mit dem Phänomen Vertrauen und dessen Genese ergeben. Es berücksichtigt, dass die Entscheidung zu vertrauen nicht nur durch die Charakteristika des Vertrauensgebers, sondern eben auch durch die des Vertrauensnehmers beeinflusst wird. Es behandelt mehrere Merkmale beim Vertrauensnehmer, welche zur Klärung der Vertrauensentscheidung beitragen. Durch die Abwägung zwischen dem Ausmaß von Vertrauen und Risiko beinhaltet es kalkülorientierte Vertrauenskonzepte. „Propensity to trust“ lässt sich unter die persönlichkeitsorientierten Vertrauenskonzepte subsumieren. Die Begriffe „Integrität“ und „Wohlwollen“ sind mit dem werte- und normenbasierten Vertrauenskonzept kom-

---

<sup>550</sup> Vgl. Kap. 4.5.3.

<sup>551</sup> Mayer/Davis/Schoorman 1995, S. 728.

<sup>552</sup> Vgl. ebd.

patibel. Es genügt somit dem Anspruch eines mehrdimensionalen Modells. Allerdings birgt es auch wesentliche Schwächen. In dem Modell wird nur unzureichend thematisiert, ob es einen bestimmten Entwicklungsverlauf der Vertrauensentstehung gibt. Obwohl durch die Betrachtung der langfristigen Entwicklung berücksichtigt, wird dem Prozess der Vertrauensentstehung zu wenig Beachtung geschenkt. Insbesondere eine Verstärkung bzw. Abschwächung der Vertrauensbeziehung lässt sich mit diesem Modell nur unzureichend darstellen.

#### 4.6.2.2 Dynamisches Modell von Rousseau/Sitkin/Burt

Rousseau/Sitkin/Burt geben einen Einblick, wie Vertrauen als dynamischer Prozess dargestellt werden kann.<sup>553</sup> In einem ersten Schritt unterscheiden sie verschiedene Vertrauenskonzepte und versuchen anschließend, diese in ein Prozessmodell der Vertrauensentstehung zu vereinen. In diesem Modell werden drei Vertrauenskonzepte verwendet, welche kompatibel zu den in dieser Arbeit vorgestellten Konzepten sind. Sie unterscheiden „calculative trust“ (kalkülbasiertes Vertrauen), „relational trust“ (interaktionistisches Vertrauen) und „institutional trust“ (institutionenbasiertes Vertrauen). Institutionenbasiertes Vertrauen zielt auf interpersonales wie interorganisationales Vertrauen. Es bildet den Rahmen für andere Vertrauenskonzepte. Zu Beginn der Vertrauensbeziehung dominiert das kalkülbasierte Vertrauen. In kleinen Schritten i. S. v. Interaktionen mit anfangs geringer Ressourcenintensität wird die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers getestet. Durch die Existenz von Absicherungsmaßnahmen, das Einholen von Informationen und eine Kontrolle des Verhaltens des Gegenübers wird die Wahrscheinlichkeit kooperativen bzw. defektiven Verhaltens ermittelt und dementsprechend gehandelt. Bei wiederholten Transaktionen kommt es mit der Zeit zu einer Ablösung des kalkülbasierten Vertrauens durch das interaktionistische Vertrauen.<sup>554</sup> Häufige Interaktionen bedingen, wie im Zitat erwähnt, eine Intensivierung bzw. Vertiefung der Vertrauensbeziehung.

*„Thus, an exchange can evolve from an arm’s-length transaction into a relationship: from a ‘fair day’s work for a fair day’s pay’ arrangement to a high-performance employment characterized by mutual loyalty and broad support.”<sup>555</sup>*

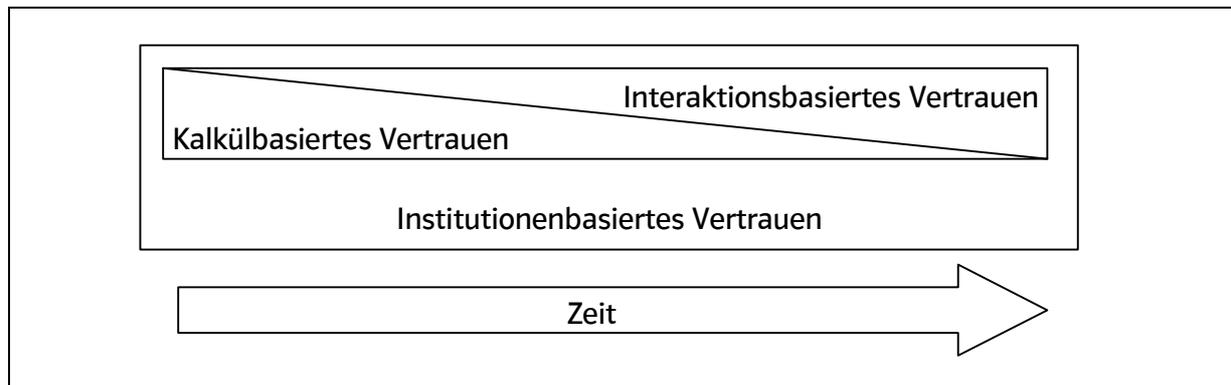
---

<sup>553</sup> Vgl. Rousseau/Sitkin/Burt u. a. 1998, S. 398 ff.

<sup>554</sup> Vgl. ebd., S. 399.

<sup>555</sup> Ebd. 400

Der Charakter der Beziehung ändert sich infolgedessen. Während bei kalkülbasierten Vertrauen bereits durch eine einmalige Verletzung die Zusammenarbeit beendet sein kann, erweist sich interaktionsbasiertes Vertrauen als stabiler. Die Vertrauensbeziehung kann wiederhergestellt werden, wenn der defektive Partner guten Willen zeigt und dementsprechende Maßnahmen ergreift.



**Abbildung 19: Dynamisches Modell von Rousseau/Sitkin/Burt**

### Fazit

Das Modell von Rousseau ist charakterisiert durch den Vorteil, dass es den zeitlichen Verlauf einer Vertrauensbeziehung sowie die Änderung des Charakters dieser Beziehung veranschaulichen kann. Durch häufige Interaktion kommt es zu einer besseren Kenntnis der Partner, die über eine vorwiegend rationale Einschätzung des Gegenübers hinaus geht. Allerdings ist die Aufteilung zu undifferenziert, um die Reichhaltigkeit einer Vertrauensbeziehung hinreichend darstellen zu können. Die Autoren erwähnen zwar, dass durch den Austausch von Ressourcen und Informationen eine gemeinsame Identität entstehen kann,<sup>556</sup> diese Aussage wird aber durch das Modell nur unzureichend dargestellt. Ferner ist zu kritisieren, dass man anhand des Modells von einem quasi-determinierten Verlauf der Vertrauensbeziehung ausgehen muss. Bei zunehmender Länge der Beziehung werden kalkulative Momente durch beziehungsbedingte Faktoren, wie Glaube an den Partner, Loyalität oder ein Wir-Gefühl, abgelöst. Zwar sprechen die Autoren davon, dass innerhalb von Geschäftsbeziehungen Vertrauensbeziehungen unterschiedlicher Bandbreite entstehen können und sich diese, einem Pendel gleich, innerhalb des Kontinuums zwischen den beiden Enden bewe-

<sup>556</sup> Vgl. ebd., S. 400.

gen, führen dies indes nicht weiter aus. Störungen der Vertrauensbeziehung und Möglichkeiten, diese zu beheben, werden nicht angesprochen.<sup>557</sup>

#### **4.6.2.3 Vierstufiges Modell von Sheppard/Sherman**

Sheppard/Sherman beschreiben in ihrem Modell vier Formen von Beziehungen mit unterschiedlicher Qualität. Diese halten sie für universell einsetzbar: zwischen Individuen, Organisationen oder sogar Nationen. Jede dieser Beziehungsform enthält unterschiedliche Risiken, welche durch den Einsatz eines vertrauensbasierten Managements eingegrenzt werden können.<sup>558</sup> Die Autoren unterteilen ihr Modell in mehrere Schritte: (i) Beschreibung der unterschiedlichen Beziehungsformen, (ii) Erläuterung der darin enthaltenen Risiken, (iii) Beschreibung der Charakteristika des Partners und (iv) vertrauensbasiertes Management der unterschiedlichen Formen. Die Form der Beziehung wird mittels der Kriterien „Art der Beziehung“ und „Tiefe der Beziehung“ bestimmt:<sup>559</sup>

- **Shallow Dependence**

Unter dieser Form verstehen die Autoren Beziehungen, in welchen der Vertrauensgeber einseitig von den Handlungen des Vertrauensnehmers abhängig ist. Der Vertrauensgeber überträgt Verantwortung an den Vertrauensnehmer und wird so abhängig von diesem.

- **Deep Dependence**

Neben der Abhängigkeit kommt in diesem Fall noch hinzu, dass die Aktionen des Vertrauensnehmers nur schwer vorhersehbar und kontrollierbar sind. Dies erklärt sich durch eine asymmetrische Informationsverteilung zugunsten des Vertrauensnehmers. Seine Handlungen liegen außerhalb des Wissens- bzw. Machtbereichs des Vertrauensgebers.

- **Shallow Interdependence**

Bei dieser Form der Beziehung besteht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Partnern. Sie müssen ihre Aktionen koordinieren, um die gewünschten Ziele zu erreichen.

- **Deep Interdependence**

Neben der gegenseitigen Abhängigkeit besteht bei dieser Beziehungsform zusätzlich eine hohe Komplexität zwischen den Partnern, was Aktionen schwer vorhersehbar und beobachtbar macht. Sie haben häufigen und intensiven Kontakt zueinander.

---

<sup>557</sup> Vgl. ebd., S. 401.

<sup>558</sup> Vgl. Sheppard/Sherman 1998, S. 422 f.

<sup>559</sup> Vgl. ebd., S. 423 ff.

Diesen derart unterteilten Beziehungsformen lassen sich nun spezifischen, idiosynkratischen Risiken zuordnen.

Tiefe der Beziehung Art der Beziehung	Shallow	Deep
Dependence	Indiscretion Unreliability	Cheating Abuse Neglect
Interdependence	Poor Coordination	Misanticipation

**Tabelle 6: Formen der Beziehung und deren idiosynkratische Risiken<sup>560</sup>**

Innerhalb einer „shallow dependence“ ergeben sich die Risiken Indiskretion und Unzuverlässigkeit. Diese Risiken entstehen, da sich der Vertrauensgeber durch die Übertragung von Verantwortung in ein Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Vertrauensnehmer begibt. Dies eröffnet die Möglichkeit, dass sich der Vertrauensnehmer unerwartet und nicht i. S. d. Vertrauensgebers verhält, folglich unzuverlässig handelt.<sup>561</sup>

Die Möglichkeit der Indiskretion ergibt sich, wenn der Vertrauensgeber sensitive Informationen weitergibt, welche aber für das Gelingen der Beziehung essenziell sind. Mithilfe dieser Informationen über z. B. Fertigungstechniken oder Strategien kann ein Zulieferer in die Lage versetzt werden, sich zu einem Konkurrenten zu entwickeln oder diese Informationen an einen Hauptkonkurrenten zu liefern, mit welchem er auch in Kontakt steht.<sup>562</sup>

„Deep dependence“ beinhaltet folgende Risiken: Der Vertrauensnehmer hat aufgrund seines Informationsvorsprunges die Möglichkeit, (i) den Vertrauensgeber zu betrügen, indem er z. B. gewünschte Leistungen mit ungerechtfertigten Kosten berechnet, (ii) dessen Interessen nicht zu berücksichtigen und eigeninteressiert zu handeln oder (iii) die übertragene Macht zu missbrauchen, indem er den Vertrauensgeber zwingt, gegen dessen eigene Interessen zu handeln.<sup>563</sup> Dies gelingt, da der Vertrauensnehmer weder kontrolliert noch sanktioniert werden kann.<sup>564</sup>

<sup>560</sup> Vgl. ebd., S. 425.

<sup>561</sup> Ebd., S. 424.

<sup>562</sup> Vgl. ebd.

<sup>563</sup> Dies ist z. B. der Fall, wenn Zulieferer aufgrund ihrer Abhängigkeit gezwungen werden, den Preis für ihre Vorprodukte ständig zu verbilligen.

<sup>564</sup> Vgl. Sheppard/Sherman 1998, S. 425.

Das Risiko, welches sich innerhalb der „shallow interdependence“ ergibt, ist schlechte Koordination. Durch die gegenseitige Abhängigkeit ergibt sich der Zwang, die für die Zusammenarbeit nötigen Handlungen zu koordinieren. Gelingt dies nicht, so können die gewünschten Ziele nicht oder nur suboptimal erreicht werden.<sup>565</sup>

Eine fehlende Koordination kann sich in der falschen oder nicht termingerechten Lieferung von Vorprodukten für eine gemeinsame Produktion, in der Entsendung ungeeigneten Personals für gemeinsame Projekte oder in einer fehlenden Anpassung der zwischenbetrieblichen Informations- und Kommunikationssysteme offenbaren.

Die Beziehungsform „deep interdependence“ zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus. Die Partner pflegen viele und intensive Kontakte miteinander. Dies erfordert eine hohe Kommunikationsdichte, um die Aufgaben zu bewältigen. Oftmals übersteigt jedoch die Komplexität die vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten, z. B. aufgrund einer zu großen geografischen Distanz oder fehlender Geschwindigkeit im gemeinsamen Entscheidungsprozess. Muss nun ein Partner ohne die benötigten Instruktionen Entscheidungen treffen, so kann es aufgrund einer misslungenen Antizipation der Erfordernisse, welche sich durch fehlendes Vertrauen ergibt, zu Fehlentscheidungen kommen.

*„In circumstances of deep systemic and temporal linkage, in which each side acts quite independently, there will exist many possibilities for misanticipation the intentions or decisions of the other.“<sup>566</sup>*

Für den weiteren Verlauf ist wichtig, dass die Risiken der einzelnen Beziehungsformen additiv verknüpft sind. So enthält die Form „deep interdependence“ alle beschriebenen Risiken. Außerdem lässt sich zwischen den einzelnen Beziehungsformen eine hierarchische Abstufung zeigen: „shallow dependence“ < „deep dependence“ < „shallow interdependence“ < „deep interdependence“.<sup>567</sup>

Sheppard/Sherman sehen in der Vertrauenswürdigkeit des Partners einen wichtigen Punkt, der zur Begrenzung der Risiken beiträgt. Allerdings differenzieren die Autoren im Gegensatz zu Mayer/Davis/Schoorman die Charakteristika und ordnen sie den unterschiedlichen Risiken zu.<sup>568</sup>

---

<sup>565</sup> Ebd., S. 424.

<sup>566</sup> Ebd., S. 425.

<sup>567</sup> Vgl. ebd., S. 426.

<sup>568</sup> Die Charakteristika wurden bereits in Kap. 4.4.1 detailliert aufgeführt.

Art der Beziehung	Art des Risikos	Charakteristika des Vertrauensnehmers
Shallow Dependence	Indiscretion Unreability	Discretion Reliability Competence
Deep Dependence	Cheating Neglect Abuse	Integrity Concern Benevolence
Shallow Interdependence	Poor Coordination	Predictability Consistency
Deep Interdependence	Misanticipation	Foresight Intuition Empathy

**Tabelle 7: Charaktereigenschaften des Vertrauensnehmers in Bezug auf die Arten des Risikos**

Gelingt es, einen Vertrauensnehmer zu finden, welcher je nach Beziehungsform über die geforderten Eigenschaften verfügt, können Schäden, die sich durch Eintreten der Risiken ergeben, minimiert werden. Gleichwohl ist aus folgenden Gründen die Auswahl eines geeigneten Partners für Sheppard/Sherman allein nicht ausreichend, um die Risiken in einem ausreichenden Maß zu begrenzen.<sup>569</sup>

- Es ist unwahrscheinlich, dass für die jeweilige Beziehungsform ein Partner mit den geforderten Charaktereigenschaften zu finden ist.
- Es ist kaum möglich, die Charaktereigenschaften des Partners adäquat zu beurteilen.
- Man sollte sich beim Aufbau einer vertrauensbasierten Beziehung nicht nur auf die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers verlassen.

Um dieses Manko zu beheben, werden jeder Beziehung passende Mechanismen zugeordnet, welche neben der Suche nach einem geeigneten Partner zum Einsatz kommen sollen und im Folgenden erklärt werden.

Indiskretion und Unzuverlässigkeit sind Risiken, welche sich innerhalb der „shallow dependence“ ergeben. Durch das Einrichten bzw. die Androhung/den Einsatz von Sanktionsmaßnahmen soll der Partner von diesem Verhalten abgehalten werden. Als weitere Möglichkeit werden jene Maßnahmen genannt, die kurzfristige Defektion gegenüber langfristiger Ko-

<sup>569</sup> Vgl. Sheppard/Sherman, S. 428

operation unattraktiv machen (deterrence, future dependence, increasing depth in a relationship).<sup>570</sup>

Risiken, welche sich innerhalb der „deep dependence“ ergeben, sollen durch Mechanismen eingegrenzt werden, die beim Vertrauensgeber eine innere Verpflichtung erzeugen, sich i. S. d. Vertrauensgebers zu verhalten. Als Mechanismen nennen Sheppard/Sherman „quadratic trust“ und „psychological contracts“. Bei Ersterem handelt es sich um Maßnahmen, die über ein Netzwerk realisiert werden. Innerhalb verschiedener Positionen im Netzwerk haben Individuen, wie im Zitat beschrieben, die Verpflichtung, Fehlverhalten zu vermeiden bzw. zu sanktionieren, um nicht selbst von Dritten sanktioniert zu werden.

*„First, the parties immediately and directly participating in the primary relationship have a duty to conform to the model [...]. Second, people with social links to the primary parties have a duty to react when the primary parties fail to meet their obligations – they must modify their social relationships with the primary parties in suitable ways [...]. Third, it is the duty of others with social links to the secondary parties to appropriately modulate their social relationships with the secondary parties if the latter fail to react to the primary parties' breach of duty [...]. In other words, people get sanctioned for failing to sanction.“<sup>571</sup>*

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Die Vorstände von ENRON hatten die Aufgabe, den Nutzen der Aktionäre zu mehren. Als diese Aufgabe vernachlässigt wurde und die Vorstände in ihrem eigenen Interesse handelten und Aktienkurse durch illegale Maßnahmen hochhielten, um ihre eigenen Stockoptions mit Gewinn veräußern zu können, hätte ARTHUR ANDERSON, die zuständige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, durch geeignete Maßnahmen dieses defektive Verhalten verhindern oder sogar sanktionieren müssen (z. B. durch Meldung bei der SEC). Doch auch ARTHUR ANDERSON versagte dahin gehend, ENRON zu sanktionieren, und deckte hingegen dessen Fehlverhalten. Als der Skandal an die Öffentlichkeit kam, verringerte sich der Wert der Aktien ENRON extrem, und der Bankrott folgte. Doch auch ARTHUR ANDERSON wurde sanktioniert, indem andere Unternehmen ihre Verträge kündigten und die amerikanische Aufsichtsbehörde SEC eine Geldstrafe verhängte. Die Folge war, dass ARTHUR ANDERSON aufgelöst wurde.

---

<sup>570</sup> Vgl. ebd., S. 428.

<sup>571</sup> Fiske 1990, S. 171, zitiert in: Sheppard/Sherman 1998, S. 429.

„Psychological contracts“ entfalten ihre Wirkung, indem Vertrauensgeber und -nehmer eine von beiden Seiten verstandene und akzeptierte Verpflichtung gegenüber dem anderen eingehen. Dies wird möglich, indem die Parteien gegenseitige Versprechen abgeben und sich daran halten.<sup>572</sup>

Innerhalb der Beziehungsform „shallow interdependence“ geht es um die Vermeidung einer unzureichenden Koordination zwischen den Partnern. Dies soll durch den Aufbau geeigneter Informations- und Kommunikationswege gewährleistet werden (z. B. durch die Einrichtung moderner IuK-Instrumente oder eine geografische Nähe der Partner (Collocation)). Es wird ihnen so ermöglicht, das Verhalten des anderen leichter erschließen und interpretieren zu können. Allerdings steigt dadurch der Informationsbestand unter den Partnern.<sup>573</sup>

Die gegenseitige Antizipation der Interessen und Vorstellungen des Partners ist erforderlich, um das Risiko der Fehlinterpretation innerhalb der „Deep Interdependence“ zu vermeiden. Es ist also Aufgabe, durch geeignete Maßnahmen zu erreichen, dass die Wünsche, Gedanken und Vorstellungen des anderen in das eigene Handeln und Denken integriert werden. Die eigene Entscheidungsfindung muss, wie im Zitat erwähnt, um die Interessen der anderen erweitert werden.

*„Time, proximity, shared strategizing, shared identity, common incentives, and the negotiation of common values all can lead to the eventual evolution of highly similar internalized views, beliefs, and values.“<sup>574</sup>*

Zu bedenken ist allerdings, dass eine solche gemeinsame Normen- und Wertebasis nur innerhalb lang andauernder Beziehungen in Kombination mit intensiven Austauschbeziehungen erreicht werden kann.

## **Fazit**

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das Modell gegenüber den weiter oben geschilderten Modellen einige Aspekte aufweist, die bisher noch nicht oder zumindest nicht in

---

<sup>572</sup> Vgl. Sheppard/Sherman 1998, S. 429 f. Diese psychologischen Verträge hängen jedoch stark von den jeweiligen Charaktereigenschaften ab, welche weiter oben der Beziehung „Deep Dependence“ zugeordnet wurden. An dieser Stelle ist das Modell als leicht tautologisch zu kritisieren.

<sup>573</sup> Vgl. Sheppard/Sherman 1998, S. 430.

<sup>574</sup> Ebd.

dieser Deutlichkeit ausgeführt worden sind. Ein erster Punkt ist die klare Unterscheidung unterschiedlicher Formen von (Vertrauens-)Beziehungen und die Verbindung derselben mit spezifischen Risiken. Die Zuordnung gewisser Charaktereigenschaften des Vertrauensnehmers zu den verschiedenen Risikogruppen trägt zu der nötigen Differenzierung der Vertrauens-thematik bei. Inwieweit die gefundenen Charaktereigenschaften zu den jeweiligen Risikogruppen mit dieser Bestimmtheit zugeordnet werden können, ist allerdings diskutierbar. Ein weiterer Punkt, der in dieser Ausführlichkeit noch nicht beschrieben wurde, ist die Zuordnung vertrauensaufbauender Maßnahmen zu den unterschiedlichen Beziehungsformen. Positiv ins Gewicht fällt auch, dass die Autoren einen additiven Effekt zwischen den einzelnen Beziehungsformen sehen und so die Dynamik von Vertrauensbeziehungen in ihr Modell integrieren.

*„[...] we asserted that risks are cumulative so that deep interdependence entails all of the risks of shallow dependence, deep dependence, and shallow interdependence. [...] Although we believe trust varies quite distinctly across relational forms, we also predict it will deepen. [...] one form serve as the building block for the other [...].“<sup>575</sup>*

Allerdings versäumen es die Autoren, genauer darauf einzugehen, wann eine Beziehung in eine Phase gelangt, in welcher sich ihr Charakter ändert (z. B. von „shallow interdependence zu „deep interdependence“).<sup>576</sup> Auch geben sie keine Hinweise darauf, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, wenn sich durch defektives Verhalten der Partner eine Gefährdung der Kooperation ergibt und wie aufgrund dieser Störung die weitere Entwicklung der Beziehung verläuft.

#### **4.6.2.4 Dynamisches, mehrdimensionales Modell von Lewicki/Bunker**

Das Modell von Lewicki/Bunker weist in seinem grundsätzlichen Aufbau eine starke Nähe zum Modell von Sheppard/Sherman auf. Am deutlichsten zeigt sich dies in der Aussage, dass sich Vertrauen stufenweise aufbaut, mithin ein Vertrauenskonzept das Fundament für ein anderes bildet.<sup>577</sup> Neben der detaillierten Darstellung der einzelnen Stufen legen die Autoren auch besonderen Wert darauf zu zeigen, wie sich der Charakter von Vertrauen zwischen zwei Parteien entwickelt und ändert. Der Kern ihrer Arbeit lässt sich in vier Schritte

---

<sup>575</sup> Ebd., S. 432 f.

<sup>576</sup> Vgl. ebd., S. 432.

<sup>577</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 156.

unterteilen: Beschreibung (i) der verwendeten Konzepte, (ii) der Dynamik des Vertrauensaufbaus, (iii) der stufenweisen Entwicklung von Vertrauen und (iv) möglicher Störungen der Vertrauensbeziehung.

Drei Vertrauenskonzepte kommen bei Lewicki/Bunker zum Einsatz: „Calculus-based Trust“, „Knowledge-based Trust“ und „Identification-based Trust“. Diese Einteilung wurde von Shapiro/Sheppard/Cheraskin übernommen und teilweise ausgebaut.

„Calculus-based Trust“ lässt sich aufgrund seiner Deskription und Struktur mit dem in dieser Arbeit erläuterten kalkülbasierten Vertrauen gleichsetzen. Vertrauen entsteht durch die Abwägung der Kosten und des Nutzens von einerseits kooperativen („staying in the relationship“) und andererseits defektiven („breaking the relationship“) Verhaltens.<sup>578</sup> Während Shapiro/Sheppard/Cheraskin vorwiegend die Angst vor Sanktionen bei defektiven Verhalten als Grundlage von Vertrauen in dieser Form ansehen,<sup>579</sup> integrieren Lewicki/Bunker ebenfalls die Nutzenseite. Belohnungen, die sich durch das Verbleiben in der Beziehung ergeben, werden in die Kalkulation mit einbezogen.<sup>580</sup> Um Vertrauen dieser Form zu entwickeln, schlagen Lewicki/Bunker übereinstimmend mit Shapiro/Sheppard/Cheraskin folgende Maßnahmen vor:<sup>581</sup>

- „Repeated Interactions“

Durch jede Transaktion ziehen die Partner einen gewissen Nutzen aus der Kooperation. Dadurch steigt die Abhängigkeit zwischen den Partnern, und defektives Verhalten in einer Transaktion kann die weitere Beziehung gefährden und so Nutzen aus zukünftigen Transaktionen zerstören. Dies hält die Partnerschaft zusammen.

- „Degree of Interdependence and alternative Relationships“

Eine hohe Interdependenz der Beziehung zu einem gegebenen Zeitpunkt durch viele simultane Transaktionen hat die gleiche Wirkung wie sich häufige wiederholende Kontakt. Defektives Verhalten innerhalb einer einzelnen Transaktion kann die Aufrechterhaltung der anderen gefährden. Ein weiterer Punkt besteht in der zunehmenden Konzentration der Abhängigkeit auf die Partnerschaft. Eine steigende Abhängigkeit von der Kooperation resultiert in einer abnehmenden Kontakthäufigkeit mit Akteuren außerhalb der Beziehung. Ein Bruch einer solchen intensiven Beziehung kann somit zu einer Alternativlo-

---

<sup>578</sup> Vgl. Lo 2004, S. 43.

<sup>579</sup> Vgl. Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 366.

<sup>580</sup> Vgl. Kap. 4.5.1, hier insb. Coleman.

<sup>581</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 146 f.; Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 367 ff.

sigkeit führen, da kein geeigneter dritter Interaktionspartner vorhanden oder bekannt ist.

- „Personal Reputation as a Hostage“

Defektives Verhalten kann die Reputation<sup>582</sup> des Akteurs zerstören. Dies kann dazu führen, dass andere potenzielle Geschäftspartner von zukünftigen Interaktionen abgeschreckt werden. Allerdings bedingt dies ein funktionierendes Netzwerk, innerhalb dessen die Information vom geschädigten Partner weitergegeben werden kann. Die Angst vor dem Verlust der Reputation dient auf diese Weise als Pfand gegen defektives Verhalten.<sup>583</sup>

Damit Vertrauen innerhalb dieser Konstellation entstehen kann, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Der Nutzen bei Aufrechterhaltung der Kooperation muss größer sein als der kurzfristige Gewinn bei defektivem Verhalten.
- Den Interaktionspartnern muss eine gegenseitige Kontrolle möglich sein. Die Aufdeckung einer Verletzung des Vertrauens muss dem defektiv handelnden Partner mitgeteilt werden.
- Angedrohte Sanktionsmaßnahmen müssen durchgeführt werden, entweder durch Beendigung der Kooperation oder durch Bestrafung, z. B. auf monetäre Art.

Die zweite und dritte Bedingung bilden die kritischen Stellen des kalkülbasierten Vertrauens. Einerseits soll durch Vertrauen die Notwendigkeit von Kontrollmaßnahmen verringert werden, andererseits ist ein Minimum an Kontrolle ein Muss. Die angedrohten Sanktionsmaßnahmen müssen zudem glaubwürdig sein und die Kontrolle massiv genug, um defektives Verhalten des Interaktionspartners zu erkennen. Werden Sanktionsmaßnahmen jedoch durchgeführt, bedeutet dies oftmals zugleich eine Beendigung der Partnerschaft.<sup>584</sup>

„Knowledge-based Trust“ ist die zweite Form von Vertrauen als Bestandteil des Modells. Grundlage für die Entstehung dieser Art von Vertrauen ist, wie im Zitat erwähnt, Erfahrung mit und Kenntnis über den Interaktionspartner, um sein Verhalten antizipieren zu können.

---

<sup>582</sup> Vgl. Kap. 4.4.3.

<sup>583</sup> Dies ist mit „Quadratic Trust“ von Sheppard/Shermann 1998 vergleichbar, auch wenn es dort um Sanktionen von Dritten geht und in diesem Fall um Nutzen.

<sup>584</sup> Vgl. Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 368.

*„The better we know the other individual, the more accurately we can predict what he or she will do; as long as the other remains predictable (that is, confirming our knowledge and acting consistently with that knowledge), trust will endure.”<sup>585</sup>*

Je genauer man den Partner kennt, desto besser kann sein Verhalten vorweggenommen werden. Man kann einschätzen, wie er sich in bestimmten Situationen verhält. Sogar nicht kooperatives Verhalten kann zum Vertrauensaufbau beitragen, solange dieses antizipierbar ist. Behält der Partner in gleichen Konstellationen sein nicht kooperatives Verhalten bei, so ist man in der Lage, das eigene Verhalten darauf abzustimmen.<sup>586</sup> Zwar ist dies nicht optimal, indes immer noch besser, als keine Voraussagen über den Partner treffen zu können.

Informationen über das Verhalten des Partners werden grundsätzlich durch häufige und intensive Interaktionen mit dem Partner gewonnen.<sup>587</sup> Darüber hinaus sind noch zwei Bedingungen für die Entstehung von „Knowledge-based Trust“ notwendig:

- „regular communication“

Durch regelmäßige Kommunikation haben die Partner die Möglichkeit, Informationen auszutauschen. Diese Informationen können sich auf die Ansichten der Partner, ihre Präferenzen, Konfliktlösungsmechanismen, aber auch auf Emotionen und Gefühle beziehen. Die Informationen erlauben es, sich auf den Partner einzustellen und dessen Einstellungen mit den eigenen zu vergleichen, woraus ein Anstieg der Voraussagbarkeit resultiert.

- „Courtship“

Hierbei handelt es sich um die Sammlung von Informationen, bevor die Kooperation eingegangen wird. Es geht um die Feststellung der Kompatibilität zwischen den Partnern („interpersonal fit“). In diesem Zusammenhang spielen nicht nur ökonomische Größen eine Rolle. Auch soziokulturelle Fakten müssen in die Entscheidung mit einbezogen werden. Insgesamt geht es darum festzustellen, inwieweit zwischen den Partnern eine Zusammenarbeit möglich ist und wie gut das Verhalten des anderen antizipiert werden kann.<sup>588</sup>

---

<sup>585</sup> Lewicki/Bunker 1995, S. 149.

<sup>586</sup> Vgl. Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 369.

<sup>587</sup> Durch diese Aussage zeigt sich, dass „knowledge-based Trust“ auf „calculus-based Trust“ aufbaut, da ein häufiger und intensiver Kontakt Grundvoraussetzung für „calculus-based Trust“ ist.

<sup>588</sup> Vgl. Kap. 4.4.1.

„Identification-based Trust“ ist die dritte Vertrauensform. Vertrauen dieser Art entsteht durch die Internalisierung der Wünsche und Vorstellungen des Partners in den eigenen Entscheidungshorizont.

*„At this third level, trust exists because the parties effectively understand, agree with, and endorse each other’s wants; this mutual understanding is developed to the point that each other can effectively act for the other.“<sup>589</sup>*

Hat eine Beziehung die Stufe des „Identification-based Trust“ erreicht, sind die Partner in der Lage, anstelle und i. S. d. anderen agieren zu können. Die Vorstellungen der anderen Partei werden im vollen Umfang verwirklicht und vor Dritten verteidigt, ohne dass dies überwacht oder kontrolliert werden muss. Dies geht über eine reine Informationssammlung über den anderen hinaus. Durch eine Identifizierung mit der anderen Partei ist man in der Lage zu verstehen, was dem anderen wichtig ist und was getan werden muss, um diese Form von Vertrauen aufrechtzuerhalten. Rousseau/Sitkin/Burt geben ein gutes Beispiel, wie „Knowledge-based Trust und „Identification-based Trust“ unterschieden werden können.

*„There is a fine line between the existence of a good-faith relationship and the emergence of a shared identity. Two parties may continually cooperate and share information and assets while still believing that the other party is ,them‘ instead of ,us‘.“<sup>590</sup>*

Diese Form von Vertrauen weist starke Übereinstimmungen mit dem in dieser Arbeit beschriebenen normen- und wertebasierten Vertrauen auf. Durch die häufigen Interaktionen ergibt sich ein intensives Wissen über die andere Partei. Dies geht so weit, dass verstanden wird, welche Normen und Werte dem Handeln des anderen zugrunde gelegt sind. Dies geht über die Voraussagbarkeit aufgrund von Erfahrungswissen bezüglich des Verhaltens des anderen hinaus. Auch in neuen, völlig unbekanntem Situationen weiß man, welche Normen und Werte der andere befolgt und wie er danach handeln wird. Es wird klar, was der anderen Partei wirklich wichtig ist, wo ihre Prioritäten liegen, und es wird versucht, eben diese zu beachten und eine Verletzung zu vermeiden.<sup>591</sup> Viele der Maßnahmen, die zum Aufbau der anderen Formen beitragen, sind auch dazu geeignet, „Identification-based Trust“ zu erzeu-

---

<sup>589</sup> Lewicki/Bunker 1995, S. 151.

<sup>590</sup> Rousseau/Sitkin/Burt u. a. 1998, S. 400.

<sup>591</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 151.

gen.<sup>592</sup> Darüber hinaus werden noch folgende Maßnahmen als relevant für den Aufbau von „Identification-based Trust“ erachtet:<sup>593</sup>

- „Communality in name“

Durch einen gemeinsamen Namen werden die Kooperationspartner an ihre gemeinsamen Ziele und Intentionen erinnert. Auch die Außenwirkung gegenüber Dritten sorgt für ein Zusammenwachsen der Partner. Merkmale dieser Maßnahme sind bspw. ein gemeinsames Logo oder ein gemeinsamer Kooperationsname.<sup>594</sup>

- „Colocation“

Durch die geografische Nähe der Partner – dieselbe Stadt, gemeinsame Gebäude – wird ein häufiger Kontakt ermöglicht. Dies wiederum führt zu einem erhöhten Informations- und Wissenstransfer, welcher die Identifizierung gemeinsamer Normen und Werte erleichtert. Eine ähnliche Wirkung haben gemeinsame IuK-Techniken, die einen besseren Datenfluss zulassen.

- „Creation of joint products and goals“

Die gemeinsame Festlegung von Zielen und die gemeinsame Herstellung von Produkten trägt zur Genese von „Identity-based Trust“ bei, da auch hier ein häufiger Kontakt vonnöten ist, um die gesetzten Ziele in einer effizienten Art zu erreichen. Die frühe Beteiligung von Zulieferbetrieben bei der Produktentwicklung sorgt für ein besseres Verständnis untereinander und hilft so, Entwicklungskosten zu sparen, da Fehlentwicklungen in einem früheren Stadium vermieden werden können.

- „Shared Values“

Wie weiter oben erwähnt, haben die Partner durch eine längerfristige und intensive Zusammenarbeit die Möglichkeit, gemeinsame Werte und Normen zu finden. Dies ermöglicht eine Zusammenarbeit, die weitgehend friktionslos und flexibel abläuft. Die Partner haben die Intentionen und Vorstellungen der anderen verinnerlicht und handeln in ihrem Interesse.

Nach der Vorstellung der unterschiedlichen, in dieses Modell integrierten Vertrauensformen ist nun zu klären, inwieweit die verschiedenen Formen verbunden sind und auf welche Art sie sich unterscheiden. Kontrolle steht im Mittelpunkt des „Calculus-based Trust“. Überwachung und Kontrolle soll den Partner davor abschrecken, sich opportunistisch zu verhalten.

---

<sup>592</sup> Einzig der Einsatz von Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen dürfte nicht geeignet sein, um eine gemeinsame Identifikation zu fördern.

<sup>593</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 152 f.; Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 372 f.

<sup>594</sup> Etwa das Logo der Star Alliance, eine Allianz von Fluggesellschaften.

Durch stetes Überprüfen der Konsistenz der Handlungen, dem Abschätzen von Nutzen und Kosten der Partnerschaft und einer langsamen Erhöhung der eigenen Verletzlichkeit koordinieren die Parteien ihr Verhalten. Geschieht dies beziehungskonform, erhöht sich schrittweise die gegenseitige Abhängigkeit. Gleichwohl erstreckt sich diese Form der Beziehung in ihrer frühen Phase nur auf gewisse Bereiche und ist in ihrem Bestand sehr fragil. Ein einmaliges Fehlverhalten führt zu Sanktionsmaßnahmen oder kann sogar den Abbruch der Beziehung nach sich ziehen. „Knowledge-based Trust“ entsteht auf eine grundlegend andere Weise.<sup>595</sup> Die Parteien sammeln Informationen voneinander und analysieren anhand dieser Informationen das Verhalten des anderen in unterschiedlichen Situationen. Mit zunehmender Dauer der Partnerschaft werden die Parteien in die Lage versetzt, das Verhalten des anderen zu antizipieren. Wenn eine ausreichende Informationsbasis gegeben ist, muss ein einmaliges Fehlverhalten nicht zu Sanktionen führen. Können Gründe für das Fehlverhalten aufgedeckt und das Fehlverhalten dadurch erklärt und verstanden werden, so kann dieses akzeptiert werden, ohne dass eine Gefährdung der Beziehung eintritt. Verbunden sind die beiden Formen von Vertrauen durch häufige und intensive Interaktionen. Innerhalb des „Calculus-based Trust“ werden dadurch die Kosten defektiven Verhaltens minimiert, gleichzeitig findet ein Informationsaustausch statt, welcher die Entwicklung von „Knowledge-based Trust“ begünstigt.<sup>596</sup> „Knowledge-based Trust“ und „Identification-based Trust“ gründen beide auf Informationen über den anderen. Doch während es beim Ersteren um die Kenntnis der Präferenzen, Vorstellungen und Intentionen geht, werden diese bei Letzterem auch verinnerlicht geteilt. Die Identifizierung mit dem anderen ermöglicht es, zu fühlen, zu denken und zu handeln wie der Partner.<sup>597</sup> Die Entwicklung von „Identification-based Trust“ ermöglicht im Gegensatz zu den anderen Formen auch einen größeren Handlungsspielraum, unabhängig von der Präsenz des Partners.

*„[...] just as knowledge and deterrence-based trust allow a person, group, or firm to become more dependent upon another person, group, or firm, identity-based trust makes it possible for*

---

<sup>595</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 153 f.

<sup>596</sup> Zur Kritik an der Unterteilung zwischen Calculus- und Knowledge-based trust, vgl. Nooteboom 2002, S. 90 f. Nooteboom führt an, dass sowohl für Kontrolle wie auch für eine Voraussagbarkeit Informationen nötig sind, um zu entscheiden. Somit ist die vorgenommene Dreiteilung nicht angebracht und führt letztlich zu einem zweistufigen Modell. Allerdings schwächt er seine Kritik selbst ab: Auf der Stufe des Calculus-based trust werden Informationen benötigt, um den Partner überwachen und kontrollieren zu können. Innerhalb des Knowledge-based trust erlauben die Informationen hingegen ein besseres Verstehen des Partners und ermöglichen so eine gewisse Toleranz gegenüber seinen Handlungen.

<sup>597</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 154.

*a person, group, or firm to permit a partner to act independently – knowing your interests will be met.*<sup>598</sup>

Anhand dieser Zusammenhänge und Unterschiede lässt sich nun der stufenförmige Aufbau des Modells erarbeiten. Wie oben beschrieben und auch im Modell von Sheppard/Sherman postuliert, dient eine Vertrauensform als Grundlage für die andere. Ausgehend von dieser Basisannahme, lässt sich die Entwicklung von Vertrauen in verschiedene Stufen unterteilen:<sup>599</sup>

1. Idealtypisch durchlaufen Beziehungen von ihrem Beginn bis zu ihrer Reife alle erörterten Stufen. Am Anfang steht „Calculus-based trust“ (CBT), danach „Knowledge-based Trust“ (KBT) und zuletzt „Identification-based Trust“ (IBT).<sup>600</sup>
2. Die Anfangsphase der Kooperation wird von Aktivitäten beherrscht, die den Aufbau von CBT positiv beeinflussen. Verlaufen diese Aktivitäten beziehungskonform und Vertrauen entsteht, so lässt sich durch die häufigen Kontakte und das konsistente Verhalten des Partners eine Informationsbasis schaffen, die es ermöglicht, das Verhalten des Partners zu antizipieren.<sup>601</sup> Ist diese Informationsbasis hinreichend groß (Punkt S<sub>1</sub>), wechselt der Charakter des Vertrauens innerhalb der Kooperation von CBT zu KBT. Dies ist jedoch keine automatisch ablaufende Entwicklung.<sup>602</sup> Aus unterschiedlichen Gründen kann die Beziehung in CBT verharren:
  - a. Geschäftsbeziehungen können auf einfache (arms-length-)Transaktionen beschränkt werden. Darüber hinaus gehende Informationen werden nicht benötigt.
  - b. Die Partner werden durch institutionelle Arrangements (Verträge, Anti-Trust-Bestimmungen, staatliche Auflagen) so weit in ihrer Handlungsfreiheit beschränkt, dass es ihnen nicht möglich ist, über CBT-Beziehungen hinauszugehen.
  - c. Die gesammelten Informationen ergeben, dass es nur wenige Gemeinsamkeiten gibt und die Art des Partners, Geschäfte zu führen, den eigenen Vorstellungen widerspricht.
  - d. CBT wurde ein- oder mehrmals verletzt. Dadurch wurde die Beziehung so weit erschüttert, dass eine Intensivierung keinen Sinn macht.

---

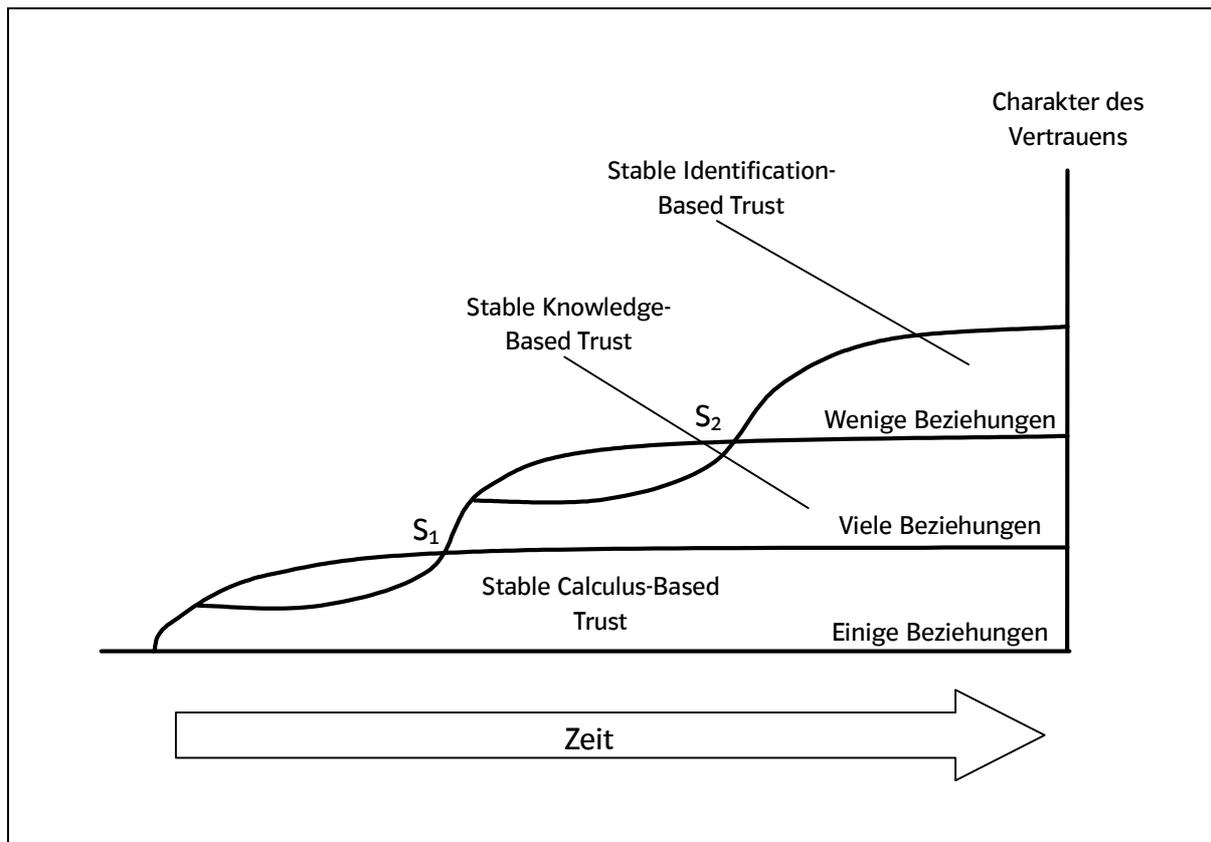
<sup>598</sup> Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 373.

<sup>599</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 156 ff.

<sup>600</sup> Vgl. Lewicki/Tomlinson/Gillespie 2006, S. 1010.

<sup>601</sup> Dieser Prozess weist eine starke Nähe zum interaktionistischen Vertrauen auf, in welchem es durch bestimmte Handlungsabläufe zu einem Abbau von Kontrolle und zu einem ansteigenden Informationstransfer kommt, vgl. Kap. 4.5.3.

<sup>602</sup> Vgl. Nooteboom 2002, S. 91.



**Abbildung 20: Stufenmodell des Vertrauensaufbaus<sup>603</sup>**

3. Erreichen die Partner KBT, so engagieren sie sich für Aktivitäten, welche den weiteren Aufbau von dieser Art von Vertrauen unterstützen. Der Großteil von Kooperationen erreicht diese Stufe. Durch die zunehmende Fülle an Informationen und mit einer steigenden Kenntnis des Partners kann sich ein Wechsel von KBT zu IBT ergeben (Punkt  $S_2$ ). Lernen sich die Partner besser kennen, bietet sich auch die Möglichkeit, sich mit diesen zu identifizieren und deren Vorstellungen sowie Präferenzen in die eigene Entscheidungsfindung zu integrieren. Dieser Wandel von KBT zu IBT dürfte sich allerdings nur relativ selten ergeben. Folgende Gründe können ausschlaggebend sein, dass die Beziehung auf der KBT-Stufe verharrt:
  - a. Es stehen nicht genügend Ressourcen oder Zeit zur Verfügung, um den Wandel von KBT zu IBT zu bewerkstelligen.
  - b. Eine Identifizierung mit dem Partner ist nicht erwünscht. Identifizierung bedeutet stets auch eine Zunahme der affektiven und Abnahme der kognitiven Ele-

<sup>603</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1995, S. 156.

mente in einer Kooperation. Dies kann aus ökonomischen Gründen nicht immer gewünscht bzw. gerechtfertigt sein.

- c. Die Informationen über den Partner ergeben ein schlechtes Bild desselben. Zu großes Vertrauen in den Partner wäre kontraproduktiv.<sup>604</sup>
  - d. Man ist nicht in der Lage, die Informationen so zu verarbeiten, dass sie als Grundlage für eine gemeinsame Identität dienen können.
4. Der Wechsel von einer Stufe in die nächste bewirkt eine Änderung der grundlegenden Ansichten über den Kooperationspartner. Sucht man beim CBT noch nach Unterschieden („Contrasts“), geht es bei KBT um die Suche nach Ähnlichkeiten („Assimilation“).<sup>605</sup> Der Wechsel von KBT zu IBT ergibt sich, da mit zunehmender Fülle an Informationen die Parteien beginnen, sich langsam mit dem Partner zu identifizieren. Das Ausmaß der Übereinstimmung ist so groß, dass ein Übergang von „them“ zu „us“ („Identification“) stattfindet und so ein kollektives Bewusstsein geschaffen wird.
  5. Die Änderung der Ansichten ergibt sich graduell und nicht sprunghaft. Bereits in der vorausgehenden Phase entwickelt sich das Vertrauen der nächsthöheren. Dies wird in dem Modell durch die s-förmigen Verläufe der Kurven dargestellt, sodass sich eine Überlappung der einzelnen Formen ergibt.
  6. Hat eine Kooperation die Stufe von IBT erreicht, gestaltet sich die weitere Entwicklung wie folgt. Zwei Alternativen stehen zur Auswahl: In der ersten, weniger wahrscheinlichen bleiben die Partner auf diesem hohen Niveau. Die zunehmende Erfahrung mit dem Partner bestätigt und bekräftigt die gemeinsam gefundene Identität. In der zweiten, wahrscheinlicheren Alternative erfolgt ein ständiges Wechseln zwischen IBT und KBT. Die heutige Welt ist durch schnellen Wandel und Komplexität gekennzeichnet. Diese Dynamik kann dazu führen, dass sich Prioritäten ändern und eine Identifikation mit dem Partner nicht mehr möglich bzw. sinnvoll ist. Eine Änderung der Unternehmensstrategie, ein Änderung der Konsumentenpräferenzen und/oder neue bessere Alternativen können die Intensität der Beziehung verringern. Je nach Stärke der Änderung kann dies von einem Zurückgehen auf eine niedrigere Stufe bis zur Auflösung der Partnerschaft gehen.

Der Aufbau von Vertrauen innerhalb von Kooperationen kann lediglich dann gelingen, wenn man sich über die inhaltliche Reichhaltigkeit des Vertrauensbegriffs bewusst ist. Das Modell von Lewicki/Bunker hilft, verschiedene Vertrauensformen zu erkennen und je nach Ausges-

---

<sup>604</sup> Vgl. Nooteboom 2002, S. 91.

<sup>605</sup> Vgl. Lewicki/Tomlinson/Gillespie 2006, S. 1011.

taltung der Beziehung, passende Maßnahmen zu ergreifen. Es muss klar sein, dass die Intensität der Vertrauensbeziehung im richtigen Verhältnis zur Intensität der Kooperationsform stehen muss. Neben der Schwierigkeit im Aufbau kommt somit ein anderer Aspekt in die Reichweite der Betrachtung: Welche Schritte müssen unternommen werden, wenn es zu einer Verletzung des Vertrauens kommt? Was muss getan werden, um Vertrauen wiederherzustellen? In einem zweiten Artikel sind Lewicki/Bunker näher auf dieses Problem eingegangen.<sup>606</sup> Es wird gezeigt, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Parteien für die Verletzung zu sensibilisieren bzw. um die Beziehung nach der Verletzung zu rekonfigurieren. Anhand Abbildung 21 soll veranschaulicht werden, welche Prozesse bei einer Verletzung des Vertrauens vonstatten gehen.

---

<sup>606</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1996, S. 125 ff.

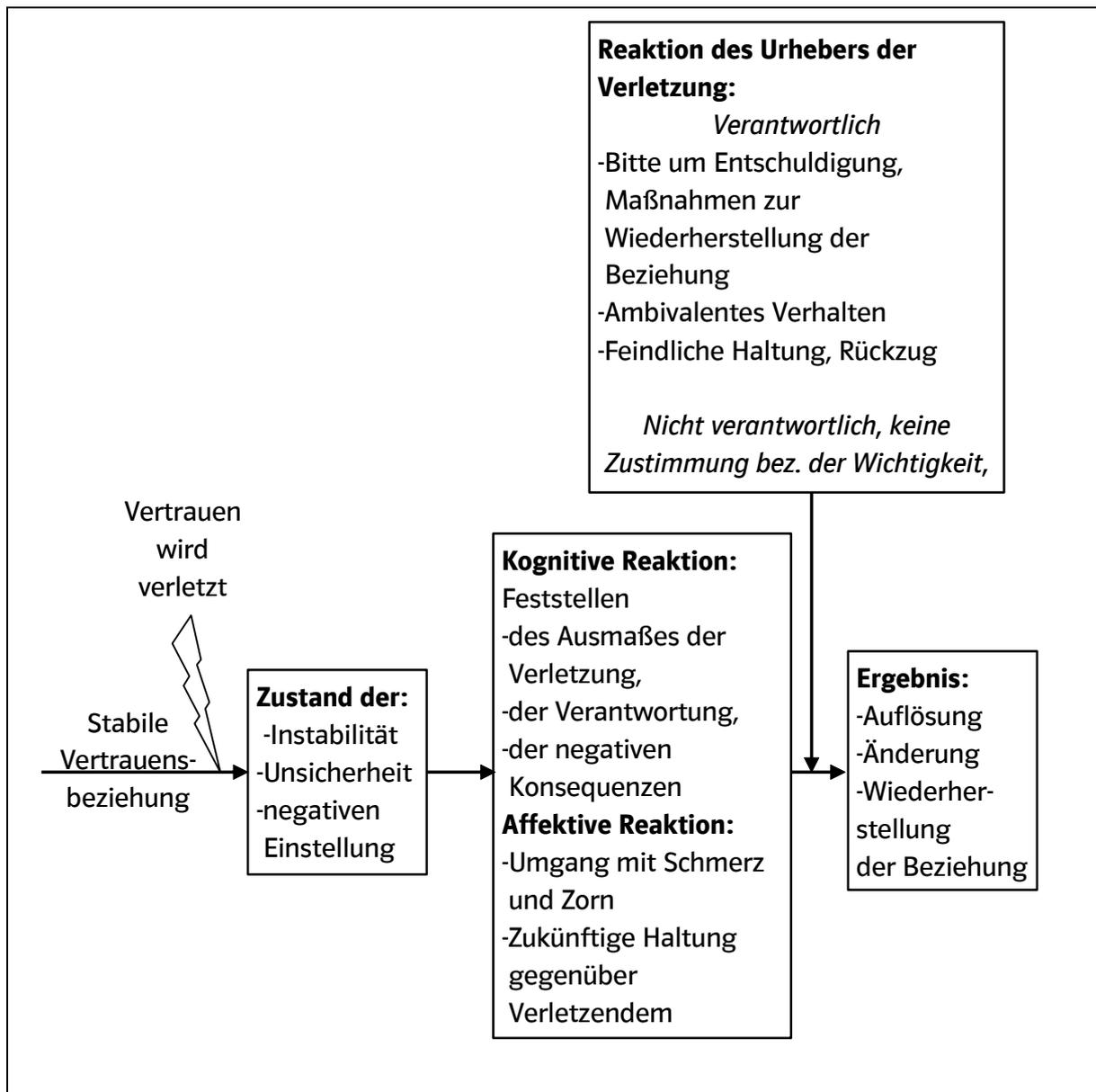


Abbildung 21: Dynamik einer Vertrauensverletzung aus der Sicht des Verletzten<sup>607</sup>

Ausgangspunkt ist eine auf Vertrauen basierende Kooperation, welche sich in Harmonie befindet. Das Gleichgewicht wird durch eine Handlung einer Partei ( $P_1$ ) gestört, welche von der anderen ( $P_2$ ) als Vertrauensverletzung angesehen wird. Dadurch wird  $P_2$  in einen Zustand der Instabilität und Unsicherheit versetzt, woraus eine negative Einstellung gegenüber  $P_1$  resultiert. Diese Veränderung setzt einen Prozess in Gang, in dem sowohl auf kognitiver wie affektiver Ebene die Ansichten über  $P_1$  neu überdacht werden. Auf kognitiver Ebe-

<sup>607</sup> Vgl. ebd., S. 126.

ne wird festgestellt, (i) welches Ausmaß die Verletzung aufweist, (ii) wer die Verantwortung trägt und (iii) welche negativen Konsequenzen dies hat. Auf affektiver Ebene entstehen Ärger, Wut und Frustration aufgrund der verletzenden Handlung. Als Ergebnis ergibt sich eine Neueinschätzung von  $P_1$ . Trotz der Vertrauensverletzung und nach der Neueinschätzung von  $P_1$  ist es oftmals so, dass die Partnerschaft noch existiert. In diesem Fall verfügt  $P_1$  über mehrere Handlungsalternativen: Sie kann die Neueinschätzung von  $P_2$  akzeptieren oder ablehnen, aber auch ihrerseits offen legen, welche Erwartungen sie über den weiteren Verlauf der Beziehung hat. Die Antwort von  $P_1$  eröffnet wiederum  $P_2$  drei Alternativen: (i) die Beendigung der Beziehung, (ii) die Wiederherstellung der Beziehung auf altem Niveau oder (iii) die Transformation der Beziehung hin zu einem neuen Niveau.<sup>608</sup>

Die Reaktion der verletzten Partei ( $P_2$ ) ist abhängig vom Vertrauensniveau der Partnerschaft vor der Störung.<sup>609</sup>

- Befindet man sich in der Phase des CBT, ist dies gemäß dem Modell mit einer frühen Kooperationsphase verbunden. In diesem Fall ist die Beziehung sehr zerbrechlich, da man über wenig Erfahrung verfügt. Die Eindämmung des Risikos ist vorrangig, Kontroll- und Überwachungsmechanismen dominieren die Partnerschaft. Erfolgt in dieser Phase eine Verletzung, so kann es einerseits zu einer Neuverhandlung der institutionellen Arrangements kommen, um sich besser vor opportunistischem Verhalten zu schützen, oder die Partnerschaft wird beendet.
- In der Phase des KBT werden Verträge, Kontroll- und Strafmechanismen zur Steuerung zunehmend durch die Sammlung von Informationen ersetzt, mit deren Hilfe das Verhalten des Partners vorausgesagt werden kann. Eine Verletzung des Vertrauensverhältnisses bedeutet ein inkonsistentes Verhalten des Partners, aber auch, dass die eigene Antizipationsfähigkeit infrage gestellt wird. Handelt  $P_1$  aus freien Stücken, so muss  $P_2$  seine Informationen und die daraus resultierende Wissensbasis sowohl auf affektiver wie kognitiver Ebene mit dem störenden Ereignis abgleichen und neu konfigurieren.<sup>610</sup> Wird die verletzende Handlung als minder schwer beurteilt, kann die Beziehung auf altem Niveau weitergeführt werden, ohne dass sich die Einstellung grundsätzlich ändert. Übersteigt das Ausmaß der Verletzung jedoch ein gewisses Maß, wird  $P_2$  seine Einstellung gegenüber  $P_1$  ändern und die Beziehung auf einem neuen, tieferen Niveau fortführen

---

<sup>608</sup> Vgl. ebd., S. 125 f.

<sup>609</sup> Vgl. ebd., S. 126 ff.

<sup>610</sup> Steht  $P_1$  unter Zwang oder sind Gründe vorhanden, die nicht in ihrem Verantwortungsbereich liegen, wird dies nicht als verletzende Handlung angesehen.

wollen. Festigt sich die Beziehung auf dieser neuen Grundlage, kann dies nach einer gewissen Zeitspanne eine erneute Intensivierung zur Folge haben. Findet allerdings eine Neueinschätzung statt, die (im negativen Sinne) stark von der alten Wissensbasis abweicht, kann dies eine dauerhafte Störung bewirken, die in der Beendigung der Beziehung kulminiert.

- Findet die Verletzung auf IBT-Niveau statt, hat dies die gravierendsten Auswirkungen für die Kooperation. IBT-Beziehungen sind zwar widerstandsfähig und in der Lage, Verletzungen zu überstehen, die Beziehungen auf einem tieferen Niveau zerstört hätten.<sup>611</sup> Eine Verletzung der Beziehung auf diesem Niveau ist indes gleichzusetzen mit einer Verletzung der gemeinsamen Identität, geteilter Werte und Normen. Dies kommt einer Erschütterung der Grundfeste, der basalen Prinzipien der Beziehung gleich und wiegt schwerer als jede Verletzung des CBT oder KBT.<sup>612</sup> Die Beziehung ist kaum oder nur mit extremen Ressourcen- und Zeiteinsatz wiederherstellbar.

Vergleicht man die unterschiedlichen Vertrauensniveaus, so werden zwei Elemente offenbar: (i) Je niedriger das Vertrauensniveau ist, desto schneller kann eine Verletzung zur Änderung oder Beendigung der Beziehung führen. (ii) Je höher das Niveau ist, desto schwieriger kann eine Beziehung nach einer fundamentalen Störung wiederhergestellt bzw. gerettet werden.

Nachdem demonstriert wurde, welche Auswirkungen eine Vertrauensverletzung auf unterschiedlichen Niveaus haben kann, folgt nun die detaillierte Dokumentation der weiteren Schritte.<sup>613</sup> Die Wiederherstellung des Vertrauens in einer Beziehung bildet einen bilateralen Prozess. Auch wenn für den Vertrauensbruch nur eine Partei verantwortlich ist, bedarf es doch der Anstrengung beider, um die Beziehung zu stabilisieren.<sup>614</sup> Bevor der Prozess in Gang kommt, sollten sich die Parteien über folgende Fakten im Klaren sein und diese gegen einen Abbruch der Beziehung abwägen:

- Man muss bereit sein, genügend Zeit und Energie in diesen Prozess zu investieren.
- Der zukünftige Nutzen der Kooperation muss die Aufwendungen übersteigen.
- Der „Netto“-Nutzen muss größer als der Nutzen möglicher Alternativen sein.

---

<sup>611</sup> „[...] the band of tolerance for inequity is wider in the presence of more deeply embedded social relations.“ Madhok 1995, S. 121.

<sup>612</sup> „They tap into values that underlie the relationship and create a sense of moral violation.“ Lewicki/Bunker 1995, S. 165.

<sup>613</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1996, S. 128 ff.

<sup>614</sup> Vgl. Kap. 4.5.3.

Sind diese Bedingungen erfüllt, lohnt es, die Vertrauensbeziehung zu retten. Der Prozess beginnt bei der verletzenden Partei. Diese muss gewisse Schritte ausführen, anhand derer ihr Eingeständnis der Verantwortung und ihr Willen zur Wiederherstellung offensichtlich wird:<sup>615</sup>

1. Die verletzende Partei ( $P_1$ ) muss erkennen und akzeptieren, dass eine Störung des Vertrauens stattgefunden hat. Häufig erkennt dies  $P_1$  aus eigener Kraft, da die Reaktionen der verletzten Partei ( $P_2$ ) bzw. die eigenen Handlungen darauf schließen lassen.<sup>616</sup> Ist  $P_1$  nicht in der Lage, die Störung zu erkennen, verschlechtert dies die Chancen für eine Wiederherstellung. In diesem Fall trägt  $P_2$  eine doppelte Bürde. Zum einen hat sie die Konsequenzen des Vertrauensbruchs zu tragen, zum anderen obliegt es ihr,  $P_1$  auf den Vertrauensbruch aufmerksam zu machen. Neben dieser Mehrbelastung entsteht bei  $P_2$  zudem das Gefühl, dass  $P_1$  keine Verantwortung für sein Handeln übernehmen kann oder will.
2.  $P_1$  muss feststellen, welche Ursache zur Vertrauensverletzung geführt hat und in welchem Zusammenhang die eigenen Handlungen dazu stehen. In den meisten Fällen gelingt dies durch die Analyse der Beschwerden, die von  $P_2$  vorgebracht werden.<sup>617</sup> Kann  $P_1$  keinen Zusammenhang zwischen seinen Handlungen und der Störung ausmachen bzw. weigert sie sich, so stoppt der Prozess auf dieser Stufe. Erkennt  $P_1$  die Ursachen, sieht allerdings keinen oder nur einen partiellen Zusammenhang mit ihren Handlungen, muss sie dies  $P_2$  mitteilen, um auf kommunikativem Wege zu einer Einigung zu gelangen.
3.  $P_1$  muss einsehen, dass ihre Handlungen die Vertrauensstörung verursacht haben. Um eine Wiederherstellung des Vertrauens zu ermöglichen, ist es nötig, dass  $P_1$  in Gänze versteht, welche Auswirkungen die verletzenden Handlungen auf  $P_2$  und auf die Beziehung hat. Ohne diese genaue Kenntnis der Situation wird es schwierig zu entscheiden, ob und auf welchem Wege die Beziehung wiederhergestellt werden kann.
4.  $P_1$  muss bereit sein, Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen. Die Übernahme der Verantwortung für die Vertrauensverletzung ist der Schlüsselpunkt für die Wiederherstellung des Vertrauens seitens  $P_1$ . Selbst wenn die Diskussion über die Verant-

---

<sup>615</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1996, S. 131 f; ähnlich Neubauer 1997, S. 113.

<sup>616</sup> Ein Vertrauensbruch besteht in einem defektiven Verhalten. Insbesondere in ökonomischen Interaktionsverhältnissen kann man davon ausgehen, dass man sich über die Konsequenzen seines Verhaltens bewusst ist.

<sup>617</sup> Durch diese Analyse erfährt  $P_1$  auch das Ausmaß der Vertrauensverletzung, da  $P_2$  am besten darüber informiert ist, als wie tief der Vertrauensbruch empfunden wird.

wortung noch im Gange ist, kann jede ablehnende Haltung von  $P_1$  zu einer Verschlimmerung der Situation beitragen.<sup>618</sup>

Auch die verletzte Partei muss ähnliche Schritte durchlaufen. Erkennt  $P_2$  nicht, dass eine Störung der Vertrauensbeziehung stattgefunden hat, wird die Kooperation ohne Destabilisierung fortgeführt. Ähnliches gilt bei der Feststellung der Handlungskausalität. Letztlich gilt: Ist  $P_1$  nicht willig einzusehen, dass ihre Handlungen die Störung verursacht haben, wird  $P_2$  kaum Anreize haben, die gestörte Vertrauensbeziehung ihrerseits wieder aufzubauen. Haben beide Parteien diese Schritte durchlaufen, wird eine Form der Entschuldigung von  $P_1$  erfolgen oder von  $P_2$  gefordert. Die Entschuldigung kann das Einsehen der Verletzung, das Bitten um Verzeihung oder die Offenlegung von Maßnahmen der Wiedergutmachung beinhalten. Die Entschuldigung muss so gestaltet sein, dass die Ehrlichkeit und Ernsthaftigkeit des Anliegens offensichtlich wird, denn die Qualität der Entschuldigung ist essenziell für die Bereitschaft von  $P_2$ , diese zu akzeptieren.

Nun kommt es auf die Reaktion der verletzten Partei an. Die Entschuldigung ist ein Angebot, die Beziehung wieder aufzubauen bzw. herzustellen („restore the balance“). Es liegt nun an  $P_2$ , die Entschuldigung abzulehnen, anzunehmen bzw. zu bestimmen, unter welchen Bedingungen diese angenommen wird. Die Möglichkeiten, welche  $P_2$  nun offen stehen, dürften im Detail vielgestaltig sein. Dennoch lassen sich vier grundsätzliche Alternativen beschreiben, wie der Prozess fortgesetzt werden kann:<sup>619</sup>

1.  $P_2$  lehnt jede Form der Entschuldigung ab. Die Vertrauensverletzung ist so stark, dass es für  $P_2$  unvorstellbar ist, jemals wieder einer Vertrauensbeziehung mit  $P_1$  eingehen zu wollen. Insbesondere bei KBT und IBT können Verletzungen auftreten, die solch finalen Konsequenzen nach sich ziehen. Die gleiche Reaktion dürfte hervorgerufen werden, wenn es in der Vergangenheit mehrere Vertrauensbrüche gegeben hat und der letzte „das Fass zum Überlaufen“ gebracht hat. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass es für  $P_2$  keinen Wert hat, die Beziehung weiterhin aufrechtzuerhalten. Tritt eben Genanntes ein, so kann es  $P_1$  unter Umständen gelingen, durch eine freiwillige Erweiterung der

---

<sup>618</sup> „Denying that the act happened, claiming that there weren't any consequences, denying any responsibility for it, or claiming that the act was unimportant and should have no impact on the trust level will likely intensify the other's anger and contribute to further trust deterioration rather than to trust repair.“ Lewicki/Bunker 1996, S. 132.

<sup>619</sup> Vgl. Lewicki/Bunker 1996, S. 133.

Entschuldigung bzw. durch ein noch deutlicheres Zeigen der Ernsthaftigkeit  $P_2$  umzustimmen, sodass diese eine der nachfolgenden Alternativen wählt.<sup>620</sup>

2.  $P_2$  nimmt die Entschuldigung an, stellt allerdings übertriebene bzw. nicht akzeptierbare Bedingungen für die Annahme. Diese Alternative ist durchaus realistisch, da bei einer Verletzung von Vertrauen oftmals Gefühle der Verletztheit und daraus folgend der Rache bzw. Bestrafung entstehen, welche  $P_2$  zur Stellung unerfüllbarer Bedingungen treiben. Tritt dies ein, befindet sich  $P_1$  in der Lage der hier erstgenannten Alternative. Er kann die geforderten Bedingungen ablehnen, woraus ein Abbruch der Beziehung resultiert.<sup>621</sup>
3.  $P_2$  nimmt die Entschuldigung an und stellt keinerlei Bedingungen. In diesem Fall versuchen die Parteien, die Beziehung auf dem Niveau vor der Verletzung fortzuführen, ohne den Vertrauensbruch aufzuarbeiten. Auch wenn dies oberflächlich als optimale Lösung erscheint, können damit auch negative Konsequenzen verbunden sein. Einerseits könnte  $P_1$  als „reueger Sünder“, dies als unrealistisch einschätzen und noch immer Bestrafungsmaßnahmen fürchten.<sup>622</sup> Andererseits könnte sich  $P_2$  in Zukunft äußerst vorsichtig gegenüber  $P_1$  verhalten und jede Handlung misstrauisch beobachten, was auf lange Sicht eine Verschlechterung der Beziehung bedingt. Dies hängt damit zusammen, dass ein Wiedergutmachungsprozess ohne dementsprechende Maßnahmen keine Möglichkeit bietet, die Ehrlichkeit der Partner zu beweisen. In vielen Fällen bleibt ein Moment der Unsicherheit.
4.  $P_2$  nimmt die Entschuldigung an, und akzeptable Bedingungen werden gefunden. Die Bedingungen können entweder von  $P_2$  bestimmt oder von  $P_1$  vorgeschlagen werden. Diese können sehr differenziert oder eher allgemein gehalten bzw. kurz- oder langfristiger Natur sein. Allerdings lassen sich gewisse Basiselemente ausmachen:
  - a. Die Bedingungen sollen demonstrieren, dass die verletzende Partei bereit ist und den Willen hat, die Vertrauensbeziehung wieder herzustellen.
  - b. Die verletzende Partei muss bereit sein, gewisse Opfer („Self-sacrificie“) für die Wiederherstellung zu leisten.
  - c. Durch die Bedingungen soll die verletzende Partei in der Lage sein, alle Konsequenzen, die aus der Verletzung entstanden sind, beseitigen zu können.

---

<sup>620</sup> Allerdings ist dies mit einem sehr starken Zeit- und Ressourceneinsatz verbunden, sodass  $P_1$  abwägen sollte, ob diese zusätzlichen Anstrengungen gerechtfertigt sind.

<sup>621</sup> Die Vertrauensbeziehung kann nur dann wiederhergestellt werden, wenn in Verhandlungen für beide Seiten annehmbarere Bedingungen gefunden werden.

<sup>622</sup> „The violator is likely to feel embarrassed and awkward about what has happened and may expect the victim to attempt revenge or retaliatory action.“ Lewicki/Bunker 1996, S. 134.

- d. Die verletzte Partei muss die Möglichkeit haben, die Ehrlichkeit und Bereitschaft der verletzenden Partei zu überprüfen.

Die spezifischen Bedingungen werden durch Verhandlungen zwischen den Parteien bestimmt. Grundsätzlich sollte hierbei auf die Vorstellungen der verletzten Partei eingegangen; etwaige Differenzen sind durch Diskussion zu beseitigen. Sind die Bedingungen gefunden, sollten beide Parteien Goodwill bei der Einhaltung zeigen. Für die Wiederherstellung des Vertrauens ist allerdings auch eine gewisse Kontrolle vonnöten, da nur so die Möglichkeit gegeben ist, Informationen zu sammeln, welche wiederum als Grundlage für den Aufbau von CBT und IBT dienen. In der Wiederherstellungsphase befindet sich die verletzende Partei sozusagen auf Bewährung.

### **Fazit**

Das Modell von Lewicki/Bunker enthält nahezu alle wesentlichen Bestandteile, welche für die Erklärung benötigt werden, wie Vertrauen zwischen unterschiedlichen Parteien entsteht und sich verändert. Es unterscheidet mehrere Dimensionen von Vertrauen und belegt, dass sich der Vertrauenscharakter im Laufe der Kooperation verändern kann, also eine dynamische Komponente enthält. Intensiviert sich die Beziehung, so soll es auch zu einer Festigung der Vertrauensbeziehung kommen. Jede Störung des Vertrauensgleichgewichts kann, wie im Zitat erwähnt, den Erfolg der Partnerschaft gefährden.

*„In fact, we argue that trust is so intimately connected to the fundamental nature of a relationship that trust-shattering events that cannot be repaired will probably be coincident with destroying the essence of the relationship itself.”<sup>623</sup>*

Die einzelnen Stufen sind zwar klar voneinander trennbar, keine dieser Stufen ist aber automatisch einer anderen überlegen. Wie bei Sheppard/Sherman gibt es für unterschiedliche Beziehungsformen unterschiedliche Vertrauensniveaus. Auch ein quasiautomatischer Verlauf wird verneint. Was das Modell von den vorher beschriebenen hervorhebt, ist die Ausarbeitung, wie es zu einer Störung der Vertrauensbeziehung kommt und welche Prozesse ablaufen müssen, damit die Beziehung wiederhergestellt werden kann. Es wird klar, dass eine intensive Vertrauensbeziehung einen starken Halt für die Kooperation repräsentiert, aber auch, dass eine fundamentale Störung einer intensiven Beziehung kaum behebbar ist. CBT-Beziehungen können verhältnismäßig einfach wiederhergestellt, indem man das institutio-

---

<sup>623</sup> Lewicki/Bunker 1996, S. 129.

nelle Arrangement der neuen Situation angleicht. Werden aber KBT- bzw. IBT-Beziehungen destabilisiert, so werden dadurch zusätzlich das Selbstverständnis und die Urteilkraft der vertrauenden Partei erschüttert. Da hier eine Verletzung der affektiven Elemente der Vertrauensbeziehung, sprich der Gefühle erfolgt, ist eine Wiederherstellung der Vertrauensbeziehung lediglich unter Einsatz erheblicher Ressourcen möglich und keineswegs gewährleistet. Insgesamt vereint das Modell von Lewicki/Bunker die Vorteile der anderen Modelle und ergänzt diese durch wesentliche Elemente. Es kann somit als die wesentliche Grundlage für die weitere Diskussion fungieren.

### **4.6.3 Integration und Weiterentwicklung der verschiedenen Modelle**

Die präsentierten Modelle zeigen, dass trotz bestehender Unterschiede gewisse Gemeinsamkeiten bezüglich des Aufbaus von Vertrauen vorhanden sind. Und diese Gemeinsamkeiten decken sich auch mit den Aussagen anderer Autoren, welche sich mit der Genese von Vertrauen näher beschäftigt haben.<sup>624</sup> Anhand dieser Gemeinsamkeiten lassen sich nun Aussagen darüber treffen, welche Elemente nötig sind, um ein aussagekräftiges Modell entwerfen zu können. Im Weiteren werden die einzelnen Elemente erläutert und in Abbildung 22 nochmals grafisch dargestellt:

- **Mehrdimensionalität von Vertrauen**

Vertrauen nur mittels eines Merkmales zu analysieren, würde seiner Vielfältigkeit nicht gerecht werden. Mehrere Faktoren sind bei der Genese von Vertrauen innerhalb von Beziehungen von Bedeutung und müssen dementsprechend in die Betrachtung mit einbezogen werden. Alle beschriebenen Modelle berücksichtigen diese Anforderung, wenn auch nicht in jedem Fall explizit veranschaulicht.<sup>625</sup> Worin sich alle Autoren einig sind, ist die Unterscheidung einer eher rationalen/kognitiven und einer eher affektiven/emotionalen Ebene. Dies kann als Minimum für ein aussagekräftiges Modell angesehen werden. Für genauere Aussagen ist jedoch ein Modell mit mehr als nur zwei Ebenen geeigneter.<sup>626</sup> Je nach Phase und Intensität bezieht sich das in dieser Arbeit weiterentwickelte Modell auf verschiedene Vertrauenskonzepte:

---

<sup>624</sup> Vgl. Lane 1998, S. 21 f.; Sako 1998, S. 89; Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 230; Sarkar/Cavusgil/Evirgen 1997, S. 260 f.; Madhok 1995, S. 120 f.; Das/Teng 2001, S. 255 f.

<sup>625</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.1.

<sup>626</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.4.

### **Institutionenbasiertes Vertrauen**

Institutionenbasiertes Vertrauen abstrahiert von personen- oder situationsgebundenen Merkmalen und lässt sich in der Rahmenordnung, innerhalb derer (Geschäfts-)Beziehungen eingegangen werden, ansiedeln.<sup>627</sup> Es hält strukturbasierte Garantien bereit, dass die Erwartungen des Vertrauensgebers über gewisse Raum-Zeit-Abstände hinweg erfüllt werden. Zur Etablierung institutionenbasierten Vertrauens bedarf es z. B. allgemeingültiger Regeln, wie Recht und Gesetz, dem Vorhandensein von Titeln und geschützten Bezeichnungen, aber auch marktlicher Bestimmungen, wie z. B. Zulassungsvoraussetzungen für Aktienmärkte. Die Existenz dieser Regeln dient als Mechanismus, Unsicherheit zu verringern und so die Entstehung von Vertrauen zu fördern.

### **Calculus-based Trust**

Calculus-based Trust lässt sich aufgrund seiner Beschreibung und Struktur mit dem in dieser Abhandlung erörterten kalkülbasierten Vertrauen gleichsetzen.<sup>628</sup> Vertrauen entsteht durch die Abwägung der Kosten und des Nutzens einerseits kooperativen und andererseits defektiven Verhaltens. Calculus-based Trust steht zu Beginn einer Vertrauensbeziehung. Die Eindämmung des Risikos ist vorrangig, und Kontrollmechanismen stellen einen relevanten Bestandteil des Beziehungsmanagements dar. Es bildet den Ausgangspunkt für weiter gehende Formen des Vertrauens.

### **Knowledge-based Trust**

Grundlage für die Entstehung von „Knowledge-based Trust“ sind die gemeinsame Erfahrung mit und die Kenntnis über den Interaktionspartner. Die Interaktionspartner sammeln Informationen voneinander und bewerten anhand derselben die Eigenschaften des anderen bzw. sein Verhalten in unterschiedlichen Situationen. Der Aufbau von „Knowledge-based Trust“ stützt sich bei der Bewertung auf die in Kapitel 4.4.1 beschriebenen Dimensionen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen.

### **Identification-based Trust**

„Identification-based Trust“ entsteht durch die Internalisierung der Wünsche und Vorstellungen des Partners in den eigenen Entscheidungshorizont.<sup>629</sup> Diese Form von Vertrauen weist starke Übereinstimmungen mit dem in dieser Studie beleuchteten normen- und

---

<sup>627</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.5.2.

<sup>628</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.5.1.

<sup>629</sup> Vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 63.

wertebasierten Vertrauen auf.<sup>630</sup> Durch häufige Interaktionen ergibt sich ein intensives Wissen über die andere Partei. Dies geht so weit, dass verstanden wird, welche Normen und Werte dem Handeln des anderen zugrunde gelegt sind. Vertrauen entsteht durch eine moralische Verpflichtung, die sich durch gemeinsam geteilte Normen und Werte ergibt.

### **Interaktionistisches Vertrauen**

Interaktionistisches Vertrauen kann wegen seiner speziellen Charakteristika als die Basis und zugleich als tragendes Element des mehrdimensionalen Vertrauensmodells dienen.<sup>631</sup> Durch seine Eigenschaften lässt sich der Verlauf einer Vertrauensbeziehung demonstrieren. Es beschreibt die Entwicklung von Vertrauen als reziproken Prozess, in welchem sich die beteiligten Partner engagieren müssen. Durch den Beziehungsaspekt und die dadurch notwendigen häufige Kontakt ist es zudem möglich, die in dem Modell integrierten, weiter oben geschilderten Vertrauenskonzeptionen sinnvoll zu verbinden.

- **Dynamik**

Die Entstehung von Vertrauen unterliegt einer graduellen Entwicklung. Es gibt in diesem Sinne keine sprunghafte Entwicklung von „kein Vertrauen“ zu „hundertprozentigem Vertrauen“. Die Entwicklung von Vertrauen ist gleichzusetzen mit einem längerfristigen Prozess, innerhalb dessen sich die Vertrauensbeziehung stabilisieren kann.<sup>632</sup> Dies ist allerdings kein quasi-automatischer Ablauf.<sup>633</sup> Durch nicht beziehungskonformes Verhalten kann es zu Vertrauensverletzungen kommen, welche die Stabilität der Beziehung gefährden und die Intensität verringern können.<sup>634</sup>

- **Wandel**

Je nach Dauer und Intensität einer Beziehung kann sich gleichermaßen ihr Charakter ändern. So kann sich aus einer losen Geschäftsbeziehung mit wenigen Kontakten oder marktgängigen Produkten eine enge Zusammenarbeit entwickeln, innerhalb derer auch Wissen und sensitive Informationen ausgetauscht werden. Im Zuge dieses Wandels er-

---

<sup>630</sup> Vgl. Kap. 4.5.2.

<sup>631</sup> Vgl. Kap. 4.5.3.

<sup>632</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.2.

<sup>633</sup> „A trustful relationship does not just happen. It evolves gradually over time through repeated successful interaction and has to be carefully nurtured through various forms of hard and soft commitments.“ Madhok 1995, S. 122.

<sup>634</sup> Vgl. Kap 4.6.2.4.

führt ebenfalls die Vertrauensbeziehung eine Änderung. Stehen am Anfang eher rational/kognitive Elemente im Vordergrund, werden diese nach und nach durch affektiv/emotionale Elemente ersetzt. Grundlage dieses Wandels ist der häufige Kontakt der Partner, welcher wesentliches Element des interaktionistischen Vertrauenskonzeptes ist. Dieser Kontakt ermöglicht es den Parteien, Informationen über die andere Partei zu erhalten, anhand derer diese beurteilt werden kann. Je umfangreicher diese Informationsbasis ist, desto genauer kann die Beurteilung erfolgen. Dies kann so weit gehen, dass eine gemeinsame Identität bzw. gemeinsam geteilte Werte und Normen gefunden werden.<sup>635</sup> Wichtig für das Verständnis dieses Wandels ist, dass dieser nicht phasenweise, sondern stufenweise abläuft. Die unterschiedlichen Konzepte ersetzen einander nicht, sondern bauen aufeinander auf. So beinhalten höhere Vertrauensebenen viele Elemente der weiter unten angesiedelten Vertrauensformen.<sup>636</sup>

- Aktives Management

Der Aufbau von Vertrauen erweist sich als dynamischer Prozess, innerhalb dessen sich der Charakter der Vertrauensbeziehung wandeln kann. Allerdings unterliegt dies keinem Automatismus oder ist gar determiniert. Die hohe Komplexität des Vertrauensaufbaus erfordert ein aktives Management.<sup>637</sup> Je nach Form und Intensität des Vertrauens sind unterschiedliche Maßnahmen einzusetzen, welche die Entwicklung begünstigen. Eine ähnliche Lage ergibt sich, wenn Vertrauen verletzt worden ist. Auch hier muss von beiden Parteien aktiv in den Wiederherstellungsprozess eingegriffen werden, um die Vertrauensbeziehung wieder ins Gleichgewicht zu bringen.

- Kontextabhängigkeit

Neben den in der Vertrauensbeziehung ablaufenden Prozessen spielen externe Faktoren bei der Genese resp. Änderung von Vertrauen eine weitere wichtige Rolle. Diese können sowohl in direkter Nähe der Geschäftspartner angesiedelt sein, wie z. B. das Entstehen einer besseren Alternative für die einzelnen Partner oder die Änderung der Gesamtstrategie, sind aber auch durch die Rahmenordnung gegeben, innerhalb derer die Partner agieren. Hierbei sind Rahmenbedingungen, wie Recht und Gesetz, aber auch Marktme-

---

<sup>635</sup> Vgl. Kap 4.6.2.4.

<sup>636</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.3.

<sup>637</sup> Vgl. Kap 4.6.2.4.

chanismen zu nennen. Diese kontextuellen Faktoren beeinflussen sowohl das Niveau der Vertrauenshöhe wie auch die Geschwindigkeit des Vertrauensaufbaus.<sup>638</sup>

- Charakteristika der Partner

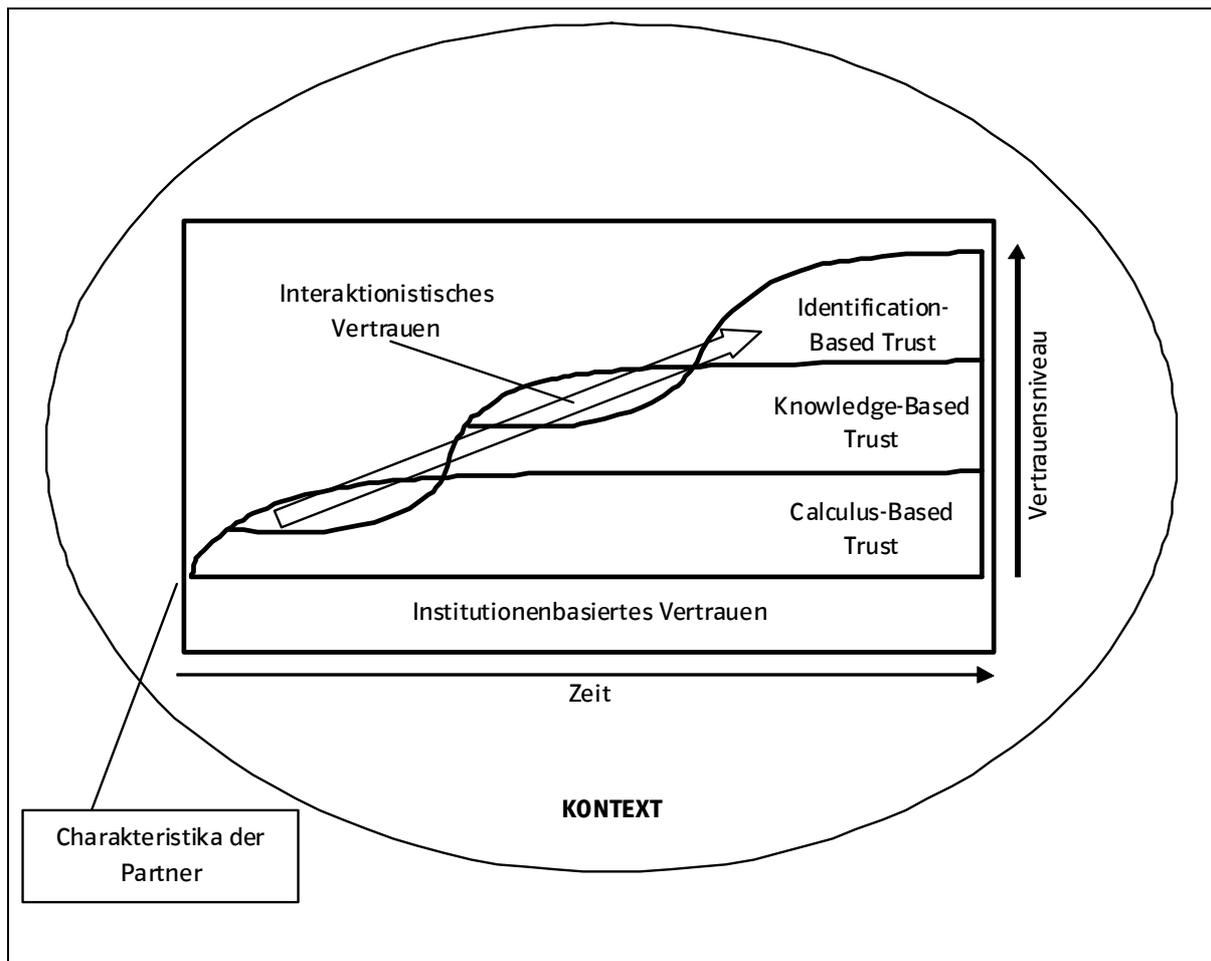
Sowohl aufseiten der vertrauenden wie zu vertrauenden Partei existieren Charaktereigenschaften, welche den Aufbau bzw. die Wiederherstellung von Vertrauen begünstigen bzw. behindern.<sup>639</sup> Auch wenn die Partnercharakteristika nur schwer bzw. nicht steuerbar sind, kann man doch durch Wahl geeigneter Mitarbeiter für die Kooperationsbeziehung bzw. geeigneter Kooperationspartner den Aufbau von Vertrauen positiv beeinflussen. Durch die Wahl von „High-Trusters“ kann der Prozess beschleunigt und begünstigt werden.<sup>640</sup>

---

<sup>638</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.1.

<sup>639</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.1 bzw. Kap. 4.6.2.3.

<sup>640</sup> Vgl. Kap. 4.5.2.



**Abbildung 22: Integration und Weiterentwicklung der vorgestellten Modelle zum Vertrauensaufbau<sup>641</sup>**

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Elemente haben es ermöglicht, das Modell von Lewicki/Bunker für den Vertrauensaufbau weiterzuentwickeln, welches sowohl prozessabhängige wie -unabhängige Faktoren berücksichtigt. Kernstück des Modells ist der stufenweise Vertrauensaufbau während des Beziehungsverlaufes, da hier durch aktives Kooperationsmanagement positiv in die Vertrauensentwicklung eingegriffen werden kann. Somit stellen prozessabhängige Faktoren den Schwerpunkt des Modells dar. Dennoch dürfen prozessunabhängige Faktoren nicht außer Acht gelassen werden, da auch diese für die Entwicklung bzw. Störung einer Vertrauensbeziehung relevant sein können. Während Partnercharakteristika durch geeignete Wahl noch einer gewissen Steuerbarkeit unterliegen, stellt der Kontext den grundlegenden Rahmen der Beziehung dar. Er unterliegt nicht dem direkten Einfluss der Kooperationspartner und entzieht sich folglich einer Steuerung. Allerdings kann der Kontext sehr wohl für die Veränderung einer Vertrauensbeziehung verantwortlich sein und

<sup>641</sup> Eigene Darstellung.

muss daher in das Modell integriert werden, um bei einer Veränderung des Kontexts mögliche Auswirkungen auf die Vertrauensbeziehung erkennen zu können.

#### **4.7 Vertrauen zwischen Unternehmen als soziale Entitäten**

Die Existenz von Vertrauen in der Beziehung zweier Individuen bzw. innerhalb einer gesellschaftlichen Gruppierung dürfte unbestritten sein.<sup>642</sup> Die Vorstellung, dass Vertrauen auch zwischen Organisationen oder zwischen Individuen und Organisationen bestehen kann, ist im Vergleich dazu weitaus weniger fundiert worden. Doch gerade diese Beziehungsverhältnisse sind für die Schaffung eines vertrauensbasierten Kooperationsmanagements von besonderer Bedeutung.<sup>643</sup> Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass das Phänomen Vertrauen in unterschiedliche Konzepte aufgegliedert werden kann und es durch diese Differenzierung möglich wird, den Prozess der Vertrauensgenese detailliert zu veranschaulichen. Innerhalb der bisherigen Argumentation wurden aus Gründen der besseren Darstellbarkeit die Parteien als jeweils eine Einheit gesehen: ein Unternehmen als Vertrauensgeber, das andere als Vertrauensnehmer. Mit dieser Vereinfachung wurde es grundsätzlich möglich, die vorwiegend auf interpersonale Beziehungen fokussierten Vertrauenskonzepte auch auf interorganisationale Beziehungen anzuwenden. Mit diesem Hilfsgriff ergibt sich jedoch ein Problem. Können interpersonale Beziehungen ohne Weiteres mit interorganisationalen Beziehungen gleichgesetzt werden?

*„Although it is difficult to envisage trust without an interpersonal dimension any theory which fails to go beyond this level cannot do justice to understanding and building trust within and between organizations in the current business environment.“<sup>644</sup>*

Grundsätzlich geht es also um die Frage, ob Unternehmen als solche Vertrauenssubjekte bzw. -objekte sein können. Kann ein Unternehmen dem anderen vertrauen? Dies ließe sich nur dann eindeutig mit ja beantworten, wenn die Unternehmen homogene Gebilde wären. Doch innerhalb dieser Gebilde müssten die einzelnen Mitarbeiter, wie im Zitat erwähnt, ihre eigene Identität zugunsten einer Unternehmensidentität aufgeben und somit gänzlich zu Teilen einer größeren Einheit („Kollektiv“) werden.

---

<sup>642</sup> Vgl. Schmidt-Rathjens/Amelang 1997, S. 63 ff.; Ripperger 1998, S. 1; Luhmann 1973, S. 1.

<sup>643</sup> Vgl. Inkpen/Currall 1997, S. 311.

<sup>644</sup> Lane 1998, S. 14.

*„[...] organizations – and even less likely interorganizational networks – do not exhibit a homogeneous or unified 'system rationality' or 'system culture'. Rather, they reflect divergent interests of actors and are more likely to be and to remain heterogeneous and contested in nature.“<sup>645</sup>*

Würde man die Existenz interorganisationalen Vertrauens allerdings grundlegend verneinen, so wäre ein Vertrauensaufbau nur zwischen einzelnen Individuen, sprich den Repräsentanten der kooperierenden Unternehmen möglich. Dies würde indes bedeuten, dass jeder Austausch des an der Kooperation direkt oder indirekt beteiligten Personals gravierende Änderungen im Vertrauensverhältnis im Gesamten nach sich ziehen würde. Eine Lösung bestünde darin, zwischen jedem an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter ein gleich hohes Vertrauensniveau zu schaffen, sodass Änderungen in der Personalstruktur keine Konsequenzen für das Vertrauensverhältnis mit sich bringen würden. Dies erscheint wegen der Komplexität von Vertrauensbeziehungen wenig realistisch und aus ökonomischer Sicht auch wenig machbar bzw. sinnvoll.<sup>646</sup> Es stellt sich mithin die Frage, ob bzw. wie Vertrauen in Unternehmen bzw. Unternehmenskooperationen herrschen kann. Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Schaffung interpersonalen Vertrauens und der Entstehung interorganisationalen Vertrauens?<sup>647</sup> Innerhalb dieses Teilkapitels soll gezeigt werden, welche Zusammenhänge zwischen interpersonalem und interorganisationalem Vertrauen existieren und wie sich diese gegenseitig beeinflussen. Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt die Theorie der Strukturierung von Giddens näher erläutert, bevor im Anschluss die grundlegenden Aussagen dieser Theorie auf interorganisationale Beziehungen übertragen werden.

Der britische Soziologe Anthony Giddens bezeichnet seine „Theorie der Strukturierung“ als Sozialtheorie, als eine Art Metatheorie der Sozialwissenschaften. Mithilfe dieser Theorie sollen alle Problemfelder umfasst werden, die für die Sozialwissenschaften von Interesse und Belang sind. Zentraler Fokus der Theorie ist das Verständnis menschlichen Handelns und sozialer Institutionen.<sup>648</sup> Infolgedessen eignet sich diese Theorie grundsätzlich für die Betrachtung von Unternehmenskooperationen (als soziale Systeme) und den Aufbau von Vertrauensbeziehungen (menschliches Handeln) in und durch diese. Giddens' Hauptanliegen

---

<sup>645</sup> Sydow 1998, S. 45.

<sup>646</sup> Man denke nur an die Probleme, die sich aus einer Vertrauensverletzung ergeben, vgl. Kapitel 4.6.2.4.

<sup>647</sup> „In welcher Weise kann davon gesprochen werden, dass im Verhalten individueller Akteure die Strukturmomente größerer Kollektive reproduziert werden?“ Giddens 1988, S. 76.

<sup>648</sup> Vgl. Giddens 1988, S. 30.

besteht in der Überwindung des Dualismus von Handlung (Subjektivismus) und Struktur (Objektivismus).

*„Die Theorie der Strukturierung basiert auf der Prämisse, dass dieser Dualismus begrifflich neu als eine Dualität gefasst werden muss – die Dualität von Struktur.“<sup>649</sup>*

Dieser Dualismus ist durch eine bisher angenommene Paradigmenunvereinbarkeit bedingt, welche eine scheinbar nicht überwindbare Grenzlinie zwischen objektivistischen und subjektivistischen Ansätzen zieht.<sup>650</sup> Doch Giddens wendet sich gegen objektivistische Ansätze, in welchen das Subjekt (das menschliche Wesen) vom Objekt (das System) beherrscht wird. Das Subjekt ist wehrlos gegen die übermächtigen strukturellen Kräfte, institutionalisierte Regeln sozialer Beziehungen zwingen die Organisationsmitglieder zu bestimmten Verhaltensweisen bzw. formen diese stark vor. Er wendet sich aber auch gegen subjektivistische Ansätze, in denen Handeln und Sinn Schwerpunkt für die Erklärung menschlichen Handelns sind und strukturelle Konzepte kaum eine Rolle spielen, geschweige denn einen Zwang auf das menschliche Handeln ausüben.<sup>651</sup> Anstoß für eine ausführliche Reflexion bzw. für die Entwicklung der Theorie der Strukturierung war für Giddens ein oft zitierter Satz von Marx:

*„Menschen machen ihre Geschichte, aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbstgewählten, sondern unter unmittelbar vorgefundenen, gegebenen und überlieferten Umständen.“<sup>652</sup>*

Dieses Zitat deutet an, was Giddens mit seiner Theorie bezweckt. Mit dem Begriff der Dualität sind Strukturmomente sozialer Systeme sowohl Medium als auch Ergebnisse sozialer Praktiken. Handeln und Struktur sind nicht zwei voneinander unabhängig bestehende, soziale Phänomene, sondern stellen beide Momente der Dualität dar.<sup>653</sup>

---

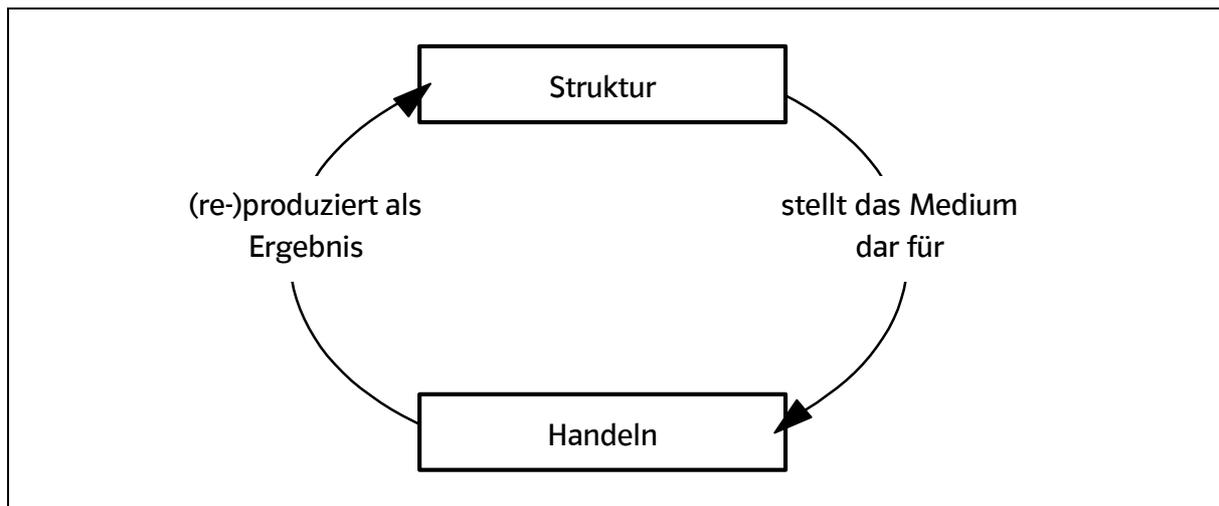
<sup>649</sup> Vgl. ebd., S. 34.

<sup>650</sup> Dies stellt für Giddens jedoch eine nicht annehmbare Unzulänglichkeit dar: *„Jede dieser beiden Sichtweisen ist eine illegitime Form von Reduktionismus, die sich aus dem Unvermögen herleitet, die Dualität von Struktur angemessen zu konzeptualisieren.“* Giddens 1988, S. 78.

<sup>651</sup> Vgl. Walgenbach 1999, S. 357.

<sup>652</sup> Marx 1969, S. 115, zitiert in: Walgenbach 1999, S. 357.

<sup>653</sup> Vgl. Giddens 1988, S. 77.

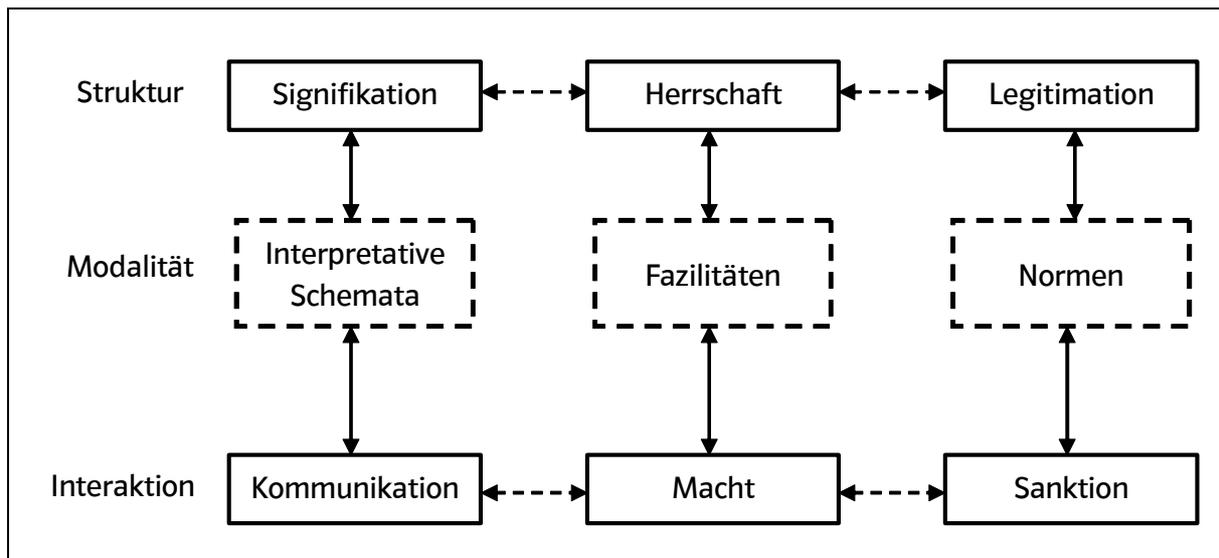


**Abbildung 23: Dualität von Struktur und Handeln**<sup>654</sup>

Verständlicher formuliert: Strukturen ermöglichen den sozialen Akteuren ihr Handeln, welches sich in sozialen Praktiken niederschlägt, werden aber gleichzeitig durch diese reproduziert.<sup>655</sup> Untersuchungsgegenstand der Theorie der Strukturierung sind also soziale Praktiken, welche durch das Interagieren kompetent handelnder Akteure entstehen und durch welche soziale Strukturen reproduziert werden. Das Konzept der Dualität impliziert, dass die Untersuchung dieser sozialen Praktiken auf zwei Dimensionen erfolgen muss: der Strukturdimension und der Handlungsdimension. Die Strukturdimension umfasst die Aspekte der Signifikation (Sinnggebung und Bedeutungszuweisung), der Herrschaft und der Legitimation. Die Handlungsdimension hingegen beinhaltet Aspekte der Kommunikation, der Macht und der Sanktion. Verbunden werden diese zwei Dimensionen über Modalitäten. Mit diesen sind interpretative Schemata, Fazilitäten und Normen gemeint.

<sup>654</sup> Eigene Darstellung.

<sup>655</sup> Vgl. Walgenbach 1999, S. 358.



**Abbildung 24: Die Dimensionen der Dualität von Struktur und Interaktion<sup>656</sup>**

Die Akteure beziehen sich auf diese Modalitäten bei der Reproduktion ihrer Interaktionssysteme und rekonstituieren damit im selben Moment deren Strukturelemente.<sup>657</sup> Akteure greifen in sozialen Interaktionen auf Fazilitäten zurück, um damit machtvoll in Handlungen eingreifen zu können und ihre Interessen durchzusetzen. Diese Fazilitäten lassen sich in autoritative und allokativen Ressourcen unterteilen.<sup>658</sup> Allokative Ressourcen (z. B. Überlassung von Patenten oder Offenlegung sensibler Informationen) beziehen sich auf Formen des Vermögens zur Umgestaltung, welche zur Herrschaft über Objekte oder materieller Phänomene befähigen. Autoritative Ressourcen (z. B. Reputation oder Zugang zu anderen Akteuren) hingegen sind solche Formen des Vermögens zur Umgestaltung, welche eine Herrschaft über andere Akteure oder Personen ermöglicht.<sup>659</sup> Durch den Einsatz dieser Ressourcen wird den Akteuren eine Verfügungsgewalt über Sachen oder Personen eröffnet und zugleich die somit etablierte Herrschaftsstruktur reproduziert. Des Weiteren bedienen sich Akteure in sozialen Interaktionen interpretativer Schemata. Diese werden von den Akteuren zur Verständigung, Interpretation und Sinngebung ihrer Handlungen benutzt. Mithilfe dieser sinnstiftenden Schemata beziehen sich die Akteure auf Regeln, die innerhalb des sozialen Systems oder einer Organisation gebräuchlich sind, reproduzieren mit deren Nutzung aber zugleich die Signifikationsstruktur des sozialen Systems bzw. der Organisation. Die

<sup>656</sup> Vgl. Giddens 1988, S. 81.

<sup>657</sup> Vgl. ebd.

<sup>658</sup> „Ressourcen (die mit den Signifikations- und Legitimationsaspekten sozialer Systeme verbunden sind) sind Strukturmomente, auf die sich die bewusst handelnden Subjekte in der Produktion ihres Handelns beziehen und die sie auch reproduzieren.“ Giddens 1988, S. 67.

<sup>659</sup> Vgl. Giddens 1988, S. 86.

Akteure müssen innerhalb ihrer Kommunikation in der Lage sein, Sinnzusammenhänge herzustellen. Zuletzt entnehmen soziale Akteure aus der Legitimationsstruktur bestimmte Normen. Diese werden dazu genutzt, um bestimmte Handlungen oder Ereignisse als positiv oder negativ, moralisch richtig oder falsch zu klassifizieren und entsprechend zu sanktionieren. Durch den Einsatz von Normen in sozialen Interaktionen wird wiederum die Legitimationsstruktur, aus der diese entlehnt wurden, reproduziert.<sup>660</sup> Innerhalb der Theorie der Strukturierung wird davon ausgegangen, dass durch die analytische Trennung der oben dargestellten Elemente der Dualität der Struktur alle sozialen Praktiken beschrieben und verstanden werden können. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen, soll nun die Konstitution von Vertrauen anhand der Strukturationstheorie veranschaulicht werden.<sup>661</sup>

- **Autoritative und allokativen Ressourcen: Vertrauen und Herrschaft**

Autoritative und allokativen Ressourcen befähigen Akteure zur Herrschaft über Personen und materielle Machtquellen. In Bezug auf Vertrauen würde dies bedeuten, dass eine Vertrauensbeziehung eine autoritative Ressource repräsentiert und darüber hinaus durch allokativen wie autoritative Ressourcen unterstützt und reproduziert werden kann. Ein dauerhaft auf Vertrauen basierender Umgang mit anderen Akteuren bewirkt, dass sich die Herrschaftsstruktur über die anderen als Vertrauensbeziehung stabilisiert und als solche reproduziert. Durch den Einsatz von Vertrauen kann das Handeln der anderen Akteure beeinflusst und das Wesen der Beziehung umgestaltet werden (autoritative Ressource).<sup>662</sup> Vertrauensvolles Handeln gegenüber anderen ist ohne allokativen wie autoritative Ressourcen nicht möglich. Sie dienen als unterstützende Ressourcen für die Aufrechterhaltung der Vertrauensbeziehung. Ohne riskante Vorleistungen oder die Überlassung sensibler und/oder für die Beziehung wichtiger Ressourcen (allokativen Ressourcen) bzw. den Zugang zu anderen Akteuren (autoritative Ressource) kann die Bereitschaft für oder das Honorieren von Vertrauen nicht gezeigt werden.

- **Interpretative Schemata: Vertrauen und Signifikation**

Neben dem vertrauensvollen Umgang mit den anderen Akteuren spielt ferner die Benutzung interpretativer Schemata eine wichtige Rolle für die Konstitution von Vertrauen. Durch die Benutzung gewisser Regeln wird es den Akteuren ermöglicht, die Beziehung als Vertrauensbeziehung zu interpretieren. Einerseits kann der Vertrauensgeber inner-

---

<sup>660</sup> Vgl. Loose/Sydow 1994, S. 172 ff.

<sup>661</sup> Vgl. im Folgenden ebd., S. 175 ff., bzw. Sydow 1998, S. 39 ff.

<sup>662</sup> Dies setzt allerdings voraus, dass die anderen Akteure auf ähnliche Weise handeln, vgl. Kap. 4.5.3.

halb der Kommunikation Vertrauensbereitschaft zeigen.<sup>663</sup> Andererseits kann der Vertrauensnehmer die in ihn gesetzte Vertrauenserwartung durch ein ähnliches Verhalten bestätigen. Den Akteuren muss es gelingen, einen vertrauensvollen Sinnzusammenhang zwischen Worten und Taten herzustellen, welcher wiederum zu einer auf Vertrauen basierenden Signifikationsstruktur führt.

- Normen: Vertrauen und Legitimation

Letztendlich kann Vertrauen als Norm herangezogen werden, um das Verhalten der anderen Akteure bewerten und gegebenenfalls sanktionieren zu können. Hat sich Vertrauen als Norm etabliert, so können die Worte und Taten der anderen bewertet und ein mögliches Fehlverhalten erkannt sowie geahndet werden. Zugleich wird durch den Einsatz von Vertrauen als Norm die auf Vertrauen beruhende Legitimationsstruktur reproduziert. Bevor Vertrauen selbst als Teil der Legitimationsstruktur etabliert werden kann, müssen allerdings erst Normen aufgebaut werden, welche die Bildung von Vertrauen unterstützen. Anhand dieser kann festgestellt werden, welches Verhalten als vertrauensvoll erachtet wird, wie eine Bestätigung des Vertrauens zu erfolgen hat oder wann ein Vertrauensbruch eintritt.<sup>664</sup>

Fasst man obige Aussagen zusammen, so sind vertrauensvolle Beziehungen zugleich Medium wie Ergebnis sozialer Praktiken. Durch geeignete soziale Praktiken innerhalb vertrauensvoller Beziehungen wird Vertrauen, wie im Zitat erwähnt, bei abstrakten Systemen etabliert und reproduziert.

*„Die Etablierung von vertrauensvollen Beziehungen zwischen konkreten Akteuren sowie die Übertragung von Vertrauen auf abstrakte Systeme kann also nur gelingen, wenn in den sozialen Praxen eine rekursive Stabilisierung von gemeinsam geteilten interpretativen Schemata, verbindlich akzeptierten Normen und gemeinsam tolerierter Machtausübung möglich ist.“<sup>665</sup>*

Nachdem nun die Grundzüge der Strukturationstheorie gezeigt wurden bzw. wie Vertrauen innerhalb der Dualität von Handlung und Struktur entsteht und dadurch reproduziert wird, geht es nun darum zu klären, welches Verhältnis zwischen interpersonalem und interorganisationalem Vertrauen besteht.

---

<sup>663</sup> Beispielsweise durch eine offene, ehrliche Kommunikation, in welcher die Worte der anderen im positiven Sinne interpretiert werden.

<sup>664</sup> Zu Normen, welche dies ermöglichen, vgl. Kapitel Vertrauenserwartung (Integrität) oder Kapitel „Strukturorientiertes Vertrauen“.

<sup>665</sup> Loose/Sydow 1994, S. 177.

Bleibt man der begrifflichen Terminologie von Giddens treu, so heißt Vertrauen in Organisationen bzw. Unternehmen Vertrauen in soziale bzw. abstrakte Systeme.<sup>666</sup> Vertrauen in abstrakte Systeme lässt sich vom interpersonalen Vertrauen unterscheiden.<sup>667</sup> Im Gegensatz zu interpersonalem Vertrauen muss bei Vertrauen in abstrakte Systeme kein direkter Kontakt mit bestimmten Individuen oder Gruppen vorausgesetzt werden, der für die Vertrauensgenese verantwortlich ist. Die kontinuierliche Existenz einer Organisation wird nach Giddens nicht von den Aktivitäten irgendeines besonderen Individuums begründet: Einzelne Individuen tragen durch ihre Interaktionen zwar zu einem gewissen Teil zur Konstitution einer Organisation bei, aber die Abwesenheit derselben führt nicht zu einem Zusammenbruch der Organisation.<sup>668</sup> Dieser Zusammenhang wird als „Entbettung“, also das Herauslösen sozialer Beziehungen aus lokal und zeitlich begrenzten Interaktionszusammenhängen, bezeichnet.<sup>669</sup> Für auf Vertrauen basierende Kooperationen heißt dies, dass zwar einzelne Akteure zur Vertrauensbeziehung beigetragen haben, diese aber nicht unbedingt anwesend sein müssen, um die Vertrauensbeziehung aufrechtzuerhalten. Vertrauen bezieht sich demnach weder auf die ganze Person noch auf die gesamte Organisation, sondern auf bestimmte Ergebnisse, welche die Person oder die Organisationen hervorgebracht haben.<sup>670</sup> Hat der Prozess der Entbettung stattgefunden, so ist das Systemvertrauen nicht mehr an die Kopräsenz individueller Akteure gebunden. Das Vertrauen basiert dann auf gesichtsunabhängigen Bindungen, die durch vom System bereitgestellte Sicherheiten bzw. vertrauens- und sicherheitsstiftende Maßnahmen gestützt werden. Doch die Reichweite dieser gesichtsunabhängigen Bindungen, die zum Aufbau von Systemvertrauen bzw. interorganisationalen Vertrauen führen, wird von Giddens selbst begrenzt bzw. ergänzt:

*„[...] alle Entbettungsmechanismen stehen in Wechselbeziehungen zu rückgebetteten Handlungskontexten, die entweder auf die Stützung oder auf die Schädigung dieser Mechanismen hinwirken können; und dass gesichtsunabhängige Bindungen ebenfalls in nützlicher oder schädlicher Weise mit gesichtsabhängigen Verknüpfungen sind.“<sup>671</sup>*

---

<sup>666</sup> Vgl. Giddens 1995, S. 107.

<sup>667</sup> Interpersonales Vertrauen besteht bei Giddens zwischen Einzelpersonen, die sich gut kennen und aufgrund ihrer langfristigen Bekanntschaft Beweise für ihre Vertrauenswürdigkeit erbracht haben. Somit zeigt es eine gewisse Ähnlichkeit zum persönlichkeitsorientierten Vertrauenskonzept.

<sup>668</sup> Vgl. Giddens 1988, S. 76.

<sup>669</sup> Vgl. ebd., S. 102.

<sup>670</sup> Vgl. Loose/Sydow 1994, S. 180.

<sup>671</sup> Giddens 1995, S. 103.

Dies heißt, dass durch die Rückbettung die gesichtsunabhängigen Bindungen aufrechterhalten oder mithilfe der gesichtsabhängigen Bindungen transformiert werden. Das Wiederkoppeln gesichtsunabhängiger zu gesichtsabhängiger Bindungen findet an sog. „Zugangspunkten“ statt.

*„An den Zugangspunkten beinhalten die gesichtsabhängigen Bindungen, durch die Akteure ohne Expertenwissen in Vertrauensbeziehungen eingebunden werden, normalerweise Darbietungen unübersehbarer Vertrauenswürdigkeit und Integrität in Kopplung mit einer ‚Alles-läuft-normal‘-Haltung oder einer gewissen Unerschütterlichkeit. Obwohl jeder weiß, dass sich der eigentliche Sitz des Vertrauens im Inneren des abstrakten System und nicht in den Einzelpersonen befindet, die das System in spezifischen Zusammenhängen ‚vertreten‘, wird an den Zugangspunkten daran erinnert, dass es (potentiell fehlbare) Menschen aus Fleisch und Blut sind, die das System in Betrieb halten.“<sup>672</sup>*

Zugangspunkte ermöglichen als Schnittstellen den Kontakt zwischen Außenstehenden und den Mitgliedern einer Organisation. Es sind die Orte, an denen die Organisation verwundbar ist, aber an denen zugleich das Vertrauensverhältnis gewahrt und gefestigt werden kann. Insofern kommt dem Auftreten der Systemvertreter eine besondere Rolle zu. Ihr Verhalten bestimmt das Vertrauensverhältnis sowohl auf interpersonaler wie auch durch Rückbettungsmechanismen auf interorganisationaler Ebene. Beide Formen des Vertrauens sind stark miteinander verflochten.<sup>673</sup> Ein vertrauensvoller interpersonaler Umgang innerhalb dieser Zugangspunkte trägt dazu bei, dass interorganisationales Vertrauen als Strukturmerkmal innerhalb einer Unternehmenskooperation etabliert und reproduziert wird. Der Pflege derartiger Begegnungs- und Ankopplungsstellen kommt somit innerhalb des vertrauensbasierten Kooperationsmanagements eine besondere Rolle zu. Die Pflege dieser Beziehungen erfolgt im organisationalem Kontext über den Einsatz sog. „boundary spanners“.<sup>674</sup>

Diese sind Organisationsmitglieder, die als Vermittler zwischen der Organisation und ihrer Umwelt stehen und so eine Öffnung des Inneren nach außen bewirken sowie eine Verbindung des Inneren und mit dem Äußeren ermöglichen.<sup>675</sup>

---

<sup>672</sup> Ebd., S. 109.

<sup>673</sup> Vgl. Inkpen/Curall 1997, S. 312.

<sup>674</sup> Vgl. Gilbert 2007, S. 92.

<sup>675</sup> Vgl. Ortman, Sydow 1999, S. 217.

*„Vertrauen, hier Systemvertrauen, wird rekursiv stabilisiert, indem die ‚boundary spanners‘ unter Bezugnahme auf die im Netzwerk ‚herrschenden‘ Signifikations- und Legitimationsstrukturen die entsprechenden interpretativen Schemata und Normen aktivieren und die ihnen für vertrauensvolles Handeln verfügbaren Ressourcen einsetzen.“<sup>676</sup>*

Die obige Verbindung ermöglicht eine Darstellung des interorganisationalen Vertrauens als Vertrauen in Menschen, das von der Organisationsstruktur und -kultur als Limitierung und Orientierung des Verhaltens der Organisationsmitglieder umgeben wird.<sup>677</sup> Die Entwicklung interpersonales Vertrauens bildet somit ein wirkungsvolles Instrument zur Etablierung interorganisationalen Vertrauens, da diese durch die in der Strukturationstheorie abgebildeten Zusammenhänge stark miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Durch diese Verbindung ist es weiterhin möglich, die Genese von Vertrauen zwischen Unternehmen als eine Entwicklung von Vertrauen zwischen Personen darzustellen, da eben durch diese als „boundary spanners“ auch interorganisationales Vertrauen erzeugt und stabilisiert wird.<sup>678</sup>

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass die präsentierten Konzepte, welche die Entstehung von Vertrauen zwischen Individuen erklären, auch zur Erforschung des interorganisationalen Vertrauens herangezogen werden können und sich nutzenbringend anwenden lassen.

---

<sup>676</sup> Loose/Sydow 1994, S. 183.

<sup>677</sup> Einen ähnlichen Zusammenhang zwischen Handlung und Struktur innerhalb des Vertrauensphänomens sieht Bosshardt. Er unterscheidet zwischen der Mikro- und Makroebene einer Gesellschaft. Durch ein Zusammenspiel von Einzelhandlungen (auf der Mikroebene) resultieren soziale Tatbestände (auf der Makroebene); vgl. Bosshardt 2001, S. 228 ff.

<sup>678</sup> Vgl. Kramer 1999, S. 589. Hier wird ein Beispiel für sinkendes Vertrauen gegeben. Das negative Verhalten von Präsident Nixon während der Watergate-Affäre hat zu einem eklatanten Vertrauensverfall in die Regierung geführt. Auch hier wird das Verhalten exponierter Vertreter auf die Institution als Ganze übertragen.

## 5 Vertrauen und interkulturelles Management

*„East is East and West is West and never the twain shall meet.“*

Rudyard Kipling, Asienkenner und Autor des Dschungelbuchs

Die bisherige Analyse des Vertrauensphänomens hat gezeigt, dass dieses aus zahlreichen unterschiedlichen Facetten besteht. Es hat rationale wie affektive Elemente und wird je nach wissenschaftlicher Herangehensweise unterschiedlich betrachtet: Ökonomisch gesehen, geht es um die Verringerung von Transaktionskosten bzw. die Steigerung der Effizienz, psychologisch um das Interagieren einzelner Individuen in wie auch immer gearteten, meist persönlichen Beziehungen und soziologisch um das Funktionieren bzw. den Zusammenhalt von Gesellschaften oder ganzer Kulturen. Wird der Fokus auf internationale Kooperationen gelegt, erweitert sich die Betrachtung um eine entscheidende Dimension: Wie gestaltet sich eine vertrauensbasierte Beziehung zwischen Individuen bzw. Organisationen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, und wie kann diese aufgebaut und erhalten werden? Hat man erkannt, dass Vertrauen stark mit Interaktion und Kommunikation verbunden ist und dadurch stabilisiert werden kann oder zu einem gewissen Teil werte- und normenbasiert ist, kommt man unausweichlich zu dem Feld des interkulturellen Managements. Allein die kulturelle Bedingtheit von Kommunikation und des Selbstverständnisses von Individuen hinsichtlich ihrer Intentionen und Handlungen erfordert es, Vertrauen aus einem eben diese kulturellen Unterschiede berücksichtigenden Blickwinkel zu untersuchen. So stellt das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Werte- und Normensysteme, differierender Geschäfts- oder Kommunikationspraktiken, im Zitat als psychologische Distanz bezeichnet, das vertrauensbasierte Management von Kooperationen in einem internationalen Kontext vor bedeutende Herausforderungen.

*„Developing trust in international business associations is a more challenging task compared to relational exchanges in the domestic context. This is attributable primarily to the existence of psychological distance – differences in terms of culture, accepted business practices, economic environment, legal systems, and communications infrastructure – between exporters and importers, along with increased levels of uncertainty encountered in international operations.“<sup>679</sup>*

---

<sup>679</sup> Skarmeas/Katsikeas 2001, S. 236.

Aufgrund dieser Zusammenhänge wird in diesem Kapitel die internationale Dimension des vertrauensbasierten Managements von Kooperationen näher untersucht. Dabei werden die Entwicklung und der Erhalt von Vertrauen in und zwischen unterschiedlichen Kulturkreisen sowie die Zusammensetzung der unterschiedlichen Formen von Vertrauen unter Berücksichtigung managementrelevanter Kulturunterschiede betrachtet. Entscheidend ist, ob Vertrauen ein kulturspezifisches Phänomen ist oder über Kulturen hinweg auf ähnliche oder sogar gleiche Weise erklärt werden kann. Ist es kulturspezifisch, so zieht dies eine erhöhte Komplexität für das Kooperationsmanagement nach sich: Aufbau und Erhalt von Vertrauen lassen sich nicht auf gleiche Art und Weise bewerkstelligen, je nach kultureller Ausprägung des Partners müssen unterschiedliche Maßnahmen für die Erreichung einer Vertrauensbeziehung angewendet werden. Ist Vertrauen kulturunspezifisch, so bedeutet dies für das Management, dass bei Entwicklung und Erhalt von Vertrauen unabhängig von der kulturellen Herkunft der Kooperationspartner ein identisches Vorgehen möglich ist.

Zu Beginn dieses Kapitels wird verdeutlicht, welche Besonderheiten bezüglich des Managements von Kooperationen im internationalen Kontext bestehen. Darauf folgend soll ein Überblick über verschiedene Arbeiten gegeben werden, die sich mit der interkulturellen Problematik des Vertrauensphänomens und damit zusammenhängenden Begriffen beschäftigen. In einem ersten Schritt werden Arbeiten vorgestellt, die davon ausgehen, dass Vertrauen und ähnliche Phänomene stark kulturspezifisch sind. Im Anschluss daran werden Arbeiten präsentiert, in welchen der Standpunkt vertreten wird, dass sich Vertrauen und mit diesem zusammenhängende Begriffe im internationalen Kontext auf ähnliche Art und Weise erklären und darstellen lassen. Das Kapitel schließt mit einer Bewertung der gefundenen Ergebnisse.

### ***5.1 Besonderheiten des Vertrauens als Organisationsprinzip im internationalen Kontext***

Kooperationen zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern werfen Fragen auf, die sich im nationalen Bereich nicht oder nur in einem weitaus geringeren Umfang stellen. Neben den Aufgaben und Problemen, die sich aus der Summe der unterschiedlichen Funktionen – wie Beschaffung, Produktion und Absatz bzw. Planung, Organisation, Führung und Kontrolle – ergeben, beinhalten grenzüberschreitende Kooperationen durch die Internationalität der Geschäftstätigkeit eine ungleich höhere Komplexität als solche, die in einem rein nationalen Umfeld angesiedelt sind. Diese Komplexität wird noch weiter durch die Tatsache

erhöht, dass die in den verschiedenen Funktionsbereichen ablaufenden Interaktionen zu einem gewissen Teil zwischen Individuen erfolgen, welche aus unterschiedlichen und sich fremden Ländern und Kulturen stammen.<sup>680</sup> Der Internationalisierungsprozess über Unternehmenskooperationen birgt so eine Reihe unsicherheits- und misstrauensverstärkender Faktoren, welche die Emotionen und Handlungen der Akteure belasten und dadurch die Funktionsfähigkeit der Kooperation beeinträchtigen.

Krystek sieht drei Problemfelder, welche die internationale Zusammenarbeit gefährden:<sup>681</sup> (i) fremde Unternehmen als Kooperationspartner, (ii) fremde wirtschaftliche und politische Systeme sowie (iii) fremde Kulturen bzw. Kulturelemente. Insbesondere die Andersartigkeit dieser Elemente im Vergleich zu den heimischen Pendanten bedingt eine Zunahme an Unsicherheit und eine mögliche Extension der Misstrauensspirale: Währungsverschiebungen, die einen sicher geglaubten Gewinn vernichten, politische Willkür, die zur Ausweisung von Managern oder zur Enteignung von Kapitalanlagen führt, Erdbeben, die ganze Regionen dem Erdboden gleichmachen, oder mafiaartige politische und wirtschaftliche Strukturen, die Korruption, Schutzgelderpressung oder gar Entführung von Mitarbeitern nach sich ziehen. Neben diesen eher von außen an die Kooperation herangetragenen Problemen findet sich jedoch ein weiterer wichtiger Auslöser für Schwierigkeiten in internationalen Kooperationen, der sich durch das direkte Interagieren der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter ergibt: interkulturelle Differenzen.

*„International alliances often bring together managers who may have different patterns of behaving and believing, fundamentally different cognitive blueprints for interpreting the world, and, differences in the very structure of perceiving, thinking and reasoning.“<sup>682</sup>*

In der täglichen Zusammenarbeit kann das Unverständnis über oder gar das Negieren kultureller Unterschiede zu einem nachhaltigen Aufbau von Missverständnissen und Misstrauen gegenüber dem anderen Geschäftspartner führen, was das gegenseitige Verständnis beeinträchtigt und nur schwer wieder ausgeräumt werden kann: So kann allein die Frage, ob man zusammen essen gehen will, je nach kulturellem Hintergrund und Stellenwert eine unterschiedliche Bedeutung besitzen. Auf den geschäftlichen Kontext bezogen, meint die Frage in Deutschland zumeist eine kurze Arbeitsunterbrechung, im amerikanischen Raum

---

<sup>680</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 65 f.

<sup>681</sup> Vgl. Krystek 1997, S. 552.

<sup>682</sup> Parkhe 1998b, S. 230.

eine längere Phase, in der in einer entspannten Umgebung persönliche Kontakte gepflegt werden, und im chinesischen Kulturkreis in aller Regel eine Einladung zum Essen, da hier das gemeinsame Essen eine wichtige soziale und kommunikative Bedeutung einnimmt.<sup>683</sup>

Diese interkulturell bedingten Missverständnisse beruhen größtenteils auf Unterschieden hinsichtlich der Encodierung von Inhalten durch Symbole aufseiten des Senders und der Decodierung dieser Symbole aufseiten des Empfängers.<sup>684</sup> Durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe ergeben sich unterschiedliche Interpretationsrepertoires für das Codieren und Decodieren und somit auch Spielräume für unterschiedliche Deutungen und Bewertungen.<sup>685</sup> Die Konsequenzen, welche sich aus solchen Unterschieden in der Codierung und Decodierung ergeben, können im Extremfall verheerend sein: So kann sich das Unverständnis gegenüber fremden Kulturen bspw. in Resignation, einer Verweigerungshaltung, einem ständigen Mäkeln über die Zusammenarbeit äußern und bis zur stillen Sabotage der Kooperation gehen. Ist der Konflikt offen ausgebrochen, kann dies bis zum Bruch getroffener Vereinbarungen und Verträge, mithin zur Beendigung der Zusammenarbeit führen.

Als Fazit dieses Teilkapitels ist festzuhalten, dass internationale Kooperationen weit mehr Unsicherheiten bergen als solche, die auf den heimischen Markt beschränkt sind. Die Begegnung mit Fremdem und Unbekanntem erhöht die Unsicherheit und den Informationsmangel, was von Beginn der Kooperation einen höheren Vorbehalt und größeres Misstrauen bewirken kann.<sup>686</sup> Hinzu kommt, dass Vertrauen substituierende Maßnahmen, wie die vertragliche Absicherung, die von Dritten gewährleistete Durchsetzung dieser Verträge oder die Wirkung von Marktmechanismen nicht im selben Umfang gegeben sind wie im eigenen Land.<sup>687</sup> Der Aufbau einer vertrauensbasierten Beziehung hat somit auch, wenn nicht sogar im verstärkten Maß, Relevanz für das Management internationaler Kooperationen, welche in einem komplexeren Umfeld angesiedelt sind wie nationale Kooperationen.

*„In complex environments permitting opportunistic behavior, it is not possible to depend upon or even write a contract as an effective form of social control. The creation of bases of trust is one alternative solution to complex environments in which it is possible to cheat.“<sup>688</sup>*

---

<sup>683</sup> Vgl. Chung 1995, S. 49.

<sup>684</sup> Für eine genauere Beschreibung siehe Kap. 6.2.3.

<sup>685</sup> Vgl. Adler 1997, S. 68 ff.

<sup>686</sup> Vgl. Ebd., S. 21.

<sup>687</sup> Vgl. Krystek 1997, S. 560.

<sup>688</sup> Vgl. Shapiro/Sheppard/Cheraskin 1992, S. 374.

Führt man sich die Besonderheiten internationaler Kooperationen nochmals vor Augen, so kann Vertrauen im interkulturellen Kontext folgende Funktion erfüllen, welche helfen, die oben angesprochenen Friktionen zu kompensieren:<sup>689</sup>

- Durch die Existenz von Vertrauen ergibt sich eine höhere Bereitschaft, kulturelle Unterschiede zu akzeptieren und daraus resultierende Schwierigkeiten der Zusammenarbeit zu überwinden.
- Es sorgt für eine höhere Toleranz beim Umgang mit unvorhergesehenen Turbulenzen, die durch die interkulturelle Zusammenarbeit entstehen: geringere Konfliktbereitschaft, schnellere Reaktionszeit bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten, die in vorhandenen Verträgen oder anderen formalen Übereinkommen nicht vorgesehen waren.
- Durch unterschiedliche Ausprägungen der Rechtssysteme und Gesetzgebung bzw. durch unterschiedlichen Stand der marktwirtschaftlichen Ausprägung, entfallen z. T. das Vertrauen substituierende Alternativen der Unsicherheitsvermeidung (z. B. Gesetze, Verträge oder funktionierende Marktmechanismen), woraus ein erhöhter Bedarf an Vertrauen im Kontext internationaler Geschäftsbeziehungen resultiert.
- Vertrauen hilft aufgrund der daraus folgenden höheren Flexibilität und Toleranz, Unterschiede der Zielvorstellungen oder Geschäftspraktiken, die sich von den heimischen unterscheiden, zu überbrücken bzw. zu vereinbaren.

Die hier gemachten Ausführungen zeigen, dass bei internationalen Kooperationen Vertrauen eine gesonderte Rolle innerhalb des Beziehungsmanagements einnimmt.

Gleichzeitig steigen indes die Risiken, die durch Vertrauen überbrückt und eingegrenzt werden sollen. Dies hat zur Konsequenz, dass einerseits Vertrauen als Organisationsprinzip durchaus geeignet ist, Schwierigkeiten internationaler Kooperationen zu kompensieren.<sup>690</sup> Andererseits muss man sich jedoch darüber bewusst sein, dass ein vertrauensbasiertes Management auf die höhere Komplexität, bedingt durch die Internationalität, abgestimmt sein muss.

---

<sup>689</sup> Vgl. Child 2001, S. 279.

<sup>690</sup> Möllering 2008, S. 107.

*„If trust is a characteristic of interpersonal relationships, does this mean that the assumptions behind it are specific to different cultures? If they are, this portends particular difficulties for international collaboration.“<sup>691</sup>*

Insbesondere muss man sich vor dem Fehler hüten, ohne eine nähere Analyse darauf zu schließen, dass sich Vertrauen in anderen Kulturen auf gleiche Art und Weise generieren und erhalten lässt wie im eigenen Kulturkreis. Denn diese ethnozentrische, auf das Heimatland fokussierte Sichtweise über Vertrauen und ein simples Oktroyieren derselben auf andere Kulturen würde die oben angesprochenen kulturellen Friktionen eher verstärken denn beseitigen. Man würde den potenziell machbaren Fehlern einen weiteren, gravierenden hinzufügen.

## **5.2 Vertrauen im internationalen Kontext: culture-bound oder culture-free?**

Seit den Sechziger- und Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts stehen sich zwei Lager mit unterschiedlichen Auffassungen gegenüber: Universalisten, welche die Meinung vertreten, Managementkonzepte und -techniken sind universell und damit kulturunabhängig anwendbar, und Kulturalisten, welche der Auffassung sind, Managementkonzepte und -techniken unterliegen kulturellen Einflüssen. Ausgehend von diesen Sichtweisen, vertreten die Universalisten die Culture-Free-These und gehen davon aus, dass „one best way“ (Monofinalität) existiert, wohingegen die Kulturalisten die „Culture-Bound-These“ postulieren und dementsprechend davon ausgehen, dass „several good ways“ (Äquifinalität) bestehen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.<sup>692</sup> Ähnliche Auffassungen, wenn auch aus einer etwas anderen Perspektive betrachtet, werden von den Anhängern der Konvergenz- bzw. Divergenzthese eingenommen. Während die Universalisten und Kulturalisten eine statische Perspektive einnehmen, wird hier der dynamische Aspekt in die Betrachtung mit einbezogen. Die Vertreter der Konvergenzthese gehen davon aus, dass sich die unterschiedlichen Managementtechniken langfristig angleichen, während die Anhänger der Divergenzthese der Meinung sind, die Managementkonzepte bleiben unvereinbar und werden sich im Zeitverlauf zunehmend voneinander entfernen. Der Unterschied zwischen der statischen und dynamischen Perspektive liegt darin, dass die Vertreter der Konvergenzthese weniger dominierend auftreten als

---

<sup>691</sup> Ebd., S. 276.

<sup>692</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 43; Kutschker/Schmid 2002, S. 770.

die Vertreter der Universalismusthese: Bei ihnen muss eine zeitlich-räumliche Allgemeingültigkeit der Managementkonzepte und -techniken erst noch erreicht werden.<sup>693</sup>

<b>Statische Ebene</b>	<b>Kulturalisten</b>	<b>Universalisten</b>
<b>Zentrale These</b>	Managementkonzepte sind kulturabhängig	Managementkonzepte sind kulturunabhängig
<b>Begründung</b>	Managementverhalten und -handlung sind substantiell durch die jeweilige Landeskultur beeinflusst. Management und Kultur sind nicht voneinander trennbar, da Kultur das Verhalten beeinflusst und so für das Management ein Interpretationsmuster darstellt.	Ökonomische Zwänge sowie identische Aufgabenstellungen und Funktionen des Managements führen zu einer homogenen Ausgestaltung der Managementkulturen. Unterschiede resultieren aus der ökonomischen Entwicklung oder aufgrund anderer kulturfreier Ursachen.
<b>Dynamische Ebene</b>	<b>Divergenz</b>	<b>Konvergenz</b>
<b>Zentrale These</b>	Nationale Werte und Normen werden nicht homogener, sondern driften vielmehr auseinander; kulturspezifische Unterschiede im Verhalten und Handeln bleiben bestehen.	Nationale Kulturen werden sich immer ähnlicher. Managementphänomene weisen eine zunehmende Konvergenz auf, es entsteht eine Art „Weltkultur“. Es zeichnet sich ein einheitlicher Weg des Managements ab.
<b>Begründung</b>	Die zunehmende globale wirtschaftliche Verflechtung führt dazu, dass sich die Individuen verstärkt auf ihre kulturellen Ursprünge zurückbesinnen.	Zunehmender Welthandel und die ständige Verbesserung der IuK-Instrumente lassen die verschiedenen nationalen Kulturen immer weiter zusammenwachsen.
<b>Folgerung für Theorie und Praxis</b>	<p>Theorie: Steigende Bedeutung der interkulturellen Managementforschung. Theorien und Konzepte können nicht ohne Weiteres übertragen werden, sondern sind auf die kulturellen Besonderheiten anzupassen (Äquifinalität).</p> <p>Praxis: Der Umgang mit kulturellen Unterschieden wird zu einem Managementfaktor. Das Verständnis von Kulturunterschieden gewinnt an Bedeutung für den Erfolg der internationalen Geschäftstätigkeit.</p>	<p>Theorie: Abnehmende Bedeutung der interkulturellen Managementforschung. Theorien und Konzepte sind ohne Variierung übertragbar. Es setzen sich die besten Managementkonzepte durch (Monofinalität).</p> <p>Praxis: Vereinfachung der grenzüberschreitenden Tätigkeit. Standardisierung von Produkten und Prozessen führt zu Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen.</p>

**Tabelle 8: Kulturabhängigkeit vs. Kulturunabhängigkeit des Managements<sup>694</sup>**

<sup>693</sup> Vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 771.

<sup>694</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 44.

Überträgt man diese Unterteilung auf die Vertrauensforschung, so lassen sich auch hier die verschiedenen Meinungen in zwei Lager einteilen – solche, die behaupten, Vertrauen baue sich in unterschiedlichen Kulturkreisen unterschiedlich auf, und solche, die einen in großen Teilen identischen Aufbau annehmen.

### 5.2.1 Vertrauen als kulturgebundenen Phänomen

Dreh- und Angelpunkt aller Arbeiten, die Vertrauen als kulturgebundenen Phänomen betrachten, stellt die Aussage dar, dass die Entstehung von Vertrauen auf solchen Einflüssen beruht, die kulturell verwurzelt sind. Insbesondere die Annahme, dass in den verschiedenen Kulturen und Gesellschaften unterschiedliche Werte- und Normenbasen – im Zitat „collective programming“ – existieren, lässt die Autoren darauf schließen, dass Vertrauen je nach der Kultur einer Gesellschaft unterschiedlich entsteht.

*„Since each culture's 'collective programming' results in different norms and values, the processes trustors use to decide whether and whom to trust may be heavily dependent upon a society's culture.“<sup>695</sup>*

Die Entstehung von Vertrauen leitet sich demnach von der Kultur und den dort vorkommenden sozialen Strukturen ab. Sie variiert z. B. in Abhängigkeit von der Region, von der Religion oder von der ethnischen Herkunft des Vertrauensgebers bzw. -nehmers, aus denen sich wiederum die Normen, Werte und grundlegenden Verhaltensannahmen als Grundlage für Vertrauen ableiten lassen.<sup>696</sup>

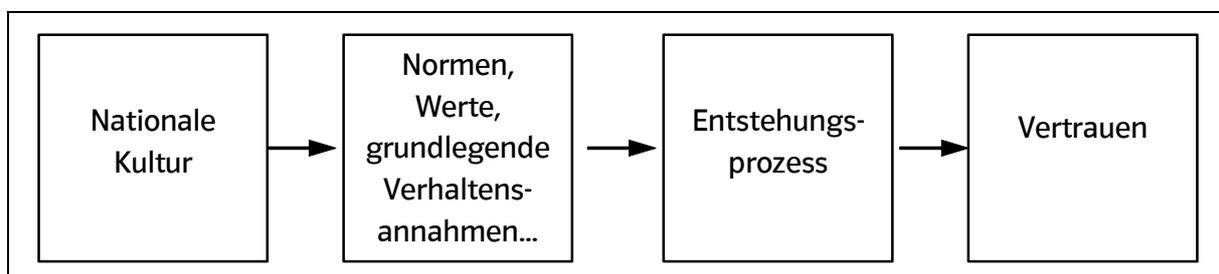


Abbildung 25: Der Zusammenhang der nationalen Kultur und der Entstehung von Vertrauen<sup>697</sup>

<sup>695</sup> Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 601.

<sup>696</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 23.

<sup>697</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 602.

Studien, welche den kulturalistischen Standpunkt vertreten, lassen sich in zwei Gruppen einteilen: Solche, die anhand von be- und anerkannten, universalen Kulturdimensionen auf die Unterschiedlichkeit der Vertrauensentstehung schließen, und jene, die anhand detaillierter Länderanalysen verschiedene Pfade der Entstehung von Vertrauen beschreiben.

### 5.2.1.1 Kulturdimensionen als Ausgangspunkt der interkulturellen Vertrauensforschung

Der Einsatz von Kulturdimensionen erlaubt es, nationale Kulturen mittels verschiedener Charakteristika zu veranschaulichen, zu analysieren und zu vergleichen. Der Vorteil dieser Kulturdimensionen liegt darin, nationale Kulturen und ihren Einfluss auf die dort lebenden Individuen nach universalen, systematisch geordneten Mustern einzuteilen und aufgrund dieser Einteilung Aussagen treffen zu können.<sup>698</sup> Die Suche nach Kulturdimensionen erfolgt dabei sowohl auf theoretischem wie empirischem Wege.<sup>699</sup> Im Folgenden werden die wohl bekanntesten und von der Forschung sowie Lehre breit akzeptierten Ansätze kurz präsentiert und anhand eines integrativen Ansatzes strukturiert. Im Anschluss findet die Verbindung der Kulturdimensionen mit der interkulturellen Vertrauensforschung statt.

#### 5.2.1.1.1 Ansatz von Kluckhohn/Strodbeck

Zu den bekanntesten theoretischen Zugängen, die sich bis in die heutige Zeit durch eine hohe Anerkennung auszeichnen und von vielen Autoren verwendet werden, zählt der Ansatz der Anthropologen Kluckhohn/Strodbeck, welche 1961 der Öffentlichkeit präsentiert wurde. Mithilfe von sechs grundlegenden Orientierungen unterteilen die Autoren nationale Kulturen nach der Perzeption des menschlichen Handelns und Denkens.

Perzeption der/des	Dimensionen		
Natur des Individuums	gut	gemischt (gut und schlecht)	schlecht
	Beispiel: Die Leute lassen ihre Türen unverschlossen.		Beispiel: Die Leute verschließen ihre Türen aus Angst vor Überfällen oder Raub.
	veränderbar		unveränderbar

<sup>698</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 188 f.

<sup>699</sup> Für einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Bestimmung von Kulturdimensionen, siehe Kutschker/Schmid 2002, S. 686 ff.

	Beispiel: Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, sich fortzubilden und zu lernen.	Beispiel: Von den Mitarbeitern wird nicht erwartet, sich fortzubilden.	
<b>Beziehung zur Natur/Welt</b>	Dominanz	Harmonie	Unterwerfung
	Beispiel: Die Menschen formen die Natur nach ihren Bedürfnissen (Agrarpolitik, Staudämme).	Beispiel: Die Menschen bewirtschaften die Natur auf eine nachhaltige Art und Weise.	Beispiel: Die Menschen sehen Naturgesetzmäßigkeiten als gegeben und unveränderbar an und richten sich danach.
<b>Menschlichen Beziehung</b>	individualistisch	kollektivistisch (laterale Gruppen)	hierarchisch
	Beispiel: Entscheidungen werden von den einzelnen Individuen getroffen.	Beispiel: Entscheidungen werden im Team getroffen.	Beispiel: Entscheidungen werden von einer Person getroffen und gelten für alle anderen.
<b>Menschlichen Aktivitäten</b>	handeln	kontrollieren	sein
	Beispiel: Mitarbeiter geben ihr Bestes, um angestrebte Ziele zu erreichen (Maximalprinzip).		Beispiel: Mitarbeiter tun das Nötigste, um ihren Lebensstandard zu halten (Minimalprinzip).
<b>Zeitlichen Fokus der Handlung</b>	Zukunftsorientiert	Gegenwartsorientiert	Vergangenheitsorientiert
	Beispiel: Unternehmen entwerfen ausgehend von der gegenwärtigen Lage Pläne für die Zukunft. Sie sind durch Innovation und Flexibilität gekennzeichnet.		Beispiel: Unternehmen entwerfen die zukünftigen Ziele aufgrund von Vergangenheitswerten. Sie legen hohen Wert auf Tradition.
<b>Räumlichen Vorstellung</b>	privat	gemischt	öffentlich

	Beispiel: Meetings werden hinter verschlossenen Türen ab- gehalten. Nicht direkt Beteiligte erhalten allen- falls über kontrollierte Punkte Zugang.		Beispiel: Meetings werden bei offenen Türen abgehalten. Nicht direkt Beteiligte haben leichten Zugang.
--	---	--	--

**Tabelle 9: Orientierungsdimensionen der menschlichen Perzeption<sup>700</sup>**

Der Ansatz von Kluckhohn/Strodbeck erlaubt es, die individuellen Orientierungen der Mitglieder einzelner Kulturen in universell gültige Dimensionen einzuteilen und so interkulturell vergleichbar zu machen.

*„The theory holds that in each culture most individuals are characterized by some dominant profile of orientations. In the United States, for example, the dominant orientations were predicted to be individualism, future time, mastery over nature, doing, and a conception of human nature as evil but perfectible.“<sup>701</sup>*

Da es sich allerdings um einen anthropologisch und nicht ökonomisch orientierten Ansatz handelt, werden Implikationen für das Management nicht näher beleuchtet. Allerdings befassten sich eine Reihe von Autoren mit Überlegungen, wie die Dimensionen von Kluckhohn/Strodbeck mit managementorientierten Fragestellungen in Verbindung gebracht werden können, was sich auch in den Beispielen der oben dargestellten Tabelle widerspiegelt.<sup>702</sup>

#### **5.2.1.1.2 Ansatz von Hofstede**

Ein weiteres äußerst prominentes Forschungsprojekt bilden die Arbeiten Hofstedes.<sup>703</sup> Durch mehrere, groß angelegte empirische Untersuchungen wies er interkulturelle Unter-

<sup>700</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 189; Adler 1997, S. 19.

<sup>701</sup> Inkeles/Levinson 1969, S. 435 f.

<sup>702</sup> Vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 688. Als Beispiel für eine managementorientierte Deutung von Kluckhohn/Strodbeck siehe Adler 1997, S. 18-32.

<sup>703</sup> Hofstede untersuchte die Werthaltungen von Mitarbeitern eines internationalen Konzerns (IBM). Anhand von Fragebögen, die in 20 Landessprachen übersetzt wurden, erhob er zwischen 1966 und 1973 Daten von 116.000 Mitarbeitern des Unternehmens, vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 702.

schiede in arbeitsbezogenen Werten nach und entwickelte fünf Dimensionen, anhand derer diese näher analysiert werden können:<sup>704</sup>

- Machtdistanz (Power distance)

Die Dimension der Machtdistanz beschreibt das Ausmaß, in dem weniger machtvolle Mitglieder einer Organisation (z. B. Untergebene) bereit sind zu akzeptieren, dass die Macht innerhalb von Organisationen ungleich verteilt ist.<sup>705</sup>

geringe Machtdistanz	hohe Machtdistanz
unternehmensbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der ideale Vorgesetzte ist ein kompetenter Demokrat.</li> <li>• Vom Vorgesetzten wird erwartet, dass er seine Mitarbeiter in die Entscheidungen mit einbezieht.</li> <li>• Dezentrale Organisationsstrukturen werden bevorzugt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der ideale Chef ist ein wohlwollender Autokrat.</li> <li>• Vom Vorgesetzten wird erwartet, dass er seinen Mitarbeitern exakte Vorschriften und Anweisungen gibt.</li> <li>• Zentralisierte Organisationsstrukturen werden bevorzugt.</li> </ul>
gesellschaftsbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Machtausübung muss legitimiert sein und wird einer Bewertung unterzogen.</li> <li>• Jedes Individuum verfügt über die gleichen Rechte.</li> <li>• Gewaltanwendung zur Durchsetzung der Innenpolitik ist selten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer über Macht verfügt, ist dadurch legitimiert. Die Position wird nicht hinterfragt.</li> <li>• Den Mächtigen werden Privilegien zugestanden.</li> <li>• Innenpolitische Konflikte führen oft zum Ausbruch gewalttätiger Auseinandersetzungen.</li> </ul>

**Tabelle 10: Unterschiede in der Dimension Machtdistanz**<sup>706</sup>

- Individualismus vs. Kollektivismus (Individualism vs. Collectivism)

Die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus bezeichnet das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Gesellschaft als einzelne Individuen sehen bzw. als Teil eines gesellschaftlichen Ganzen.<sup>707</sup>

Kollektivismus	Individualismus
unternehmensbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsbezogene Aspekte haben Vorrang vor aufgabenbezogenen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenbezogene Aspekte haben Vorrang vor beziehungsbezogenen Aspekten.</li> </ul>

<sup>704</sup> Vgl. Hofstede 1997.

<sup>705</sup> Vgl. ebd., S. 28.

<sup>706</sup> Vgl. ebd., S. 37 ff.

<sup>707</sup> Vgl. ebd., S. 51.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Management ist gruppenorientiert.</li> <li>• Diplome und Zertifikate verbessern den Status innerhalb der Gruppe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Management orientiert sich am Individuum.</li> <li>• Diplome und Zertifikate erhöhen den eigenen Wert und das Selbstbewusstsein.</li> </ul>
gesellschaftsbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Interessen werden von kollektiven dominiert.</li> <li>• Harmonie und Konsens sind die höchsten Ideale einer Gesellschaft.</li> <li>• Rechte und Gesetzte unterscheiden sich von Gruppe zu Gruppe (Kastendenken).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Interessen haben Vorrang vor kollektiven Interessen.</li> <li>• Die Selbstverwirklichung des Individuums stellt das höchste Ideal einer Gesellschaft dar.</li> <li>• Vor dem Gesetz ist jeder gleich.</li> </ul>

**Tabelle 11: Unterschiede in der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus<sup>708</sup>**

- Maskulinität vs. Femininität (Masculinity vs. Femininity)

Die Dimension Maskulinität vs. Femininität beschreibt den Grad, in dem sich Individuen mit bestimmten Werten, die sich aus der Unterschiedlichkeit der Geschlechter ergeben, identifizieren können. Dabei umfasst Maskulinität Werte wie Leistungsbewusstsein, Ehrgeiz oder Selbstbehauptung und Femininität Werte wie Feinfühligkeit, Bescheidenheit oder Lebensqualität.<sup>709</sup>

Femininität	Maskulinität
unternehmensbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte werden durch Verhandeln und das Schließen von Kompromissen beigelegt.</li> <li>• Man arbeitet, um zu leben.</li> <li>• Im Arbeitsleben wird Wert gelegt auf Solidarität, Gleichbehandlung und Lebensqualität.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte werden durch Auseinandersetzungen und das Recht des Stärkeren gelöst.</li> <li>• Man lebt, um zu arbeiten.</li> <li>• Das Arbeitsleben wird durch Ideale wie Wettbewerb, Leistung und Karriere bestimmt.</li> </ul>
gesellschaftsbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliches Wachstum steht im Einklang mit nachhaltigem Wirtschaften.</li> <li>• Der Verteidigung wird im Rahmen des staatlichen Haushalts ein geringer Stellenwert zugeordnet.</li> <li>• Der Wohlfahrtsstaat stellt das gesellschaftliche Ideal dar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliches Wachstum hat Vorrang vor nachhaltigem Wirtschaften.</li> <li>• Innerhalb des staatlichen Budgets wird der Verteidigung ein hoher Stellenwert zugeordnet</li> <li>• Ein Staat, der Leistung honoriert, wird von der Gesellschaft bevorzugt.</li> </ul>

**Tabelle 12: Unterschiede in der Dimension Maskulinität vs. Femininität<sup>710</sup>**

<sup>708</sup> Vgl. ebd., S. 67 ff.

<sup>709</sup> Vgl. ebd., S. 82.

<sup>710</sup> Vgl. ebd., S. 96 ff.

- Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty avoidance)

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung befasst sich mit dem Umstand, inwieweit Mitglieder einer Gesellschaft unbekannte und unsichere Situationen tolerieren können. Es handelt sich dabei um ein subjektives Gefühl, welches den Wunsch nach Planbarkeit und Vorhersagbarkeit widerspiegelt.<sup>711</sup>

geringe Unsicherheitsvermeidung	hohe Unsicherheitsvermeidung
unternehmensbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschriften und Regeln dürfen ein unbedingt notwendiges Maß nicht übersteigen.</li> <li>• Innovative, von der Norm abweichende Ideen werden toleriert und gefördert.</li> <li>• Pünktlichkeit und Präzision müssen erlernt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschriften und Regeln dienen zur Beruhigung. Es existiert ein emotionales Bedürfnis danach.</li> <li>• Von der Norm abweichende Ideen werden unterdrückt. Es besteht eine Resistenz gegenüber Innovation.</li> <li>• Pünktlichkeit und Präzision sind „von Natur aus“ gegeben.</li> </ul>
gesellschaftsbezogen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungewissheit stellt den Normalfall des menschlichen Lebens dar und wird dementsprechend hingenommen und akzeptiert.</li> <li>• Toleranz gegenüber anderen Anschauungen, Meinungen und Weltbildern.</li> <li>• Die Mitglieder einer Gesellschaft sind bereit, Risiken einzugehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungewissheit stellt eine ständige Bedrohung für das menschliche Leben dar, welche bekämpft werden muss.</li> <li>• Abweichende Anschauungen und Weltbilder werden unterdrückt. Es existiert nur eine Wahrheit, die für alle Gültigkeit besitzt.</li> <li>• Die Mitglieder einer Gesellschaft empfinden ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit.</li> </ul>

**Tabelle 13: Unterschiede in der Dimension Unsicherheitsvermeidung<sup>712</sup>**

- Langfristige vs. kurzfristige Orientierung (Confucian dynamism)

Die fünfte Dimension – als konfuzianische Dynamik bezeichnet – befasst sich mit der ethischen Grundhaltung von Gesellschaften. Der langfristigen Orientierung werden Werte wie Beharrlichkeit, Schamgefühl, Sparsamkeit und Fleiß zugeordnet und sind damit eher dynamisch sowie auf die Zukunft ausgerichtet. Die Werte der kurzfristigen Orientierung – Stabilität, Respekt vor der Tradition, Erfüllung sozialer Verpflichtungen und das Wahren des Gesichtes – sind hingegen eher statischer Natur und vergangenheitsorientiert. Die englische Bezeichnung dieser Dimension rührt daher, dass die Werte beider Ausprä-

<sup>711</sup> Vgl. ebd., S. 113.

<sup>712</sup> Vgl. ebd., S. 125 ff.

gungen stark mit der konfuzianischen Lehre verbunden sind.<sup>713</sup> Die hier beschriebene Dimension wurde erst nachträglich zu den anderen hinzugefügt. Aus diesem Grund sind auch die Auswirkungen dieser Dimension auf die betriebliche Organisation noch nicht so gründlich erforscht worden.<sup>714</sup>

kurzfristige Orientierung	langfristige Orientierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestand traditioneller Werte.</li> <li>• Erfüllung sozialer Verpflichtungen ungeachtet der daraus resultierenden Kosten.</li> <li>• Geringe volkswirtschaftliche Sparquote, kaum Vermögen für Investitionen vorhanden.</li> <li>• Schnelle Ergebnisse werden erwartet.</li> <li>• Bemühungen, das Gesicht zu wahren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionelle Werte werden an gesellschaftliche Veränderungen angepasst.</li> <li>• Erfüllung sozialer Verpflichtungen innerhalb gewisser Limits. Sparsamer Umgang mit Ressourcen.</li> <li>• Hohe volkswirtschaftliche Sparquote. Die Guthaben stehen für Investitionen zur Verfügung.</li> <li>• Längerfristige Vorhaben können verwirklicht werden, da Ergebnisse nicht vorschnell gefordert werden.</li> <li>• Bereitschaft, sich einer Sache unterzuordnen.</li> </ul>

**Tabelle 14: Unterschiede in der Dimension konfuzianische Dynamik<sup>715</sup>**

Hofstedes Studie kann als Meilenstein der Kulturforschung betrachtet werden. Trotz oder wohl auch gerade wegen seiner Bekanntheit blieb der Ansatz Hofstedes nicht ohne Kritik.<sup>716</sup>

Aus der vielfältigen Kritik seien folgende Argumente herausgenommen:

- Die Tatsache, dass die Untersuchung mit Mitarbeitern eines einzigen Unternehmens durchgeführt wurde, ließ die Frage entstehen, ob die Ergebnisse für ganze Kulturen generalisierbar sind bzw. inwieweit die Unternehmenskultur von IBM die Ergebnisse beeinflusst hat.
- Die Untersuchung ist westlich geprägt. So können Fragen, die aus westlicher Sicht von Bedeutung sind, in anderen Kulturkreisen keine bzw. eine völlig andere Bedeutung haben.
- Obwohl es Hofstede um die Ebene der Werte geht, setzt seine Untersuchung auf der Ebene des Verhaltens an, aus der er wiederum die Werte erschließt. Es ist fraglich, ob dieses Vorgehen zulässig ist, da durch diese Vorgehensweise ein Ergebnis entsteht, wel-

<sup>713</sup> Vgl. ebd., S. 164 ff.

<sup>714</sup> Vgl. Olie 1995, S. 38.

<sup>715</sup> Vgl. Hofstede 1997, S. 173.

<sup>716</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 194 f.; Kutschker/Schmid 2002, S. 715 ff.

ches aus dem Zusammenspiel von Verhaltensanalysen und der subjektiven Interpretationsleistung des Forschers zustande kommt.

Trotz der angeführten Kritik kann die Arbeit Hofstedes als eine der anerkanntesten und aufwendigsten Studien im Bereich der interkulturellen Managementforschung angesehen werden. Keine andere Studie erreicht auch nur annähernd den Umfang und die Detailliertheit von Hofstedes Arbeit. Aufgrund des großen Einflusses auf die kulturorientierte Managementforschung dient die Studie auch als Basis für eine Vielzahl weiterer Untersuchungen, die aufbauend auf den Ergebnissen Hofstedes zu weitergehenden Aussagen gelangten.<sup>717</sup>

### **5.2.1.1.3 Integrativer Ansatz von Clark**

Neben den verschiedenen, zum Teil unabhängig voneinander entwickelten Ansätzen zur Kulturdimensionierung werden auch Versuche unternommen, einzelne, von unterschiedlichen Studien stammende Dimensionen zu Gruppen zusammenzufassen. Der von Clark entwickelte Ansatz enthält neben anderen sowohl die Dimensionen Hofstedes wie auch von Kluckhohn/Strodbeck. Aufgrund dieses Zusammenhanges wird der Ansatz im Folgenden näher beschrieben.

*„Despite the numerous, often-conflicting suggestions for dimensions found in the national character literature, there has been considerable convergence around those put forward by Inkeles and Levinson, namely relation to authority, conceptions of self, and primary dilemmas or conflicts.“<sup>718</sup>*

Clark entwickelt auf der Basis von Inkeles/Levinson<sup>719</sup> drei (Kultur-)Kategorien, welchen er die unterschiedlichen Dimensionen zuordnet.<sup>720</sup>

- Einstellung zur Autorität (Relation to authority)

Die Einstellung zur Autorität umfasst solche Beziehungen und Verhältnisse, wie sie in Familien, sozialen Gruppen oder anders gearteten Gruppierungen vorherrschen.<sup>721</sup> Hier-

---

<sup>717</sup> Vgl. Kutschker/Schmid 2002, S. 717 f. Dies wird sich auch im späteren Verlauf zeigen, wenn es um die Verbindung von interkultureller Managementforschung und Vertrauensforschung geht.

<sup>718</sup> Clark 1990, S. 73.

<sup>719</sup> Vgl. Inkeles/Levinson 1969.

<sup>720</sup> Vgl. Clark 1990, S. 73.

unter werden die Dimensionen der Machtdistanz Hofstedes und die Perzeption der menschlichen Beziehungen von Kluckhohn/Strodtbeck gezählt.

- Selbstwahrnehmung (Relations to self)

Die Kategorie der Selbstwahrnehmung beinhaltet Konzepte, die sich mit dem Selbstverständnis und der persönlichen Einstellung von Individuen gegenüber sich und ihrer Umwelt befassen.<sup>722</sup> Sowohl die Dimensionen Maskulinität vs. Femininität wie Individualismus vs. Kollektivismus Hofstedes sowie die Perzeption des menschlichen Individuums von Kluckhohn/Strodtbeck werden dieser Kategorie zugeordnet.

- Risikoeinstellung (Relation to risk)

Unter der Kategorie Risikoeinstellung werden all jene Dimensionen subsumiert, die sich mit der Perzeption und Bewertung von Risiken in bestimmten Situationen befassen.<sup>723</sup> Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung Hofstedes kann zu dieser Kategorie gezählt werden, da es hierbei um die Tolerierung unvorhersagbarer Situationen geht und inwieweit Individuen versuchen, diese mit risikominimierenden Maßnahmen einzudämmen.

Zusammenfassende Kategorien	Inkeles/Levinson (1969)	Hofstede (1997)	Kluckhohn/Strodtbeck (1961)
<b>Einstellung zu Autorität</b>	relation to authority	power distance	orientation toward human relationships
<b>Selbstwahrnehmung</b>	conceptions of self	masculinity vs. femininity individualism vs. collectivism	perception of human nature (good/evil)
<b>Risikoeinstellung</b>	primary dilemmas or conflicts	uncertainty avoidance	

**Tabelle 15: Kategorisierung von Kulturdimensionen<sup>724</sup>**

<sup>721</sup> Inkeles/Levinson beschreiben diese Kategorie wie folgt: „Viewed as an aspect of personality, the individual's relation to authority includes at least the following aspects: (1) his ways of adapting behaviourally in interaction with authority; (2) his personal ideology, that is, his beliefs, values, and attitudes regarding authority and authority-subordinate relations; (3) the more central fantasies, defences, and conceptions of authority and self that underlie and are reflected in his behaviour and ideology.“ Inkeles/Levinson 1969, S. 448.

<sup>722</sup> Inkeles/Levinson besagen, dass diese Dimension sehr schwer zu fassen ist. Dennoch werden zwei Möglichkeiten angegeben, anhand derer eine Einteilung erfolgen kann: „These are the bases for maintaining inner equilibrium and the major forms of anxiety. The question posed by the former is: What must the individual do or be in order to maintain a sense of well-being? [...] The term anxiety, as used here, refers to the experience, often unconscious, of threat to the ego structure.“ Inkeles/Levinson 1969, S. 450 f.

<sup>723</sup> Inkeles/Levinson verstehen unter der Kategorie „Konflikte und Dilemmata“ die Art und Weise, wie der Mensch im Laufe seiner Entwicklung mit diesen umgeht, und welche Mittel er für die Lösung dieser findet, vgl. Inkeles/Levinson 1969, S. 451 f.

<sup>724</sup> Vgl. Clark 1990, S. 73.

Der integrative Ansatz von Clarke wie auch die Arbeit von Inkeles/Levinson machen eines deutlich: Auch wenn in verschiedenen Ansätzen unterschiedliche Dimensionen entwickelt worden sind, weisen sie doch eine gewisse Ähnlichkeit auf. Trotz der differierenden Bezeichnung der einzelnen Dimensionen lassen sich Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihres Inhaltes erkennen. Für die Zielorientierung dieser Abhandlung ist es somit ratsam, sich auf jene Dimensionen zu beschränken, welche in den Arbeiten zur interkulturellen Vertrauensforschung verwendet werden können. Wie in anderen Forschungsrichtungen haben vor allem die von Hofstede entwickelten Dimensionen auch bei der Betrachtung der Vertrauensgenese in unterschiedlichen Kulturbereichen eine dominante Stellung erreicht.

### **5.2.1.2 Kulturorientierte Ansätze der Vertrauensforschung**

In der Vertrauensliteratur existieren relativ wenig Arbeiten, die sich der Kulturdimensionen bedienen, um anhand dieser explizit kulturelle Unterschiede in der Vertrauensgenese zu untersuchen. Doch auch in dieser geringen Zahl von Arbeiten lässt sich eine gewisse Übereinstimmung bezüglich der Konzentration auf bestimmte Dimensionen nachweisen. Leider befindet sich unter diesen Arbeiten lediglich ein kleiner Teil, der die getroffenen Aussagen auch einer empirischen Überprüfung unterzogen hat.<sup>725</sup>

#### **5.2.1.2.1 Untersuchung von Steensma/Marino/Weaver**

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen kleine und mittlere international tätige Unternehmen. Laut Steensma/Marino/Weaver erhöht die relative Begrenztheit ihrer Ressourcenausstattung den Zwang bzw. die Notwendigkeit, mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Ziel der Untersuchung ist die Klärung der Frage, ob sich Unternehmer aus verschiedenen Kulturkreisen hinsichtlich ihrer Einstellung zu Kooperationen unterscheiden. Zwei Fragestellungen stehen dabei im Vordergrund:

*„First, we consider an entrepreneur’s overall acceptance of cooperative strategies and question whether entrepreneurs from certain types of cultures look more favourably on cooperative strategies as a means for success than do entrepreneurs from other cultures. Secondly, we consider control mechanisms for developing trust between cooperating partners. [...] Thus, we investigate whether national culture influences entrepreneurs’ view of: (1) formal legal safe-*

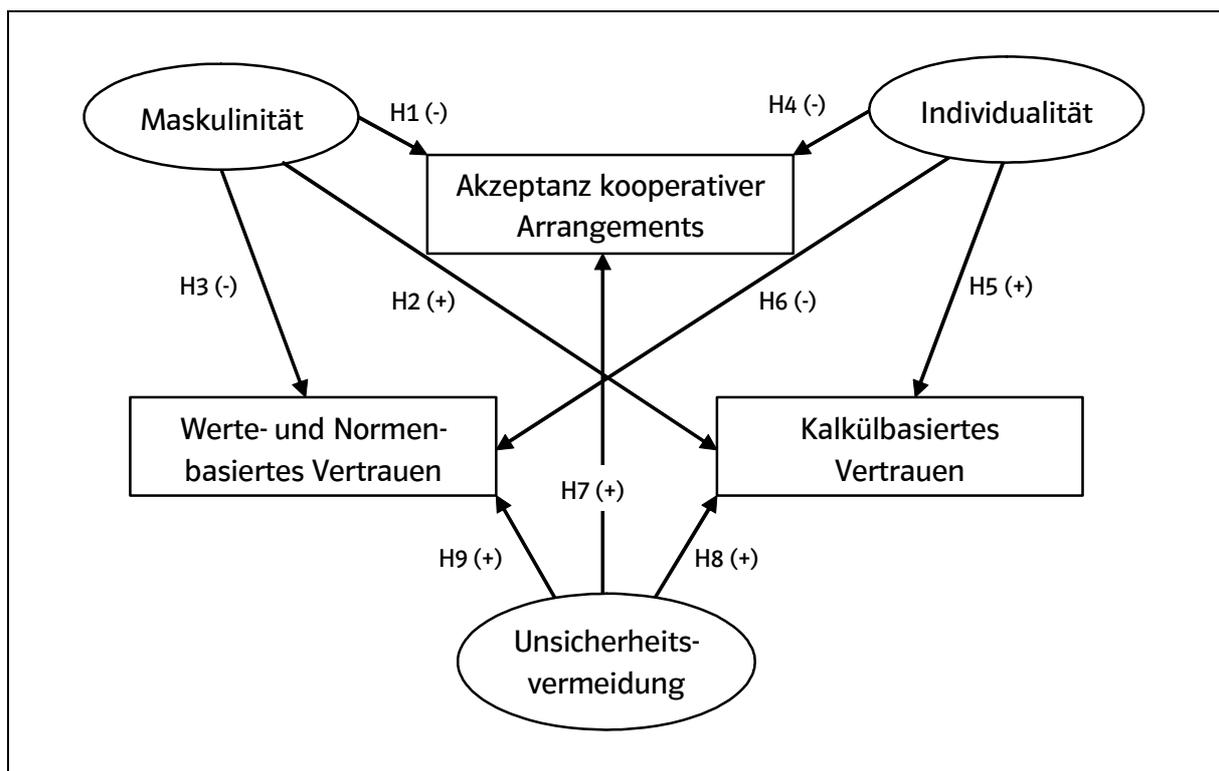
---

<sup>725</sup> Ein weiterer Aspekt lautet, dass sich nur ein Teil der Arbeiten explizit mit dem Vertrauensphänomen auseinandersetzt und vielmehr die kulturelle Bedingtheit kooperativen Verhaltens untersucht wurde.

guards, and (2) partner commonality in goals and values as mechanisms for facilitating the trust necessary for effective cooperation."<sup>726</sup>

Während im ersten Teil der Fragestellung die generelle Bereitschaft für kooperative Arrangements im Vordergrund steht, beschäftigt sich der zweite Teil ausdrücklich mit der interkulturellen Problematik der Vertrauensgenese. Für die nähere Untersuchung der kulturellen Bedingtheit kooperativen Verhaltens und der Genese von Vertrauen bedienen sich die Autoren drei der von Hofstede entwickelten Kulturdimensionen: (1) Maskulinität vs. Femininität, (2) Individualismus vs. Kollektivismus und (3) Unsicherheitsvermeidung.<sup>727</sup> Durch die Verknüpfung der Kulturdimensionen mit den zwei Fragen gelangen sie zu mehreren Hypothesen, die sie anschließend einer empirischen Überprüfung unterziehen.

Bezüglich des kooperativen Verhaltens lassen sich folgende Zusammenhänge aufzeigen, die in Abbildung 25 zusammengefasst sind:<sup>728</sup>



**Abbildung 26: Kulturelle Bedingtheit der Akzeptanz kooperativer Arrangements und der Vertrauensgenese**<sup>729</sup>

<sup>726</sup> Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 592.

<sup>727</sup> Vgl. ebd., S. 594.

<sup>728</sup> Vgl. ebd., S. 594 ff.

- Für Mitglieder einer maskulinen Gesellschaft/Kultur stehen eher Konkurrenzdenken und Wettbewerb im Vordergrund. Feminine Gesellschaften erachten hingegen den Konsens und Solidarität als erstrebenswert.<sup>730</sup> Hinsichtlich ihres Untersuchungszieles kommen die Autoren zu der Aussage, dass Mitglieder aus femininen Gesellschaften eher bereit sind, kooperative Arrangements einzugehen als solche aus maskulinen Gesellschaften (H1).
- Die Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus beschreibt, wie Individuen ihr Verhältnis zu Gruppen sehen. Während Individuen aus individualistischen Gesellschaften dem Erreichen der individuellen Ziele Vorrang vor den Zielen der Gruppe geben, handeln Individuen aus kollektiven Gesellschaften auf die entgegengesetzte Weise. Folglich gelangen die Autoren zu dem Schluss, dass Individuen aus kollektiven Gesellschaften kooperative Arrangements eher bevorzugen als solche aus individualistischen Gesellschaften (H4).
- Das Ausmaß der Unsicherheitsvermeidung besagt, inwieweit Individuen das Bedürfnis haben, sich gegenüber unbekanntem oder unsicheren Situationen abzusichern. Die Autoren gehen davon aus, dass sich durch Kooperationen Risiken eingrenzen lassen, insbesondere solche wie die Gefahr vor finanziellen oder materiellen Verlusten. Unter dieser Voraussetzung treffen die Autoren die Aussage, dass Individuen aus Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung kooperative Arrangements eher realisieren als Individuen aus Gesellschaften mit geringer Angst vor Ambiguität (H7).<sup>731</sup>

Bei der Untersuchung der kulturell bedingten Genese von Vertrauen unterscheiden die Autoren zwei Formen von Vertrauen, welche sie von Barney/Hansen übernommen haben: „semi-strong form trust“ und „strong form trust“.<sup>732</sup> Besteht zwischen den Partnern „semi-strong form trust“, so sichern sich diese durch Sanktionsmaßnahmen gegenüber dem opportunistischen Verhalten des Gegenübers ab.

---

<sup>729</sup> Vgl. ebd.

<sup>730</sup> Für eine genauere Beschreibung dieser und der weiteren Dimensionen siehe Kap. 5.2.1.1.2.

<sup>731</sup> Diese Hypothese ist kritisch zu betrachten. Es kann auch argumentiert werden, dass durch Kooperationen das Risiko (i. S. opportunistischen Verhaltens) steigt. Folgt man dieser Argumentationslogik, so würden Individuen aus Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung kooperative Arrangements nicht präferieren, sondern eher den Export bzw. die Gründung einer eigenen Gesellschaft, also nicht kooperative Arrangements.

<sup>732</sup> Vgl. Barney/Hansen 1994, S. 177 ff.

*„If the penalties associated with opportunistic behaviour are greater than the benefits derived from such behaviour, then it would be rational for each partner to behave in a cooperative fashion.“<sup>733</sup>*

Diese Form von Vertrauen hat starke Übereinstimmungen mit der in dieser Arbeit erörterten Art des kalkülbasierten Vertrauens und kann somit auch im Modell des Vertrauensaufbaus eingeordnet werden. Auch „strong form trust“ – das Suchen und Finden von Gemeinsamkeiten – lässt sich in den Kontext dieser Abhandlung und den darin beschriebenen Vertrauenskonzeptionen integrieren: Es hat starke Übereinstimmungen mit dem werte- und normenbasierten Vertrauen.<sup>734</sup> Durch die Verbindung der ausgewählten Kulturdimensionen mit den hier beschriebenen Vertrauensformen kommen die Autoren zu folgenden Aussagen:<sup>735</sup>

- Individuen aus maskulinen Gesellschaften sehen Kooperationen eher als Null-Summen- oder Win-lose-Beziehungen an. Sie gehen davon aus, dass die Kooperationspartner eine Möglichkeit für opportunistisches Verhalten auch ausnutzen werden. Aufgrund dieser Einstellung werden sie versuchen, sich durch vertragliche Regelungen und Sanktionsmaßnahmen gegenüber opportunistischem Verhalten zu schützen, was dem kalkülbasierten Vertrauen entspricht (H2). Des Weiteren sind sie wenig konsensorientiert bzw. setzen nicht darauf, sich durch den Aufbau von Gemeinsamkeiten, wie Normen und Werte, vor solchem Verhalten abzusichern. Dementsprechend werden sie weniger Wert auf die Entwicklung normen- und wertebasierten Vertrauens legen als Individuen aus feministischen Gesellschaften (H3).
- In individualistischen Gesellschaften spielt die gemeinsame Zielerreichung innerhalb der Gruppe eine untergeordnete Rolle und bestimmt nur in einem geringen Umfang die Intentionen und Handlungen der Gruppenmitglieder. Deshalb folgern die Autoren, dass gemeinsam geteilte Werte und Normen bei der Genese von Vertrauen in kooperativen Arrangements eine sehr eingeschränkte Bedeutung haben (H6). Dagegen steht in individualistischen Gesellschaften die Erreichung der eigenen Ziele im Vordergrund. Da dieses Verhalten auch von den Kooperationspartnern erwartet wird, erscheint die Entwicklung einer gemeinsamen Basis als weniger erstrebenswert. Man wird die Wahrung der eigenen Interessen eher durch vertragliche Regelungen und Sanktionsmaßnahmen absi-

---

<sup>733</sup> Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 593.

<sup>734</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch Kap. 4.5.2.

<sup>735</sup> Vgl. Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 594 ff.

chern und durchsetzen. Dementsprechend wird die Genese kalkülbasierten Vertrauens in solchen Gesellschaften favorisiert (H5).

- Unsichere bzw. unbekannte Situationen können sowohl durch kalkülbasiertes wie normen- und wertebasiertes Vertrauen entschärft werden. Aus diesem Grund werden Individuen aus Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung beide Vertrauensformen in einem höheren Maße anwenden, um solche Situationen abzusichern wie Individuen aus Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung (H8, H9).

Die empirische Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ergab folgendes Resultat:<sup>736</sup>

- Hypothesen 1 (Maskulinität vs. Femininität), 4 (Individualismus vs. Kollektivismus) und 7 (Unsicherheitsvermeidung), also jene, mit welchen die generelle Akzeptanz kooperativer Arrangements untersucht wurde, konnten bestätigt werden.
- Hypothesen 2 und 3 (Maskulinität vs. Femininität) konnten nur zum Teil bestätigt werden. Hypothese 2 wurde durch den empirischen Test nicht bestätigt, Hypothese 3 hingegen schon.
- Hypothesen 5 und 6 (Individualismus vs. Kollektivismus) konnten auch nur teilweise unterstützt werden. Hypothese 5 wurde bestätigt, Hypothese 6 nicht.
- Hypothesen 8 und 9 (Unsicherheitsvermeidung) wurden durch die empirische Überprüfung bestätigt.

In der Gesamtbetrachtung wurden folglich sieben der neun Hypothesen durch die empirische Überprüfung bestätigt. Aufgrund dieses Ergebnisses gelangen die Autoren zu der Aussage, dass Unternehmer aus maskulinen und individualistischen Gesellschaften eine geringere Akzeptanz<sup>737</sup> gegenüber kooperativen Arrangements aufweisen als Unternehmer aus

---

<sup>736</sup> Vgl. ebd., S. 601 ff.

<sup>737</sup> Die Autoren verstehen unter der Akzeptanz die Einstellung („Attitude“) zu kooperativen Arrangements und nicht das tatsächliche Verhalten („Behaviour“). Somit unterliegt die Untersuchung einer gewissen Limitation, da die Durchführung, mithin die eigentliche Zusammenarbeit, nicht untersucht wird. Vgl. Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 606.

femininen und kollektivistischen Gesellschaften.<sup>738</sup> Individuen aus Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung legen hingegen starken Wert auf kooperative Arrangements.<sup>739</sup>

*„Masculine cultures view cooperation in general as a sign of weakness and individualistic societies place a high value on independence and control. [...] Entrepreneurs from societies that avoid uncertainty in general may place high value on the ability to share performance risk through alliances and to reduce the uncertainty associated with external dependencies.“*<sup>740</sup>

In Bezug auf die Unterschiedlichkeit der Vertrauensgenese kommen die Autoren zu der Aussage, dass Entscheidungsträger aus individualistischen Gesellschaften die Opportunismusgefahr eher durch vertragliche Maßnahmen und Sanktionen absichern, also dem kalkülbasierten Vertrauen den Vorzug geben, Entscheidungsträger aus kollektivistischen Gesellschaften eher die Schaffung von Gemeinsamkeiten, wie Werte und Normen, als Absicherung gegen opportunistisches Verhalten bevorzugen. Hinsichtlich der Dimension Maskulinität vs. Femininität ergibt sich, dass Unternehmer aus feministischen Kulturen die Schaffung einer gemeinsamen Werte- und Normenbasis für die Entwicklung von Vertrauen als relevanter erachten als Unternehmer aus maskulinen Gesellschaften. Unternehmer aus Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung versuchen, sowohl durch vertragliche Maßnahmen und Sanktionen wie auch durch die Schaffung von Gemeinsamkeiten Gefahren, welche sich aus unbekanntem und unsicheren Situationen ergeben, zu begrenzen.<sup>741</sup>

Akzeptanz kooperativer Arrangements	
<b>tendenziell hoch</b>	Feministische Gesellschaften Kollektivistische Gesellschaften Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung
<b>tendenziell gering</b>	Maskuline Gesellschaften Individualistische Gesellschaften

<sup>738</sup> Der Zusammenhang der Akzeptanz kooperativer Arrangements und der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus wird auch durch eine empirische Untersuchung von Wagner unterstützt: *„In particular, the aspect of individualism-collectivism that concerns differences in personal interdependence and self-reliance has a direct effect: individualists who feel independent and self-reliant are less apt to engage in cooperative behaviour, and collectivists who feel interdependent and reliant on groups are more likely to behave cooperatively.“* Wagner 1995, S. 167.

<sup>739</sup> Zu beachten ist, dass hier eher Risiken, die sich aus der Performance ergeben bzw. die durch externe Abhängigkeiten entstehen, betrachtet werden. Risiken, die sich aufgrund der Zusammenarbeit ergeben (insbesondere die Gefahr opportunistischen Verhaltens), werden nicht analysiert.

<sup>740</sup> Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 603 f.

<sup>741</sup> Vgl. ebd.

Art der Vertrauensgenese	
<b>kalkülbasiertes Vertrauen</b>	Maskuline Gesellschaften Individualistische Gesellschaften Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung
<b>werte- und normenbasiertes Vertrauen</b>	Feministische Gesellschaften Kollektivistische Gesellschaften Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung

**Tabelle 16: Modell von Steensma/Marino/Weaver – Zusammenfassung der Ergebnisse<sup>742</sup>**

### **5.2.1.2.2 Ansatz von Chen/Chen/Meindl**

Die Arbeit von Chen/Chen/Meindl hat zum Ziel, verschiedene kooperationsfördernde Mechanismen unter dem Einfluss kultureller Unterschiede zu analysieren. Sie gehen von der Annahme aus, dass Kultur vielmehr die Auswahl und Effektivität der kooperationsfördernden Mechanismen beeinflusst als die Individuen und ihre Bereitschaft zu kooperieren.<sup>743</sup>

*„Observing that cooperation takes place in all societies, a more sophisticated view of cultural differences should focus on the means and processes by which cooperation is initiated and maintained.“<sup>744</sup>*

In einem ersten Schritt werden die Mechanismen genannt, welche geeignet sind, die Effektivität von Kooperationen positiv zu beeinflussen:<sup>745</sup>

- gemeinsame, übergeordnete Ziele,
- Identifizierung mit der Gruppe,
- Vertrauen,
- Verantwortlichkeit,
- Kommunikation,
- Entgeltstruktur und Leistungsanreiz.

Zur Untersuchung der kulturellen Bedingtheit spiegeln die Autoren die verschiedenen Mechanismen an der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus und kommen so zu Aussagen, welche Motive und Intentionen hinter den jeweiligen Maßnahmen stehen.<sup>746</sup> Da eine ausführliche Beschreibung nicht i. S. d. Untersuchungszieles ist, werden die Mechanis-

<sup>742</sup> Eigene Darstellung.

<sup>743</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 286.

<sup>744</sup> Chen/Chen/Meindl 1998, S. 291.

<sup>745</sup> Vgl. ebd., S. 288.

<sup>746</sup> Vgl. Kap. 5.2.1.1.

men in Tabelle 17 nur kurz beschrieben und lediglich die kulturelle Bedingtheit von Vertrauen genauer dargestellt.

Mechanismus	Individualistische Gesellschaft	Kollektivistische Gesellschaft
<b>Übergeordnete Ziele</b>	interdependente Ziele: Die anderen Gruppenmitglieder werden für die Erreichung der eigenen Ziele instrumentalisiert.	gemeinsame Ziele: Die eigenen Ziele werden den Zielen der Gruppe untergeordnet.
<b>Identifizierung mit der Gruppe</b>	Steigerung des Eigennutzes: Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe wird genutzt, um das eigene Ansehen bzw. den eigenen Wert zu steigern.	Identifizierung mit der Gruppen: Ist man einer bestimmten Gruppe zugehörig, versucht man, das Ansehen aller zu steigern und die Interessen der Gruppe zu wahren
<b>Verantwortlichkeit</b>	individuell orientiert: Jeder ist für sein eigenes Handeln und die daraus entstehenden Konsequenzen verantwortlich.	gruppenorientiert: Das Handeln und die Verantwortlichkeit des Individuums richten sich nach den Konsequenzen für die Gruppe.
<b>Kommunikation</b>	Low-context-Kommunikation: Es wird vorwiegend über Telefon, Video oder E-Mail kommuniziert.	High-context-Kommunikation: Die Kommunikation läuft vorwiegend über direkte (face-to-face) Kontakte ab.
<b>Entgeltstruktur und Leistungsanreiz</b>	Eigenkapital orientiert: Gewinne werden nach eingebrachtem Kapital ausgeschüttet.	egalitär ausgerichtet: Gewinne werden zu gleichen Teilen ausgeschüttet.

**Tabelle 17: Kulturelle Bedingtheit kooperationsfördernder Mechanismen<sup>747</sup>**

Um die kulturelle Bedingtheit von Vertrauen näher zu untersuchen, bedienen sich die Autoren der Unterscheidung nach McAllister: „cognition-based trust“ und „affect-based trust“.<sup>748</sup> Unter „cognition-based trust“ wird diejenige Vertrauensform verstanden, welche sich auf die Kompetenz und Verlässlichkeit des Gegenübers gründet, welche wiederum durch Eigeninteresse gesteuert werden.

*„Notice that cognition based trust pertains to the fulfillment of one’s prescribed responsibilities and that the goodwill of such fulfillment is expected to be out of enlightened self-interest.“<sup>749</sup>*

<sup>747</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 291 ff.

<sup>748</sup> Vgl. McAllister 1995.

<sup>749</sup> Chen/Chen/Meindl 1998, S. 294.

In dieser Form hat Vertrauen starke Ähnlichkeit mit dem kalkülbasierten Vertrauen. Die Entwicklung von „affect-based trust“ hingegen gründet sich auf der Tatsache, dass die Partner eine soziale bzw. emotionale Bindung aufgebaut haben, die über rein geschäftliche Erfordernisse hinausgeht. Es geht hierbei um Werte wie Wohlwollen oder Solidarität und entspricht dem werte- und normenbasierten Vertrauen.<sup>750</sup>

Kombiniert man nun diese unterschiedlichen Vertrauensformen mit der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus, lassen sich Schlüsse ziehen, wie Vertrauen in unterschiedlichen Kulturkreisen entsteht und auf diese Weise zur Verbesserung der Kooperationsbeziehung beitragen kann. Individuen aus individualistischen Gesellschaften erachten es als legitim, auch innerhalb von Kooperationen die eigenen Interessen zu verfolgen.<sup>751</sup> Offen und ehrlich gezeigtes Eigeninteresse kann zwischen den Partnern das Gefühl einer gewollten Unabhängigkeit vom anderen entstehen lassen und so zum Erfolg der Kooperation beitragen.<sup>752</sup> Laut den Autoren spielt auch bei kollektivistisch geprägten Gesellschaften kalkülbasiertes Vertrauen eine Rolle. Gleichwohl muss hier eine wichtige Unterscheidung getroffen werden: In kollektivistischen Kulturen wird zwischen In-group- und Out-group-Beziehungen differenziert. Während für Out-group-Beziehungen die Entwicklung kalkülbasierten Vertrauens als Basis ausreicht, kommt es bei In-group-Beziehungen zusätzlich auf Gemeinsamkeit sowie emotionale Nähe der Gruppenmitglieder an. In diesem Fall ist es für die Entstehung werte- und normenbasierten Vertrauens nicht ausreichend, auf Eigeninteresse beruhende Verlässlichkeit und Kompetenz zu demonstrieren. Dies kann sogar negative Konsequenzen für die Kooperation zur Folge haben, da das Verfolgen der eigenen Interessen die Erreichung der gemeinsamen Ziele gefährden kann. Resümierend ergeben sich folgende Aussagen:

*„In summary, the contrasting role of cognition-versus affect-based trust in the two cultures leads us to the following pair of propositions:*

*Proposition 3a: Cognition-based trust will be more positively related to cooperation in an individualistic culture than in a collectivist culture.*

---

<sup>750</sup> Die Autoren selbst vergleichen diese Konzeption mit dem Vertrauensmodell von Lewicki/Bunker, sodass eine Einordnung in dieses Modell ohne Schwierigkeiten erfolgen kann, vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 294.

<sup>751</sup> Allerdings unter der Voraussetzung, dass dies fair abläuft. Hiermit ist gemeint, dass die Individuen zwar eigeninteressiert, aber nicht opportunistisch handeln.

<sup>752</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 294.

*Proposition 3b: Affect-based trust will be more positively related to cooperation in a collectivist culture than in an individualistic culture.*<sup>753</sup>

Betrachtet man die von den Autoren gefundenen Kooperationsmechanismen bzw. die dahinter stehenden Motive und Intentionen, gelangt man zu der Schlussfolgerung, dass Kooperationen in individualistischen Gesellschaften eher durch eigennutzorientierte Motive geprägt sind, wohingegen in kollektivistischen Gesellschaften Kooperationen eher von gemeinsinnigen und solidarischen Motiven beeinflusst sind. Bezüglich einer Kooperation zwischen Individuen aus unterschiedlichen Kulturen (individualistisch/kollektivistisch) werden keine Aussagen getroffen.<sup>754</sup>

### **5.2.1.2.3 Ansatz von Doney/Cannon/Mullen**

Im Gegensatz zu den oben erläuterten Arbeiten beschäftigen sich Doney/Cannon/Mullen explizit mit der kulturellen Bedingtheit von Vertrauen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die unterschiedlichen Grundlagen des Prozesses der Vertrauensgenese gelegt und wie diese innerhalb unterschiedlicher Kulturkreise zum Tragen kommen. Die von Doney/Cannon/Mullen zugrunde gelegte Definition von Vertrauen entspricht der in dieser Arbeit gewählten Abgrenzung, da sowohl die Elemente der riskanten Vorleistung als auch der Verletzlichkeit gegenüber dem Verhalten des Vertrauensnehmers enthalten sind.<sup>755</sup> Fünf Grundlagen sind für die Autoren ausschlaggebend, aufgrund derer sich der Vertrauensgeber für die Option Vertrauen (mithin für den Prozess der einseitigen Vertrauensbildung) entscheidet. Den jeweiligen Grundlagen werden kulturell verankerte Verhaltensannahmen zugeordnet, die wiederum die Genese eines bestimmten Vertrauensprozesses positiv bzw. negativ beeinflussen (siehe Tabelle 18).<sup>756</sup>

<b>Grundlage des vertrauensbildenden Prozesses</b>	<b>Zugrunde liegende Verhaltensannahmen</b>
<b>Kalkül</b> Der Vertrauensgeber vergleicht Kosten und Nutzen des Vertrauensnehmers, wenn dieser sich opportunistisch verhält.	Individuen verhalten sich opportunistisch und versuchen, ihren Nutzen zu maximieren.

<sup>753</sup> Ebd., S. 295.

<sup>754</sup> Außer dass sich die Mechanismen auch für diese Untersuchungen eignet, vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 298.

<sup>755</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 604.

<sup>756</sup> Vgl. ebd.

<b>Voraussagbarkeit</b> Der Vertrauensgeber geht davon aus, dass das Verhalten des Vertrauensnehmers antizipiert werden kann.	Das Verhalten von Individuen ist in sich konsistent und vorhersagbar.
<b>Intention</b> Der Vertrauensgeber macht seine Entscheidung von der Motivation des Vertrauensnehmers abhängig.	Individuen beziehen die Interessen anderer wohlwollend in die eigene Überlegung mit ein.
<b>Fähigkeit</b> Der Vertrauensgeber schätzt die Fähigkeit des Vertrauensnehmers ein, seine Versprechen zu erfüllen	Individuen haben unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen/Fähigkeiten und dementsprechend unterschiedliche Möglichkeiten, ihre Versprechen zu erfüllen.
<b>Reputation</b> Der Vertrauensgeber macht seine Entscheidung von dritten Quellen abhängig	Individuen und Institutionen kann vertraut werden, wenn sie in ein Netzwerk integriert sind; Verbindungen innerhalb eines Netzwerkes sind stark und verlässlich.

**Tabelle 18: Vertrauensbildende Prozesse und zugrunde liegende Verhaltensannahmen<sup>757</sup>**

Wenn Normen und Werte kulturell geprägt sind und von Kultur zu Kultur unterschiedlich starke Ausprägungen haben oder sogar grundsätzlich unterschiedliche situative und/oder generelle Normen sowie Werte existieren, werden sich auch die Prozesse und deren Grundlagen, welche die Entstehung von Vertrauen fördern, von Kultur zu Kultur unterscheiden.<sup>758</sup>

*„Since such norms and values tend to vary across cultures the processes trustors use to form trust may depend heavily on culture.“<sup>759</sup>*

Auf welcher Grundlage die Vertrauensentscheidung basiert, hängt folglich davon ab, inwieweit der Vertrauensgeber die Verhaltensannahmen, die hinter den jeweiligen Grundlagen stehen, als erfüllt ansieht.

Um die kulturelle Bedingtheit der Vertrauensgenese untersuchen zu können, bedienen sich die Autoren etablierter Klassifizierungskonzeptionen. Sie wählen zum einen den theoretisch

<sup>757</sup> Vgl. ebd., S. 604 ff. In der weiteren Beschreibung wird auf Fähigkeit als Grundlage verzichtet. Dies hat mehrere Gründe: (i) In seiner Form hat es gewisse Übereinstimmungen zu kalkülbasiertem Vertrauen (die Fähigkeit, Verpflichtungen zu erfüllen). (ii) Es werden Qualifikationen und fachliches Wissen als relevant erachtet, womit es eine gewisse Nähe zum institutionenbasierten Vertrauen aufweist. Und (iii) es ist zweifelhaft, ob Vertrauen lediglich auf die Kompetenz eines anderen als dem hier verfolgten Verständnis von Vertrauen entspricht.

<sup>758</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 607.

<sup>759</sup> Ebd.

orientierten Ansatz von Clark und zum anderen die empirisch fundierten Kulturdimensionen Hofstede.<sup>760</sup> Um Verzerrungen im Vorfeld auszuschließen, nehmen Doney/Cannon/Mullen an, dass jede der folgenden Kulturdimensionen von gleich großer Bedeutung ist und dass der Vertrauensgeber wie der Vertrauensnehmer aus derselben Kultur stammen.<sup>761</sup>

### **Kalkül**

Die Entwicklung von Vertrauen gründet sich auf einem berechenbaren Prozess. Ist der Nutzen, Vertrauen zu bestätigen, größer als die Kosten, geht der Vertrauensgeber davon aus, dem potenziellen Vertrauensnehmer vertrauen zu können.<sup>762</sup> Der Missbrauch des Vertrauens liegt somit nicht in dessen Interesse.<sup>763</sup> Die hinter diesem Prozess stehende Verhaltensannahme lautet, dass bei gegebener Möglichkeit die meisten Individuen opportunistisch und ausschließlich in ihrem eigenen Interesse handeln. Dass sich Individuen opportunistisch verhalten, kann anhand von Werten abgelesen werden, die ein am Selbstinteresse orientiertes Verhalten unterstützen, wie der Vorrang des eigenen Aufstiegs oder Prestige, Macht und Stärke.<sup>764</sup>

In individualistischen und maskulinen Kulturen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das eigene Interesse Vorrang vor gemeinschaftlichen Zielen hat und so opportunistisches Verhalten öfter vorkommt. Das Werte- und Normensystem individualistischer Gesellschaften fördert ein Agieren nach eigenen Interessen: Von den Individuen wird erwartet, sich selbst zu verwirklichen, den größtmöglichen Gewinn aus einer Chance zu ziehen und die eigenen Ziele durchzusetzen. Dieses Normen- und Wertesystem dürfte auch dafür sorgen, dass die Kosten opportunistischen Verhaltens gering sind.<sup>765</sup> Ähnlich verhält es sich bei maskulinen Gesellschaften: Diese werden durch Werte und Normen wie Durchsetzungsvermögen oder Aggressivität geprägt. Die Maximierung des eigenen Nutzens und Opportunismus sind Verhaltensannahmen, die diesen Werten zugeordnet werden können. Somit wird laut Doney/Cannon/Mullen in maskulinen/individualistischen Kulturen Vertrauen eher durch einen

---

<sup>760</sup> Vgl. für eine nähere Beschreibung dieser Ansätze Kap. 5.2.1.1.

<sup>761</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 608.

<sup>762</sup> Vgl. ebd., S. 605.

<sup>763</sup> Diese Form von Vertrauen ist somit der ersten Stufe des Vertrauensmodells („calculus-based trust“) zuzuordnen, vgl. Kap. 4.6.2.

<sup>764</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 605.

<sup>765</sup> Vgl. ebd., S. 610.

auf Kalkül basierenden Prozess aufgebaut als in femininen/kollektivistischen Gesellschaften.<sup>766</sup>

In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz wird der Einsatz von Macht und Zwang eher akzeptiert als in solchen mit geringer Machtdistanz. Verfügt ein Individuum über Macht und ist in der Lage, diese einzusetzen, so reicht dies als Legitimation aus.<sup>767</sup> In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz hingegen muss der Einsatz von Macht und Gewalt durch gegenseitige Beratung und Zustimmung legitimiert werden. Laut Doney/Cannon/Mullen werden Individuen aus Gesellschaften mit hoher Machtdistanz ihre Eigeninteressen eher durchsetzen und Vertrauen durch einen kalkulativen Prozess entwickeln als Kulturen mit geringer Machtdistanz.<sup>768</sup>

Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung werden lediglich wenig Vorschriften bzw. Normen eingerichtet haben, die sich gegen unerwartetes, die Unsicherheit erhöhendes Verhalten richten. Individuen aus Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung werden bei für sie günstiger Gelegenheit den Partner wechseln. Da dieses Verhalten in diesen Kulturen nicht ungewöhnlich ist, wird dieses Verhalten auch nicht stark sanktioniert (sowohl durch gesetzliche wie auch durch moralische Sanktionen). Dementsprechend werden Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung Vertrauen eher durch einen auf Kalkül beruhenden Prozess entwickeln als Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung, da hier die Analyse der Kosten und des Nutzens im Vordergrund steht.<sup>769</sup>

### **Voraussagbarkeit**

In diesem Fall betrachtet der Vertrauensgeber die in der Vergangenheit liegenden Handlungen und Interaktionen des Vertrauensnehmers und entscheidet, ob diese als Basis für dessen zukünftiges Handeln und Interagieren dienen können. Damit Vertrauen auf diese Art entstehen kann, benötigt man Informationen über die vergangenen Handlungen des Vertrauensnehmers. Und je umfangreicher und detaillierter diese Informationen sind und daraus folgend das Wissen über die andere Partei wird, desto eher kann das Verhalten vorausgesagt werden.<sup>770</sup> Vertrauen kann sich entwickeln, wenn sich der Vertrauensgeber in der Lage sieht, das zukünftige Verhalten der anderen Partei mit ausreichender Gewissheit vor-

---

<sup>766</sup> Vgl. ebd.

<sup>767</sup> Dementsprechend werden auch die Sanktionen für opportunistisches Verhalten gering ausfallen.

<sup>768</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 612 f.

<sup>769</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 614.

<sup>770</sup> Vgl. ebd., S. 605.

aussagen zu können.<sup>771</sup> Zentraler Aspekt dieses Prozesses ist die Prämisse, dass menschliches Verhalten konsistent und voraussagbar ist. Ist dies nicht der Fall, kann kein Vertrauen entstehen, da vergangenes Handeln nicht extrapoliert werden kann. Normen und Werte einer Gesellschaft, welche das Spektrum menschlichen Verhaltens verringern, die Möglichkeiten für Fehlverhalten eingrenzen und die Kosten eines solchen Fehlverhaltens steigen lassen, bilden somit Ansatzpunkte für einen derartigen Prozess der Vertrauensentwicklung (Normen für Solidarität, Gleichheit, Gruppenidentifizierung).<sup>772</sup>

Ein Gemeinschaft förderndes bzw. sozial gewünschtes Verhalten entspricht wenig den Wertvorstellungen individualistischer und maskuliner Gesellschaften. Diese fördern die Einzigartigkeit und Unabhängigkeit des Individuums. Individuen wird ein großer Freiraum für die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit eingeräumt, und die Kosten eines sozial nicht erwünschten Verhaltens sind dementsprechend gering. Aus diesen Gründen existieren wenige Möglichkeiten, aufgrund sozial gewünschter Werte und Normen das Verhalten anderer vorauszusagen. Kollektivistische und feminine Gesellschaften hingegen unterstützen gesellschaftskonformes Handeln und beschränken auf diese Weise das Ausmaß möglicher menschlicher Verhaltensweisen.<sup>773</sup> Daraus resultiert, dass in femininen/kollektivistischen Kulturen Vertrauen eher durch einen auf Voraussagbarkeit basierenden Prozess aufgebaut wird als in maskulinen/individualistischen Gesellschaften.<sup>774</sup>

In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz wird auf ein werte- und normenkonformes Verhalten großer Wert gelegt. Durch eine hohe Regelungsdichte und hierarchische Strukturen wird das Verhalten der Individuen begrenzt, womit gleichzeitig die Voraussagbarkeit verbessert wird. In Ländern mit niedriger Machtdistanz ist diese Konformität nicht stark ausgeprägt, und den Individuen wird für ihr Verhalten mehr Spielraum eingeräumt. Gesellschaften mit hoher Machtdistanz werden demnach Vertrauen eher durch Voraussagbarkeit entwickeln als Kulturen mit geringer Machtdistanz.<sup>775</sup>

Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung haben eine hohe Toleranz gegenüber ungewissen Situationen, viele zukünftige Ereignisse sind möglich und akzeptierbar. Voraus-

---

<sup>771</sup> In dieser Form hat Vertrauen starke Ähnlichkeit mit dem „knowledge-based trust“, also der zweiten Stufe des in diesem Kontext verwendeten Vertrauensmodells.

<sup>772</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 605 f.

<sup>773</sup> Vgl. ebd., S. 610.

<sup>774</sup> Vgl. ebd., S. 611.

<sup>775</sup> Vgl. ebd., S. 613.

sagen über das zukünftige Verhalten sind schlecht möglich. In Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung hingegen ist das Verhalten von Individuen tendenziell voraussagbar, da eine häufige Veränderung des Verhaltens (sowohl das eigene wie auch das der anderen) nicht tolerierbar ist. Außerdem wird in Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung das Werte- und Normensystem stark von Verhaltensregeln geprägt und das Leben darauf ausgerichtet sein.<sup>776</sup> Somit wird in Gesellschaften mit großer Unsicherheitsvermeidung Vertrauen eher durch einen auf Voraussagbarkeit beruhenden Prozess entwickelt werden als in Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung.<sup>777</sup>

### **Intention**

Die Entwicklung von Vertrauen hängt von der Wahrnehmung des Vertrauensgebers hinsichtlich der Intentionen des Vertrauensnehmers ab. In diesem Prozess interpretiert der Vertrauensgeber die Aussagen und das Verhalten der anderen Partei und versucht darauf aufbauend festzustellen, welche Intention diese verfolgt. Werte und Normen, die eher auf das Allgemeinwohl abzielen, unterstützen diese Vertrauensgenese. Dementsprechend ist nicht das Eigeninteresse, sondern die gemeinsame Nutzenmaximierung zentrale Verhaltensannahme.<sup>778</sup> Die Beurteilung der Intention wird durch gemeinsam geteilte Normen und Werte erleichtert, die es den Parteien ermöglichen, die Ziele und Antriebsgründe des anderen besser zu verstehen.<sup>779</sup> Normen, die Reziprozität bzw. eine gewisse Verpflichtung gegenüber dem anderen ausdrücken oder Fairness und Gemeinschaftssinn bei den Partnern fördern, können dafür sorgen, dass die Intentionen des anderen als wohlwollend empfunden werden.<sup>780</sup>

Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Femininität beeinflussen das Ausmaß, in dem das Verhalten durch Wohlwollen gegenüber dem anderen bzw. Dritten geprägt ist. In individualistischen wie maskulinen Gesellschaften dürfte es kaum Anzeichen dafür geben, dass bei einer Entscheidung die Interessen der anderen Berücksichtigung finden. Wenn die Interessen der anderen im Widerspruch zu den eigenen Interessen stehen, dann werden diese keine Rolle innerhalb der Entscheidungsfindung spielen. In kollektivistischen und femininen Gesellschaften hingegen werden die Interessen der anderen in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. So werden in kollektivistischen Gesellschaften die Ziele des Einzel-

---

<sup>776</sup> Vgl. ebd., S. 614 f.

<sup>777</sup> Vgl. ebd., S. 615.

<sup>778</sup> Vgl. ebd., S. 606.

<sup>779</sup> Hiermit besitzt diese Form von Vertrauen große Übereinstimmungen mit der dritten Stufe des Vertrauensmodells („identification-based trust“).

<sup>780</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 606.

nen hinter die Ziele der Gemeinschaft gestellt. Sind Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer Mitglieder derselben Gruppe, so erwartet der Vertrauensgeber eher ein dem gemeinsamen Nutzen dienendes Verhalten (Gruppenbewertung, Zurückstellen individueller Vorstellungen). In femininen Gesellschaften dürfte beim Vertrauensgeber aufgrund von Werten, wie Sorge um den anderen oder Großzügigkeit, eher der Eindruck entstehen, dass die andere Partei nicht nur die eigenen Ziele verfolgt. Kollektive und feminine Kulturen werden Vertrauen eher durch einen intentionalen Prozess entwickeln als individuelle/maskuline Gesellschaften.<sup>781</sup>

In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz werden die Entscheidungen von der hierarchischen Spitze getroffen, und die unteren Ebenen sind lediglich ausführende Organe. Konflikt und gegenseitiger Wettbewerb werden laut den Autoren als konstruktiv angesehen. In einem solchen Kontext ist es unwahrscheinlich, dass der Vertrauensgeber dem anderen wohlwollende Absichten unterstellt. In Ländern mit geringer Machtdistanz ist der gegenseitige Umgang eher durch wechselseitige und gleichwertige Abhängigkeiten gekennzeichnet. Ein partizipativer Entscheidungsprozess wird favorisiert, und die Zusammenarbeit basiert auf Solidarität. Dementsprechend werden Gesellschaften mit geringer Machtdistanz eher Vertrauen durch eine gemeinsame Wertebasis entwickeln als Kulturen mit hoher Machtdistanz.<sup>782</sup>

In Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung sind unsichere Situationen und konträre Meinungen akzeptiert. Geschäftsbeziehungen können durch ein derartiges Verhalten geprägt sein, ohne dass dies als allzu schwerwiegend empfunden wird. In Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung sind die Individuen hingegen motiviert, gegenwärtige Geschäftsbeziehungen in ihrem Fortbestand zu sichern, da sie stark an Stabilität interessiert sind und unbekannte Situationen meiden. Wenn keine anderen Faktoren ausschlaggebend sind, ist es also im besten Interesse des Vertrauensnehmers, i. S. d. Vertrauensgebers zu handeln, um die Beziehung nicht zu gefährden. Dementsprechend scheuen Individuen in solchen Gesellschaften Konflikte und legen Wert auf die Einhaltung von Versprechen bzw. die Erfüllung von Erwartungen. Daraus lässt sich laut Doney/Cannon/Mullen folgern, dass Gesellschaften mit großer Unsicherheitsvermeidung Vertrauen eher durch einen

---

<sup>781</sup> Vgl. ebd., S. 611.

<sup>782</sup> Vgl. ebd., S. 613.

auf Intention beruhenden Prozess entwickeln werden als Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung.<sup>783</sup>

### **Reputation**

Vertrauen durch Reputation entsteht, wenn der Vertrauensgeber einer ihm noch unbekanntem Partei vertraut, da eine dem Vertrauensgeber bekannte dritte Partei dem potenziellen Vertrauensnehmer Vertrauen entgegenbringt. Bei diesem Vertrauensprozess spielen ebenfalls institutionell verankerte Qualifikationsnachweise (z. B. ISO, Diplom, Meistertitel) eine große Rolle. Um Vertrauen entwickeln zu können, muss der Vertrauensgeber in der Lage sein, Vertrauensquellen zu identifizieren und eine Verbindung zwischen diesen und dem potenziellen Vertrauensnehmer herzustellen. Dies ist z. B. der Fall, wenn starke interpersonelle Netzwerke existieren. Die zentrale Verhaltensannahme lautet, dass die Individuen und Institutionen, die als Vertrauensquellen dienen, selbst vertrauenswürdig sind. Demnach wird die Entwicklung von Vertrauen in diesem Fall in solchen Gesellschaften gefördert, in denen der Glaube oder das Vertrauen in andere Individuen oder Institutionen stark ausgeprägt ist, zumindest gegenüber jenen, die als Vertrauensquellen dienen.<sup>784</sup> Somit weist es starke Ähnlichkeiten mit dem institutionenbasierten Vertrauen auf.

In individuellen wie maskulinen Gesellschaften ist laut Doney/Cannon/Mullen die Existenz sozialer Netzwerke eher gering ausgeprägt. In beiden Gesellschaften besitzt die Unabhängigkeit gegenüber anderen große Bedeutung. Hinzu kommt, dass in maskulinen Gesellschaften die Meinung gegenüber anderen vielmehr durch Vorsicht und Konkurrenzdenken geprägt ist. Hieraus lässt sich ableiten, dass in individualistischen/maskulinen Gesellschaften Reputation bei der Entwicklung von Vertrauen eine eher untergeordnete Rolle spielt. Im Gegensatz dazu nimmt in kollektivistischen Gesellschaften die Gruppe – in welcher Größe und Zusammensetzung auch immer – eine entscheidende Stellung im menschlichen Leben ein. Das Fehlverhalten Einzelner fällt zurück auf die gesamte Gruppe. Starke soziale Bande und die Wichtigkeit des Status innerhalb der Gruppe dürften es dem Vertrauensgeber erleichtern, vertrauenswürdige Quellen zu finden, nach deren Urteil er sich richten kann. Auch in femininen Gesellschaften kann Reputation als Vertrauensquelle dienen. Wohlwollen und die Meinung, dass Geschäfte auch dem Partner bzw. dem Allgemeinwohl dienen sollen, lassen den Einzelnen durch eben diese gesellschaftlichen Anforderungen als vertrauenswürdig

---

<sup>783</sup> Vgl. ebd., S. 615.

<sup>784</sup> Vgl. ebd., S. 606 f.

erscheinen. Infolgedessen wird sich in kollektiven und femininen Kulturen Vertrauen eher aufgrund von Reputation entwickeln als in individuellen/maskulinen Gesellschaften.<sup>785</sup>

In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz werden andere Individuen eher als Gefahr für die eigene Macht betrachtet. In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz hingegen fühlen sich die Individuen in ihrer Macht von anderen nicht so bedroht, da die jeweiligen Machtpositionen durch Einverständnis der anderen legitimiert wurden. Für den Fall, dass diese Beziehungen auf Gegenseitigkeit und Solidarität aufgebaut sind, ist die Übertragung von Reputation gut möglich. Deshalb werden Gesellschaften mit geringer Machtdistanz Vertrauen eher durch einen auf Reputation beruhenden Prozess entwickeln als Kulturen mit hoher Machtdistanz.<sup>786</sup>

Für den Vertrauensgeber in Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung ist es leichter, sein Vertrauen auf Aussagen Dritter zu stützen. Die große Toleranz für nicht konformes Verhalten und die geringe Bedeutung von Stabilität und Dauerhaftigkeit von Beziehungen erleichtern es den Individuen, Beziehungen einzugehen und zu wechseln. Hieraus entsteht laut Doney/Cannon/Mullen ein funktionierendes Netzwerk. Hingegen dürfte es in Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung aufgrund eines regelorientierten und auf Stabilität bedachten Verhaltens schwerer fallen, eine ausreichende Informationsbasis in Bezug auf Dritte zu schaffen. Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung werden demnach Vertrauen eher durch einen auf Reputation beruhenden Prozess entwickeln als Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung.<sup>787</sup>

Tabelle 19 gibt einen Überblick über die oben beschriebenen Zusammenhänge zwischen den Kulturdimensionen und den Prozessen der Vertrauensgenese.

Ansatz von Clark	Kulturdimensionen von Hofstede	Prozess der Vertrauensgenese
Selbstwahrnehmung	Individualismus	Kalkül als ausschlaggebender Prozess

<sup>785</sup> Vgl. ebd., S. 612.

<sup>786</sup> Vgl. ebd., S. 614.

<sup>787</sup> Vgl. ebd., S. 614 f.

	Kollektivismus	Voraussagbarkeit als ausschlaggebender Prozess Intention als ausschlaggebender Prozess Reputation als ausschlaggebender Prozess
	Maskulinität	Kalkül als ausschlaggebender Prozess
	Femininität	Voraussagbarkeit als ausschlaggebender Prozess Intention als ausschlaggebender Prozess Reputation als ausschlaggebender Prozess
Einstellung zur Autorität	Hohe Machtdistanz	Kalkül als ausschlaggebender Prozess Voraussagbarkeit als ausschlaggebender Prozess
	Geringe Machtdistanz	Intention als ausschlaggebender Prozess Reputation als ausschlaggebender Prozess
Risikoeinstellung	Hohe Unsicherheitsvermeidung	Voraussagbarkeit als ausschlaggebender Prozess Intention als ausschlaggebender Prozess Reputation als ausschlaggebender Prozess
	Geringe Unsicherheitsvermeidung	Kalkül als ausschlaggebender Prozess

**Tabelle 19: Kulturelle Bedingtheit der Vertrauensgenese**<sup>788</sup>

#### **5.2.1.2.4 Kulturdimensionen als Basis der Vertrauensforschung: Zwischenfazit**

Der Entstehungsprozess von Vertrauen unterscheidet sich von Gesellschaft zu Gesellschaft, was sich mithilfe bestimmter Kulturdimensionen verdeutlichen lässt: So lauten die entscheidenden Aussagen der oben dargestellten Arbeiten. Doch diese Aussagen allein können nicht als Basis für Empfehlungen hinsichtlich eines vertrauensbasierten Managements in-

<sup>788</sup> Vgl. ebd., S. 609.

ternationaler Kooperationen dienen. Um auf Grundlage dieser Arbeiten allgemeingültige Aussagen treffen zu können, müssen diese sowohl Ähnlichkeiten hinsichtlich der Verwendung der Kulturdimensionen, der Vertrauenskonzepte sowie der getroffenen Hypothesen aufweisen als auch empirisch überprüft sein.

Zum ersten Punkt kann gesagt werden, dass alle Autoren Hofstede's entwickelte Kulturdimensionen verwenden, allerdings in einem unterschiedlichen Ausmaß.<sup>789</sup> So findet die Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus in allen Studien Verwendung. Die Kulturdimensionen Maskulinität vs. Femininität bzw. Unsicherheitsvermeidung finden in zwei der drei Studien Anwendung. Die Kulturdimension Machtdistanz wird lediglich in einer der drei Studien zur Untersuchung herangezogen. Dies bedeutet zum einen, dass die Autoren die Kulturdimensionen Hofstede's verwenden, um ihre Hypothesen darauf zu gründen. Dies wirkt sich positiv auf eine mögliche Allgemeingültigkeit der Aussagen aus. Allerdings ist anzumerken, dass die Allgemeingültigkeit der Aussagen aufgrund der unterschiedlichen Häufigkeit der verwendeten Kulturdimensionen differiert und dadurch abnimmt. Die Klärung des zweiten Aspekts – Entstehung von Vertrauen – gestaltet sich etwas schwieriger. Zwar gelangen die Autoren zu ähnlichen Folgerungen, wenn sie die Wirkung von Kultur auf die Entstehung von Vertrauen analysieren, jedoch verwenden sie im Gegensatz zu den Kulturdimensionen nicht in diesem Ausmaß identische Vertrauenskonzeptionen. Sowohl Steensma/Marino/Weaver wie auch Chen/Chen/Meindl verwenden jeweils eine zweiteilige Vertrauenskonzeption. Doney/Cannon/Mullen hingegen entwerfen eine fünffach untergliederte Vertrauenskonzeption. Vergleicht man die Einteilung der Autoren mit dem in dieser Abhandlung weiterentwickelten Vertrauensmodell<sup>790</sup>, so ergeben sich folgende Zusammenhänge:

- Die erste Stufe des Vertrauensmodells – kalkülbasiertes Vertrauen – wird von allen Autoren herangezogen, um die Kulturbedingtheit des Vertrauensphänomens zu beschreiben. Während Doney/Cannon/Mullen in ihrer Definition größtenteils mit begrifflicher Abgrenzung der ersten Stufe übereinstimmen, greifen die anderen Autoren lediglich bestimmte Aspekte dieser Vertrauensform heraus. Zum einen ist dies die Annahme, Individuen sind eigennützig, wenn nicht sogar opportunistisch. Zum anderen spielen vor allem

---

<sup>789</sup> Chen/Chen/Meindl (1998) verweisen bei der Beschreibung der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus zwar auf Triandis, doch lassen sich in ihrer Beschreibung starke Gemeinsamkeiten mit Hofstede finden, vgl. S. 289.

<sup>790</sup> Vgl. Kapitel 4.6.3.

Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen zur Absicherung des Verhaltens eine wichtige Rolle. So gesehen beruht die Einhaltung von Abmachungen eher auf Abschreckung, was lediglich einen Teil des kalkülbasierten Vertrauens abdeckt.<sup>791</sup>

- Die zweite Stufe des Vertrauensmodells (Knowledge-based Trust) wird nur bei Doney/Cannon/Mullen explizit genannt (prediction process). Bei Steensma/Marino/Weaver findet sich diese Stufe unter dem Oberbegriff der Partnergemeinschaften wieder, auch wenn die Autoren hier vielmehr auf gemeinsame Normen und Werte abzielen.<sup>792</sup> Die von Chen/Chen/Meindl verwendete Form des „cognition-based trust“ hingegen ist eine Verbindung der ersten und zweiten Stufe. Unter „cognition-based trust“ wird sowohl das Eigeninteresse von Individuen wie auch die Erfüllung vom Vertrauensgeber erwarteter Verhaltensweisen subsumiert, wobei der Schwerpunkt eher auf der kalkülbasierten Seite liegt.<sup>793</sup>
- Die dritte Stufe des Vertrauensmodells – Identification-based Trust – schließlich findet bei zwei Autorengruppen explizite Verwendung (Doney/Cannon/Mullen: Intentionality process; Chen/Chen/Meindl: affective-based trust). Wie bereits oben erwähnt, wird das werte- und normenbasierte Vertrauen bei Steensma/Marino/Weaver in die Gemeinsamkeiten der Partner eingereiht.

Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass sich trotz der Unterschiedlichkeiten in der Untergliederung des Entstehungsprozesses von Vertrauen Gemeinsamkeiten ausmachen lassen. Es existiert eine Differenzierung des Vertrauens, die sich, wenn auch nicht explizit erwähnt, dem hier weiterentwickelten Modell zuordnen lässt und so konform mit den hier geschilderten Vertrauensformen geht.<sup>794</sup>

In Bezug auf den dritten Punkt – die Generierung der Hypothesen – ist zu sagen, dass sich die Autoren in ihren Aussagen größtenteils decken. Wenn die Autoren bestimmte Kulturdimensionen verwendet haben, sind sie auch zu ähnlichen Aussagen in ihren Hypothesen gelangt. Dies wird insbesondere bei den Dimensionen Individualismus vs. Kollektivismus und

---

<sup>791</sup> Vgl. Kap. 4.5.1.

<sup>792</sup> Vgl. Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 593.

<sup>793</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 2000, S. 294.

<sup>794</sup> Vgl. Kap. 4.5.

Maskulinität vs. Femininität deutlich. Tabelle 20 soll dies nochmals grafisch veranschaulichen.

<b>Autoren</b>	<b>Steensma/ Marino/Weaver</b>	<b>Chen/Chen/Meindl</b>	<b>Doney/ Cannon/Mullen</b>	<b>Vertrauensmodell</b>
<b>Kulturdimensionen</b>				
<b>Individualismus</b>	kalkülbasiertes Vertrauen	kalkülbasiertes Vertrauen	Kalkül	1. Stufe des Modells
<b>Kollektivismus</b>	werte- und normenbasiertes Vertrauen	werte- und normenbasiertes Vertrauen	Voraussagbarkeit Intention Reputation	2. und 3. Stufe des Modells
<b>Maskulinität</b>	kalkülbasiertes Vertrauen	k. A.	Kalkül	1. Stufe des Modells
<b>Femininität</b>	werte- und normenbasiertes Vertrauen	k. A.	Voraussagbarkeit Intention Reputation	2. und 3. Stufe des Modells
<b>Unsicherheitsvermeidung (hoch)</b>	kalkülbasiertes Vertrauen werte- und normenbasiertes Vertrauen	k. A.	Voraussagbarkeit Intention Reputation	1. bis 3. Stufe des Modells
<b>Unsicherheitsvermeidung (gering)</b>	weder noch	k. A.	Kalkül	1. Stufe des Modells
<b>Machtdistanz (hoch)</b>	k. A.	k. A.	Kalkül Voraussagbarkeit	1. und 2. Stufe des Modells
<b>Machtdistanz (gering)</b>	k. A.	k. A.	Intention Reputation	3. Stufe des Modells

**Tabelle 20: Zusammenfassung der Aussagen<sup>795</sup>**

Zu Punkt vier, der empirischen Bestätigung der Hypothesen, ist anzuführen, dass lediglich bei einem Modell eine Überprüfung stattgefunden hat (Steensma/Marino/Weaver). Die anderen Studien sind nicht durch eine empirische Überprüfung abgesichert.

<sup>795</sup> Eigene Darstellung.

## 5.2.2 Vertrauen als kulturfreies Phänomen

Überträgt man die Aussagen der Universalisten bzw. die Konvergenzthese in den Kontext des vertrauensbasierten Managements internationaler Kooperationen, so ergibt sich, dass Vertrauen ein kulturfreies Phänomen darstellt bzw. existierende Unterschiede durch die steigende Interaktion der Kulturen abgeschliffen werden und so im Zeitverlauf verschwinden. Wie schon im Bereich der kulturorientierten Ansätze zur Vertrauensforschung gibt es auch in diesem Bereich relativ wenig Arbeiten, welche sich explizit mit dieser Thematik beschäftigen. Anliegen dieser Autoren ist festzustellen, ob generell Unterschiede in der Entstehung von Vertrauen existieren und – wenn ja – ob diese Unterschiede aufgrund kulturunabhängiger Faktoren zustande kommen.

### 5.2.2.1 Die Untersuchung von Strong/Weber

Die Arbeit von Strong/Weber hat zum Ziel, die grundsätzliche Aussage, dass kulturell bedingte Vertrauensunterschiede existieren, einer empirischen Prüfung zu unterziehen. Motiviert werden die Autoren durch die Feststellung, dass in den Arbeiten, die sich mit der interkulturellen Perspektive der Vertrauensforschung befassen, von der Annahme ausgegangen wird, Vertrauen sei kulturell bedingt; darauf aufbauend, ziehen sie Schlüsse, unterziehen diese aber – wie im Zitat erwähnt – keiner empirischen Überprüfung.

*„[...] much of the research on the role of trust in international business appears to proceed from an untested assumption that differences in trust exist between countries and that these differences are culturally determined. Given that the construct of cultural-level trust in international interorganizational relationships has not been empirically validated, culturally embedded trust might be an artifact of the academic community.”<sup>796</sup>*

In einem ersten Schritt geht es um die nähere Deskription des Vertrauensbegriffs. Zwei Aspekte werden für die Entstehung von Vertrauen hervorgehoben. Zum einen rangiert das individuelle Interesse des Einzelnen nicht über dem Gruppeninteresse. Zum anderen herrscht eine positive Einstellung gegenüber den Intentionen Dritter. Diese Aspekte dienen als Ausgangspunkt für die weitere Untersuchung. Anhand der ersten Dimension lässt sich darstellen, ob Individuen eher eigen- oder gruppenorientiert sind. Der zweite Aspekt beschreibt die grundsätzliche Haltung der Individuen gegenüber anderen: Ist die Natur des

---

<sup>796</sup> Strong/Weber 1998, S. 159 f.

(anderen) Menschen grundsätzlich gut oder schlecht?<sup>797</sup> Diese Umschreibung von Vertrauen ist weniger differenziert als die in dieser Arbeit verwendete Definition von Vertrauen, weist indes grundsätzlich in die gleiche Richtung. Sie umfasst lediglich die Erwartung, dass der Vertrauensnehmer die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt (positive Einstellung gegenüber den Intentionen der anderen),<sup>798</sup> nicht aber die riskante Vorleistung des Vertrauensgebers als Vertrauenshandlung und den Umstand, dass dieser auf explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen verzichtet.

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung kombinieren die Autoren diese zwei Gesichtspunkte mit den Kulturdimensionen Hofstede's. Allerdings beschränken sie sich auf zwei Dimensionen, da nur diese ihrer Meinung nach einen zentralen Bezug zur Vertrauens-thematik aufweisen: Individualismus vs. Kollektivismus sowie Höhe der Machtdistanz.<sup>799</sup>

### **Machtdistanz**

In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz werden wenig bürokratisierte und dezentrale Organisationsstrukturen bevorzugt. Dies bedeutet für die Mitglieder einer Organisation einen höheren Grad an Autonomie. Es existieren relativ wenig hierarchisch strukturierte Kontrollsysteme, was laut den Autoren die Verfolgung individueller, eigenorientierter Ziele erwarten lässt.<sup>800</sup> In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz hingegen wird das Verhalten der Individuen durch stark bürokratisierte Vorschriften und Regeln limitiert, was deren Möglichkeiten, eigenorientiert zu handeln, stark einschränkt. Aufgrund dieser Zusammenhänge wird laut Strong/Weber erwartet, dass Individuen aus Ländern mit geringer Machtdistanz eher eigene Interessen verfolgen als Individuen aus Gesellschaften mit hoher Machtdistanz (H1).

Individuen aus Gesellschaften mit hoher Machtdistanz müssen sich den Regeln und Vorschriften der Organisation bzw. der Gesellschaft unterordnen. Aber diese Subordination bedeutet gleichzeitig, dass die Vorgesetzten eine Verantwortung gegenüber den Untergebenen haben und sich um deren Wohl kümmern müssen. Individuen aus Gesellschaften mit

---

<sup>797</sup> Vgl. ebd., S. 160 f.

<sup>798</sup> Auch die höhere Gewichtung des Gruppeninteresses über das Einzelinteresse kann darunter subsumiert werden.

<sup>799</sup> Vgl. Strong/Weber 1998, S. 162 ff.

<sup>800</sup> Allerdings geben die Autoren zu, dass andere, eher weiche und informelle Kontrollmechanismen in diesen Gesellschaften zum Einsatz kommen. Dies heißt aber, dass die Individuen durch andere Maßnahmen davon abgehalten werden, eigeninteressiert zu handeln. Und sind diese Mechanismen gleich wirksam, so dürften sich keine großen Unterschiede ergeben, sodass die Aussagekraft dieser Hypothese angezweifelt werden kann, vgl. Strong/Weber 1998, S. 162.

geringer Machtdistanz hingegen verfügen über eine größere Unabhängigkeit und können eigenständig handeln: Sie sind für ihr Wohl selbst verantwortlich. Dies lässt die Autoren darauf schließen, dass Individuen aus Gesellschaften mit hoher Machtdistanz eher eine positive Einstellung gegenüber Dritten haben und die Natur des Menschen als gut einschätzen denn Individuen aus Gesellschaften mit geringer Machtdistanz (H2).

### **Individualismus vs. Kollektivismus<sup>801</sup>**

Individuen aus individualistischen Gesellschaften werden eher eigenorientiert vorgehen als solche aus kollektiven Gesellschaften (H3). Dies deckt sich mit den Aussagen, die hinsichtlich des kalkülbasierten Vertrauens innerhalb der kulturorientierten Ansätze getroffen wurden.<sup>802</sup>

Individuen aus individualistischen Gesellschaften haben eher negative Einstellungen gegenüber Dritten. Sie schätzen die Natur des Menschen als eher schlecht ein im Gegensatz zu Individuen aus kollektivistischen Gesellschaften (H4). Dieser Zusammenhang deckt sich teilweise mit den Aussagen, welche innerhalb der kulturorientierten Ansätze über das werte- und normenbasierte Vertrauen getroffen wurden.

In zwei weiteren Hypothesen wollen die Autoren den Zusammenhang zwischen den Dimensionen der Vertrauensdefinition sowie dem Einsatz von Sicherungs- und Kontrollmechanismen überprüfen. Diese Zusammenhänge stellen aber keinen grundsätzlich neuen Untersuchungsgegenstand dar, sondern sind vielmehr dazu geeignet, die Hypothesen 3 und 4 nochmals zu bestätigen. In ihrer Form besitzen sie starke Ähnlichkeit zu den Aussagen über kalkülbasiertes Vertrauen.

Individuen mit einem hohen Maß an Eigeninteresse werden eher starke Sicherungs- und Kontrollmechanismen bevorzugen als solche mit einem geringen Maß an Eigeninteresse (H5).

---

<sup>801</sup> Hinsichtlich der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus kommen die Autoren zu ähnlichen Aussagen, wie sie schon in den Arbeiten zur kulturellen Bedingtheit von Vertrauen getroffen wurden. Aus diesem Grund werden lediglich die Hypothesen wiedergegeben, ohne die Zusammenhänge eingehender zu beschreiben.

<sup>802</sup> Vgl. Kap. 5.2.1.2.

Individuen mit positiven Einstellungen gegenüber Dritten werden weniger Wert auf Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen legen als solche mit negativen Einschätzungen gegenüber Dritten (H6).

Die empirische Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ergab folgendes Resultat:<sup>803</sup>

- Hypothese 1 wurde durch die empirische Untersuchung nicht bestätigt. Es zeigt sich sogar, dass Individuen aus Gesellschaften mit hoher Machtdistanz eher eigeninteressiert vorgehen als Individuen aus Gesellschaften mit geringer Machtdistanz. Somit erweisen sich die von den Autoren angenommenen Zusammenhänge als nicht richtig. Allerdings belegt dieses Ergebnis zum Teil die Aussagen, welche von Doney/Cannon/Mullen hinsichtlich der Dimension Machtdistanz getroffen wurden. Diese gingen davon aus, dass Individuen aus Gesellschaften mit hoher Machtdistanz verstärkt ihre Eigeninteressen verfolgen und durchsetzen als solche mit geringer Machtdistanz.<sup>804</sup>
- Hypothese 2 findet keine Unterstützung durch die empirische Untersuchung. Es existieren lediglich wenige signifikante Unterschiede, und diese haben zudem keine eindeutige Richtung.
- Auch Hypothesen 3 und 4 finden durch die empirische Untersuchung keine Unterstützung. Weder hinsichtlich des Verfolgens von Eigeninteressen noch in Bezug auf die Einstellung gegenüber Dritten lassen sich signifikante Unterschiede feststellen.
- Hypothese 5 wird nicht bestätigt, Hypothese 6 nur teilweise (Ausmaß der Sicherungs- und Kontrollinstrumente). In Bezug auf das Ausmaß des Eigeninteresses (H5) konnten keine signifikanten Zusammenhänge hergestellt werden. Lediglich bei Individuen aus individualistischen Gesellschaften in Kombination mit hoher Machtdistanz konnte nachgewiesen werden, dass starke Sicherungs- und Kontrollinstrumente bevorzugt werden. Dies bestätigt zum Teil Hypothese 6. Allerdings konnte in der Gesamtheit keine signifikante Korrelation zwischen Eigeninteresse, der Einstellung gegenüber Dritten und der bevorzugten Wahl von Sicherungs- und Kontrollmechanismen gefunden werden.

Insgesamt betrachtet, wurde aus der Sicht der Autoren nur eine der sechs Hypothesen und diese auch nur zum Teil bestätigt. Allerdings ist anzuführen, dass Hypothese 1 die angenommenen Zusammenhänge von Doney/Cannon/Mullen unterstützt. Dennoch ist vor allem hinsichtlich der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus zu betonen, dass die empiri-

---

<sup>803</sup> Vgl. Strong/Weber 1998, S. 167 ff.

<sup>804</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 612 f.

sche Überprüfung keine kulturell bedingten Unterschiede zutage gebracht hat. Dies lässt die Autoren, wie im Zitat erwähnt, zu dem Ergebnis kommen, dass die Annahme, Vertrauen sei von Kultur zu Kultur unterschiedlich, unhaltbar ist.

*„In general, our analysis of the data in this sample does not reveal significant differences among the four culture groups. These findings lead us to argue that the notion of a trusting culture might be an artefact of the academic community.”<sup>805</sup>*

### **5.2.2.2 Untersuchungen von Yamagishi et al.**

Yamagishi et al. analysieren in ihren Vergleichsstudien zwischen USA und Japan interpersonale Beziehungen. Sie unterscheiden dabei neben anderen Faktoren vor allem Vertrauen („trust“) und Absicherung („assurance“) als wichtige Konzepte des menschlichen Interagierens. Vertrauen gründet sich nach Yamagishi et al. auf die Intentionen und Wesenszüge der Interaktionspartner, Absicherung hingegen auf den Anreizstrukturen, in welche die Interaktion eingebettet ist.<sup>806</sup>

Diese zwei Faktoren repräsentieren die Hauptbestandteile ihrer Vertrauens- theorie. Die Hauptaussage der Theorie lautet, dass Individuen mit einem geringen Maß an Vertrauen (z. B. Japan) soziale Unsicherheit durch langfristige, stabile Beziehungen mit dementsprechenden Anreizstrukturen absichern müssen, wohingegen für Individuen mit einem hohen Maß an Vertrauen (z. B. USA) langfristige Beziehungen mit anderen weniger wichtig sind, da sie ihre soziale Sicherheit aus dem Vertrauen auf die Ehrlichkeit und Reputation der anderen Personen ableiten können.<sup>807</sup> Dies geht so weit, dass in Japan diese festen Beziehungen innerhalb ihrer Grenzen für soziale Sicherheit sorgen, aber im Gegenzug die Entwicklung von Vertrauen und Kooperationsbereitschaft behindern und gefährden, wenn diese Grenzen überschritten oder entfernt werden.<sup>808</sup>

---

<sup>805</sup> Strong/Weber 1998, S. 167.

<sup>806</sup> Vgl. Yamagishi/Yamagishi 1994, S. 131 f.

<sup>807</sup> Vgl. ebd., S. 140 f.

<sup>808</sup> So hat sich gezeigt, dass japanische Testpersonen unter Laborbedingungen, sprich ohne die Absicherung durch langfristige Beziehungen, eine größere Opportunismusneigung hatten wie US-amerikanische Testpersonen unter gleichen Bedingungen, vgl. Yamagishi/Cook/Watabe 1998, S. 190.

*„In short, in contrast to Americans, Japanese feel a greater sense of security within established and stable relationships but a more distrustful of people outside the context of such relationships.“<sup>809</sup>*

Grundlage der von den Autoren aufgestellten Vertrauens­theorie ist die Gegenüberstellung einer „individuellen“ und „institutionellen“ Sichtweise von Kultur. Eine simplifizierende Betrachtung der US-amerikanischen und japanischen Gesellschaft – als Vertreter einer individualistischen bzw. einer kollektivistischen Kultur – würde implizieren, dass japanische Individuen eine höhere Präferenz für eine Gruppenzugehörigkeit aufweisen als US-amerikanische. In der institutionellen Sichtweise würde sich dieses Verhalten anhand von Werten erklären lassen, welche die Bedeutung der Gruppe und die Unterordnung des Individuums herausstellen.<sup>810</sup> Die empirischen Untersuchungen von Yamagishi et al. haben jedoch ergeben, dass US-amerikanische wie japanische Individuen ähnlich häufig die Gruppe verlassen, wenn darin Freerider<sup>811</sup> enthalten sind. Unter der Bedingung, dass der Austritt mit Kosten verbunden ist, wurde sogar festgestellt, dass japanische Personen häufiger bereit waren, sich von der Gruppe zu trennen.<sup>812</sup>

*„[...] American subjects exited the group on only slightly more than one out of 20 trials when they incurred monetary costs (i. e., in the high-exit-cost condition) for leaving, whereas Japanese subjects exited the group much more frequently (on about eight out of 20), despite the fact that they earned much less money by doing so.“<sup>813</sup>*

Dieses Ergebnis lässt sich aber nur schwer mit der institutionellen Sichtweise vereinbaren. Der anscheinende Widerspruch lässt sich nur so erklären: Japanische Individuen ziehen es nicht deshalb vor, einer Gruppe anzugehören und somit die eigenen Interessen denen der Gruppe unterzuordnen, weil sie aufgrund ihrer Wertebasis dazu veranlasst werden, sondern handeln derart, weil es in ihrem eigenen langfristigen Interesse liegt. Denn für den Fall, dass in einer Gruppe Freerider enthalten sind, hat die japanische Gesellschaft, wie im Zitat erwähnt, ein System der gegenseitigen Kontrolle und Sanktionierung eingeführt, um solches Verhalten zu verhindern.

---

<sup>809</sup> Yamagishi/Cook/Watabe 1998, S. 172.

<sup>810</sup> Vgl. Kap. 5.2.1.1.2; Fukuyama 1997, S. 43.

<sup>811</sup> Freerider sind Personen, die den Nutzen eines Gutes erlangen, ohne dafür zu zahlen. In einer Gruppe profitieren sie somit von der Arbeit der anderen, ohne selbst etwas einzubringen.

<sup>812</sup> Vgl. Yamagishi/Cook/Watabe 1998, S. 167.

<sup>813</sup> Ebd.

*„[...] it is informal mutual monitoring and sanctioning rather than internalized moral values that ensure that the Japanese will cooperate in achieving group goals.“<sup>814</sup>*

Fehlen diesbezügliche Kontrollmaßnahmen, wie etwa in den empirischen Untersuchungen, so haben japanische Individuen keinerlei Anreiz, der Gruppe weiterhin anzugehören. Sie werden sogar weniger kooperationsbereit sein wie US-amerikanische Individuen. Japanische Individuen sind in einem solchen Maß an gegenseitige Kontrolle und Überwachung gewöhnt, dass sie sich in einem Umfeld ohne Kontrollmaßnahmen unsicher fühlen und so Fremden mehr misstrauen, wie US-Amerikaner dies tun würden.<sup>815</sup> Dieses Ergebnis zeigt, dass Individuen in einer kollektivistischen Gesellschaft wie Japan durch starke Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen dazu gebracht werden, eigene Interessen denen der Gruppe unterzuordnen und eben nicht – wie oft angenommen<sup>816</sup> – durch ein ihnen eigenes Wertesystem.

Die Autoren unternehmen mehrere empirische Untersuchungen, um die Aussagen weiter zu validieren.<sup>817</sup> Die empirischen Untersuchungen beschäftigen sich mit der Frage, wie sich japanische und US-amerikanische Individuen in der Bereitschaft unterscheiden, langfristige Beziehungen (commitment formation) einzugehen. Laut Yamagishi et al. wird das Ausmaß langfristiger Beziehungen durch zwei Faktoren beeinflusst: soziale Unsicherheit (steigert den Bedarf an langfristigen Beziehungen) und Vertrauen (verringert den Bedarf an langfristigen Beziehungen).<sup>818</sup> Wenn diese Faktoren durch geeignete Laborbedingungen des Experiments kontrolliert werden, gehen Yamagishi et al. davon aus, dass keine Unterschiede in der Bereitschaft, langfristige Beziehungen einzugehen, existieren.

*„The level of commitment formation among Japanese subjects will not be different from that among Americans subjects when the level of social uncertainty and trust are made equivalent in the two groups.“<sup>819</sup>*

---

<sup>814</sup> Ebd., S. 190.

<sup>815</sup> Es zeigte sich, dass US-amerikanische Individuen auf freiwilliger Basis mehr zum Gemeinwohl der Gruppe beitragen als japanische. Erst in einem Umfeld, in dem Sanktionierung möglich wurde, erwiesen sich die Japaner ähnlich kooperationsbereit wie die US-Amerikaner, vgl. Yamagishi/Cook/Watabe 1998, S. 169.

<sup>816</sup> Vgl. z. B. Fukuyama 1997, S. 33.

<sup>817</sup> Für den Kontext dieser Arbeit besitzt nur ein gewisser Teil Erklärungskraft, sodass im Folgenden der Fokus auf eben diese gelegt wird.

<sup>818</sup> Vgl. Yamagishi/Yamagishi 1994, S. 135.

<sup>819</sup> Ebd., S. 174.

Die Untersuchungen bekräftigten die im Zitat wiedergegebene Hypothese. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen der japanischen und US-amerikanischen Gruppe festgestellt werden.<sup>820</sup>

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass durch die Untersuchungen von Yamagishi et al. eine Annahme innerhalb der interkulturellen Forschung in Bezug auf Japan widerlegt werden kann.<sup>821</sup> Es ist nicht der inneren Haltung der Individuen geschuldet, weshalb die japanische Gesellschaft als kollektivistisch bezeichnet wird. Denn wenn andere beeinflussende Faktoren ausgeschlossen werden, zeigt sich zwischen Japanern und US-Amerikanern kein Unterschied in der Bereitschaft, freiwillig langfristige Beziehungen einzugehen: Die Nationalität der Testpersonen spielt keine Rolle.<sup>822</sup>

### 5.2.2.3 Untersuchung von Ho/Kochen

In ihrer Vergleichsstudie zwischen China und Hongkong untersuchen Ho/Kochen den Zusammenhang angenommener Beziehungen (perceived acquaintanceship)<sup>823</sup> und dem Ausmaß an interpersonalem Vertrauen. Sie sehen eine positive Relation zwischen der Zahl der Beziehungen und dem Niveau an interpersonalem Vertrauen.

*„If people don't trust one another, they are unlikely to form and maintain meaningful and useful relationships. Both perceived and actual volume of acquaintances affect networking. A person's perception of low acquaintance volume causes him to underestimate his ability to make and draw on useful contacts.“<sup>824</sup>*

Die empirische Überprüfung bestätigte die angenommenen Zusammenhänge, ergab aber unterschiedliche Ergebnisse für China und Hongkong. Es stellte sich heraus, dass Individuen aus China eine höhere Zahl an Bekanntschaften angaben wie solche aus Hongkong. Dementsprechend stimmten mehr Individuen aus China der Aussage zu, dass die Mehrzahl der Leute eher hilfsbereit gegenüber anderen ist als diese auszunutzen, also ihnen somit grund-

---

<sup>820</sup> Ebd., S. 179, 187 f.

<sup>821</sup> Vgl. als Gegenargument Kao/Sek-Hong 1993, S. 48.

<sup>822</sup> Vgl. Yamagishi/Yamagishi 1998, S. 190.

<sup>823</sup> Mithin das empfundene und nicht das tatsächliche Ausmaß an Beziehungen.

<sup>824</sup> Ho/Kochen 1987, S. 153 f.

sätzlich vertraut werden kann. Im Einzelnen ergaben sich folgende signifikante Unterschiede.<sup>825</sup>

- Individuen aus Hongkong<sup>826</sup> halten Dritte eher für egoistisch und wenig hilfsbereit.
- Individuen aus Hongkong halten Dritte eher für unfair.
- Individuen aus Hongkong halten Dritte eher für wenig vertrauenswürdig.
- Individuen aus Hongkong vertreten bzw. verteidigen gegenüber Dritten weniger ihre eigene Meinung.
- Individuen aus Hongkong haben eine relativ geringere Zahl an Beziehungen.
- Individuen aus Hongkong sind mit ihrem Leben eher unzufrieden.

Dieser klare Unterschied zwischen Individuen aus China und Hongkong ist für den Kontext dieser Arbeit von besonderem Interesse, da die Länder aus demselben asiatischen Kulturkreis stammen und trotzdem erhebliche Unterschiede in Bezug auf interpersonales Vertrauen, Einstellung gegenüber Dritten oder Zahl der Beziehungen aufweisen. Im weiteren Verlauf ergänzen die Autoren die Untersuchung um Japan und USA<sup>827</sup> und kommen zu dem Ergebnis, dass Testpersonen aus Japan Ähnlichkeiten zu denen aus Hongkong aufweisen und solche aus den USA zu denen aus China.

Wahrnehmung	Land	Japan	Hongkong	USA	China
Hilfsbereit		19	44	49	68
Egoistisch		74	55	46	32
Vertrauenswürdig		26	48	52	71
Nicht vertrauenswürdig		68	51	44	29
Fair		53	46	65	75
Illloyal		39	53	31	25

**Tabelle 21: Wahrnehmung interpersoneller Beziehungen. Vergleich zwischen Japan, Hongkong, USA und China. Angaben in Prozent.**<sup>828</sup>

Betrachtet man die unterschiedlichen Ergebnisse, welche sich aus der Tabelle ablesen lassen, und verbindet man diese mit einer Kulturbedingtheit des Verhaltens bzw. der Wahrnehmung, so ergeben sich Widersprüche, welche im Besonderen durch die Positionen

<sup>825</sup> Vgl. Ho/Kochen 1987, S. 160.

<sup>826</sup> Hier und im Folgenden immer im Gegensatz zu Individuen aus China.

<sup>827</sup> Allerdings ist zu bemerken, dass die Untersuchungen aus unterschiedlichen Jahren stammen und kein identisches Forschungsdesign aufweisen, sodass eine exakte Vergleichbarkeit nicht gegeben ist.

<sup>828</sup> Vgl. Ho/Kochen 1987, S. 162.

Hongkongs und Chinas deutlich werden. Ho/Kochen lösen diesen Widerspruch auf, indem sie weniger kulturelle Einflüsse, sondern die Härte des Wettbewerbs in den unterschiedlichen Gesellschaften als ausschlaggebend für die Unterschiede halten.

*„Our results indicate that competitiveness, rather than culture, is a plausible explanation of the low perception of others. It applies to Hong Kong, which is about as competitive as Japan, but not to China, which has the same culture.“<sup>829</sup>*

Kritisch anzumerken ist allerdings, dass die Autoren ihre Aussagen durch eher generelle Beobachtungen belegen. So führen sie an, dass sich die Einstellung der Individuen durch die unterschiedlich harte Konkurrenz um Studienplätze oder durch die Verschiedenartigkeit der Sozialsysteme in Japan, Hongkong, USA und China ableiten lässt. Auch dürfte durch das relativ frühe Erscheinungsdatum (1987) und der in der Zwischenzeit eingetretenen Veränderungen<sup>830</sup> eine Übertragung auf heutige Verhältnisse kaum möglich sein. Gleichwohl ändert dies nichts an den grundsätzlichen Aussagen, die das Ausmaß des Wettbewerbes und nicht Kultur für Unterschiede verantwortlich machen.

#### **5.2.2.4 Vertrauen als kulturfrees Phänomen: Zwischenfazit**

Kultur hat keinen dominierenden Einfluss auf Vertrauensniveau und -entstehung innerhalb von Gesellschaften. Andere von der Kultur unabhängige Faktoren sind für Unterschiede hinsichtlich des Vertrauens verantwortlich. Träfen diese Aussagen zu, so wäre dies für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für ein vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement hilfreich. Man könnte kulturelle Aspekte außer Acht lassen. Allerdings stellt sich auch hier – wie bei den kulturorientierten Ansätzen der Vertrauensforschung – die Frage nach der Allgemeingültigkeit der Aussagen. Leider ist zu konstatieren, dass im Bereich der kulturunabhängigen Vertrauensforschung bei Weitem größere Unterschiede zwischen den einzelnen Untersuchungen herrschen wie bei den kulturorientierten Ansätzen. So bezieht sich lediglich eine Studie explizit auf die Kulturdimensionen Hofstedes, welche innerhalb der kulturorientierten Ansätze eine führende Verwendung gefunden hat, und kann somit als direkte Antwort auf die Aussagen über die kulturelle Bedingtheit von Vertrauen herangezogen

---

<sup>829</sup> Vgl. ebd., S. 167.

<sup>830</sup> Man denke nur an die Globalisierung, die marktwirtschaftliche Öffnung Chinas oder die von Japan ausgehende Asienkrise sowie die dadurch initiierten Veränderungen.

gen werden.<sup>831</sup> Ein weiteres entscheidendes Manko besteht in der Abgrenzung des Vertrauensbegriffs. In den Arbeiten erfolgt nur eine sehr undifferenzierte Darstellung des Vertrauensphänomens. Dies wiegt umso schwerer, da Vertrauen ein multidimensionales Konstrukt verkörpert, und so die eigentliche Tiefe, wie sie in der Realität existiert, nicht abgebildet werden kann. Außerdem lässt sich die Frage, ob sich Vertrauen in unterschiedlichen Kulturen auf differenzierte Weise entwickelt bzw. ob die Sequenz verschiedener Phasen des Vertrauensaufbaus gleich oder unterschiedlich ablaufen, nur unzureichend klären. Ein weiterer Aspekt, der die Allgemeingültigkeit negativ beeinflusst, ist die Auswahl der Länder, welche einer Analyse unterzogen werden: Die Mehrzahl der Arbeiten beschäftigt sich nur mit wenigen (zwei) Ländern, sodass lediglich bezüglich dieser wirklich fundierte Aussagen möglich sind. Und es wäre unzulässig, vergleichende Aussagen über USA und Japan auf z. B. Deutschland und Südkorea zu übertragen, in der Meinung, dass sich westliche bzw. asiatische Länder untereinander nur marginal unterscheiden. Auch bezüglich der Ergebnisse der einzelnen Arbeiten herrschen Differenzen. So sind für Yamagishi et al. langfristige Beziehungen ein Zeichen für fehlendes Vertrauen. Bei Ho/Kochen hingegen ist gerade die Zahl der Beziehungen ein Anzeichen für die Existenz von Vertrauen.<sup>832</sup> Insgesamt muss also gesagt werden, dass die Forschung über die Kulturabhängigkeit von Vertrauen noch wenig ausgereift und heterogen ist. Hauptsächlich dürfte sich dies durch das Frühstadium der Forschung erklären lassen. Tabelle 22 soll die Ergebnisse nochmals veranschaulichen.

<b>Autoren</b>	<b>Untersuchte Zusammenhänge</b>	<b>Form der Untersuchung</b>	<b>Ergebnis</b>
<b>Strong/Weber</b>	Kulturdimensionen Vertrauen	Interview	keine kulturbedingten Vertrauensunterschiede
<b>Yamagishi et al.</b>	Vertrauen Absicherung Soziale Unsicherheit	Laborexperiment	Unterschiede im Ausmaß an generalisiertem Vertrauen, allerdings bedingt durch Kontroll- und Sanktionsmechanismen
<b>Ho/Kochen</b>	Beziehungsnetzwerk Vertrauen	Interview	Unterschiede im Ausmaß an generalisiertem Vertrauen, allerdings bedingt durch das Wettbewerbsniveau

**Tabelle 22: Vertrauen als kulturfrees Phänomen: Überblick der Ergebnisse<sup>833</sup>**

<sup>831</sup> Vgl. Strong/Weber 1998.

<sup>832</sup> Allerdings gehen die Autoren von unterschiedlichen Ländern im asiatischen Kulturkreis (Japan, China) aus und stellen z. T. selbst deutliche Unterschiede zwischen diesen fest, vgl. Ho/Kochen 1987, S. 163.

<sup>833</sup> Eigene Darstellung.

### 5.2.3 Vertrauen: culture-bound oder culture-free?

In den vorausgehenden Kapiteln wurde untersucht, inwiefern Vertrauen als kulturgebundes bzw. kulturfrees Phänomen verstanden werden kann. Während innerhalb der Arbeiten, die von einer Kulturgebundenheit ausgehen, eine relativ homogene Vorgehensweise und ähnliche Ergebnisse festzustellen sind, sind die Arbeiten, die eine Kulturunabhängigkeit unterstellen, von einer stärkeren Heterogenität gekennzeichnet. Es gibt keine dominanten Vorgehensweisen, und von den Ergebnissen abgeleitete übergreifende Schlussfolgerungen können nicht getroffen werden. Würde man, motiviert durch dieses Fazit, eine Entweder-/Oder-Entscheidung treffen müssen, wäre man geneigt, jenen Autoren recht zu geben, die von einer Kulturgebundenheit des Vertrauens ausgehen: Betrachtet man die affektiv-emotionale Seite von Vertrauen, so spielen gegenseitig akzeptierte bzw. gemeinsam geteilte Gefühle und Werte eine große Rolle, welche sich – oberflächlich betrachtet – sicherlich eher kollektivistischen/feministischen Gesellschaften zuordnen lassen. Rückt man die kognitiv-rationale Seite in den Fokus der Betrachtung, so steht eher das Kosten-Nutzen-Kalkül im Vordergrund, welches in individualistischen/maskulinen Gesellschaften als ausschlaggebend erachtet wird. Eine ähnliche Dichotomisierung lässt sich, wie im Zitat beschrieben, auch bei Vergleichen zwischen westlichen (individualistischen) und fernöstlichen (kollektivistischen) Ländern finden, welche einerseits als vertragsorientiert und andererseits als wertebasiert dargestellt werden.

*„The importance which members of a work organisation attach to ,trust' or to ,contract' as the nexus of their commitment is somewhat associated with their orientation to work. Paired variables such as ,collectivism' versus ,individualism', ,expressiveness' versus ,instrumentalism', have been used in sociological literature to describe the varied implications of work attitudes for behaviour and activities in organisations. Of particular relevance is the tendency for organisational studies to classify generically western work attitudes as ,individualistic' and eastern ones as ,collectivistic'.”<sup>834</sup>*

Vieles spricht für eine solche Aufteilung: Es ist unbestritten, dass kulturelle Unterschiede zwischen Ländern, speziell zwischen westlichen und fernöstlichen, existieren. Insbesondere die seit dem 2. Weltkrieg entstandenen starken wirtschaftlichen Verflechtungen westlicher und japanischer Unternehmen bzw. die Öffnung der VR China haben diese kulturelle Verschiedenheit deutlich zutage treten lassen. Dennoch sollte man dieses Faktum nicht als ein-

---

<sup>834</sup> Kao/Sek-Hong 1993, S. 54.

fach gegeben verstehen. Es stellt die Realität zu simplifizierend dar und verleitet dazu, zu grob gestrickte Empfehlungen zu generieren: Man suche sich aus den Ländertabellen von Hofstede die jeweiligen Länder und deren Position heraus, kläre damit, ob das gewählte Land eher maskulin denn feminin, eher individualistisch denn kollektivistisch ist, eine hohe Machtdistanz und eine geringe Unsicherheitsvermeidung hat, schlage nach, welche Prozesse der Vertrauensentwicklung als adäquat vorgeschlagen werden, und handle entsprechend den Empfehlungen.<sup>835</sup>

Folgt man dieser Vorgehensweise, läuft man Gefahr, die Komplexität des Vertrauensphänomens zu unterschätzen. Wie verhält man sich, wenn unterschiedliche Prozesse geeignet sind, Vertrauen aufzubauen? Welchem Prozess wird der Vorrang gegeben? Besteht die Möglichkeit, dass die Entstehung einer Form von Vertrauen eine andere verhindert oder sogar zerstört? Probleme dieser Art entstehen, wenn man die Handlungsempfehlungen unreflektiert befolgt, was nicht ratsam wäre. Die Arbeiten über die Kulturbedingtheit von Vertrauen weisen mehrere große Schwachpunkte auf:

- Die Verwendung der Kulturdimensionen Hofstedes birgt den entscheidenden Nachteil, dass sie anhand einer Untersuchung über arbeitsbezogene Werte entwickelt wurden. Somit müssen die Kulturdimensionen für eine nähere Analyse des Vertrauensphänomens nicht unbedingt geeignet sein.<sup>836</sup> Die Übertragung der Kulturdimensionen auf andere Sachverhalte (wie z. B. das gesellschaftliche/soziale Interagieren) kann zu Inkonsistenzen führen, die eine Untersuchung der Unterschiede von Beginn an schwer realisierbar machen.<sup>837</sup>
- Die Konzentration auf kulturelle Aspekte zieht allzu leicht eine Negierung bzw. ein bewusstes Ausschließen anderer Perspektiven nach sich.<sup>838</sup> Doch gerade durch die Betrachtung anderer Gesichtspunkte, wie die Organisation ökonomischer Aktivitäten oder die Art und das Niveau des Wettbewerbes, kann gezeigt werden, dass Unterschiede, welche als kulturell bedingt angenommen werden, in der Realität andere Ursprünge haben.
- Die Untersuchungen befassen sich mit der Unterschiedlichkeit der Vertrauensentstehung in verschiedenen Kulturen. Allerdings gehen die Arbeiten von der Annahme aus,

---

<sup>835</sup> Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 615.

<sup>836</sup> Als Beispiel für diesen Punkt kann die Verwendung der Kulturdimension Machtdimension bei Doney/Cannon/Mullen 1998 und Strong/Weber 1998 herangezogen werden. Die Autoren kamen bei ihrer Analyse über das Verhältnis von Vertrauen und Machtdistanz zu gegensätzlichen Folgerungen.

<sup>837</sup> Vgl. Strong/Weber 1998, S. 174.

<sup>838</sup> Vgl. Steensma/Marino/Weaver 2000, S. 605.

dass der Prozess der Vertrauensentstehung zwischen Individuen aus der gleichen Kultur abläuft. Es werden folglich lediglich Unterschiede festgestellt, die sich ergeben, wenn z. B. innerhalb einer Beziehung zwischen asiatischen Personen im Gegensatz zu einer Beziehung zwischen westlichen Personen Vertrauen aufgebaut wird.<sup>839</sup> Die Entstehung von Vertrauen zwischen Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen wird nur unzureichend beleuchtet.<sup>840</sup>

- Die Untersuchungen befassen sich mehrheitlich mit einer umfassenden Charakterisierung der kulturellen Unterschiede von Gesellschaften.<sup>841</sup> Doch diese Analyse stellt nun einen Ausschnitt der Bedingungen dar, unter welchen Unternehmen in den entsprechenden Gesellschaften agieren müssen. Eine umfassende Betrachtung muss indes auch die individuelle Ebene zwischen einzelnen Unternehmen mit einbeziehen.<sup>842</sup>

Die hier angesprochenen Schwächen werden z. T. durch die Arbeiten, welche von Vertrauen als kulturfreiem Phänomen ausgehen, bestätigt.<sup>843</sup> Doch die Frage nach dem Vertrauensaufbau zwischen unterschiedlichen Kulturen auf individueller Ebene kann auch durch diese Arbeiten nicht hinreichend geklärt werden. Welchen Nutzen besitzen die vorgestellten Untersuchungen also für den Fokus dieser Arbeit? Weder die Vertreter der einen noch die Vertreter der anderen Seite haben überzeugende Ergebnisse geliefert, sodass man sich eindeutig ihrer jeweiligen Meinung anschließen und anhand dieser Empfehlungen für ein vertrauensbasiertes Management internationaler Kooperationen aussprechen könnte. Dennoch liefern die Untersuchungen wichtige Impulse: Sie dienen zur Sensibilisierung in dem Sinne, dass potenziell kulturbedingte Unterschiede in der Entstehung von Vertrauen eine Rolle spielen können, aber nicht deterministisch in der Realität vorkommen müssen. Kenntnis und Verstehen möglicher Unterschiede sollen vielmehr dazu befähigen, innerhalb von Kooperationen zwischen Unternehmen aus verschiedenen Kulturkreisen Missverständnisse zu vermeiden und kulturell sensitiv zu handeln.<sup>844</sup> Dies kann gelingen, wenn die Ergebnisse der Untersuchungen über die Kulturbedingtheit von Vertrauen als Basis fungieren. Darüber hinaus sollte man sich aber bewusst darüber sein, dass diese Studien immer nur allgemeine Emp-

---

<sup>839</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 299.

<sup>840</sup> Vgl. Doney/Cannon/Mullen 1998, S. 616.

<sup>841</sup> Vgl. als Beispiel neben den beschriebenen Arbeiten Fukuyama 1995. Fukuyama unterscheidet High-trust- und Low-trust-Länder. Ausschlaggebend für das Vertrauensniveau ist die Fähigkeit der Länder, starke institutionelle Strukturen zu schaffen. Diese ermöglicht die Bildung von Vertrauen über familiäre Grenzen hinaus und wirkt sich so positiv auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung aus.

<sup>842</sup> Vgl. Child 2001, S. 276 f.

<sup>843</sup> Insbesondere der zweite Punkt, vgl. Kap. 5.2.2.

<sup>844</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 299 f.

fehlungen bzw. Tendenzaussagen liefern können und zwingend um persönliche Erfahrungen ergänzt werden müssen.

*„Transaction models or research designs that treat trust as a monolithic, culturally embedded construct have failed to grasp the complexity of trust. Therefore, cultural trust cannot be included as a measurable exogenous variable in modeling international business relationships.“<sup>845</sup>*

Arbeiten, welche Vertrauen als kulturfrees Phänomen betrachten, zeigen, dass allgemein Angenommenes nicht unbedingt der Realität entsprechen muss und im Einzelfall zu fruchtlosen, ja sogar unerwünschten Ergebnissen führen kann. Nimmt man als Beispiel an, dass die japanische Gesellschaft durch Werte wie Gemeinsamkeit und gegenseitige Unterstützung geprägt wird, so kann sich dies im Rahmen internationaler Kooperationen geradezu ins Gegenteil verkehren. Denn sind Individuen aus Japan nicht mehr an die starken gesellschaftlichen Kontroll- und Sanktionsmechanismen gebunden, kann sich ihr Verhalten gegenüber anderen stark von der angenommenen Weise unterscheiden.<sup>846</sup>

### **5.3 Vertrauen und interkulturelles Management: Die Entstehung einer „Interkultur“**

Innerhalb des vertrauensbasierten Managements internationaler Kooperationen erweist es sich als sinnvoll, der Situation entsprechend vorzugehen und die Implikationen der unterschiedlichen Studien zu integrieren. Allein auf diese Weise kann die besondere Komplexität des Vertrauensaufbaus zwischen Partnern aus unterschiedlichen Kulturen gehandhabt werden. Dies wird offensichtlich, wenn man sich eine Komponente des Vertrauensaufbaus – interaktionistisches Vertrauen<sup>847</sup> – nochmals vor Augen hält: Die Entwicklung von Vertrauen ist ein reziproker Prozess, in welchem sich alle beteiligten Partner engagieren müssen. Es werden Informationen ausgetauscht, Meinungen geäußert, gegeneinander abgewogen und somit eine gemeinsame Erfahrungswelt geschaffen, in welcher nicht von Anfang an klar ist, welche kulturell verankerten Werte in Quantität und Qualität beeinflussend wirken.

---

<sup>845</sup> Strong/Weber 1998, S. 174.

<sup>846</sup> Vgl. Yamagishi/Cook/Watabe 1998, S. 190.

<sup>847</sup> Vgl. Kap. 4.5.3.

*„Trust must be described relatively because it requires a relationship, and the formation of trust is dependent on a complex set of variables idiosyncratic to that relationship.“*<sup>848</sup>

Durch die Berücksichtigung der Interaktion der beteiligten Partner und die Integration dynamischer Aspekte kann der wechselseitige Einfluss der Beteiligten auf die Entstehung von Vertrauen gezeigt werden, welcher in den obigen Arbeiten in großen Teilen unbeachtet bleibt. Gerade das Zusammenspiel der beteiligten Individuen aus verschiedenen Kulturen hat entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen: Im Laufe der interkulturellen Beziehung sind die beteiligten Individuen und ihre direkte Umgebung einem ständigen Wandel unterworfen. Die Betroffenen müssen deshalb ihre kulturelle Situation regelmäßig einer Bewertung unterziehen, umso das Fundament der Beziehung sichern zu können.<sup>849</sup>

Innerhalb der klassischen Perspektive der interkulturellen Managementforschung bieten sich wenige Möglichkeiten, diese Anpassungsprozesse hinreichend zu beschreiben. Aus diesem Grund wurde von verschiedenen Seiten der Versuch unternommen, diesen Prozess eingehender zu analysieren. Grundlegender Tenor der Arbeiten ist, dass sich aus anfänglich oberflächlichen Kontakten intensive Beziehungen entwickeln können, die über eine eigenständige, beziehungspezifische Kultur verfügen.<sup>850</sup> Die so entstehende Kultur wird von den Autoren bspw. als „third culture“,<sup>851</sup> „crossvergence“<sup>852</sup> oder „Interkultur“<sup>853</sup> bezeichnet:

- Die Idee einer Kultur zwischen den Kulturen wurde zum ersten Mal für intensive Kontakte zwischen westlichen und nicht westlichen Gesellschaften im Rahmen von Entwicklungshilfeprojekten eingeführt. Der Begriff „third culture“ bezeichnet eine Kultur, welche zwischen Individuen entsteht, die aus verschiedenen Kulturen kommen. Durch ihre Interaktion wird eine dritte, eigenständige Kultur geschaffen.<sup>854</sup> Das relativ frühe Erscheinungsdatum (1963) bringt es jedoch mit sich, dass es sich hierbei eher um die konzeptionellen Grundzüge eines Ansatzes handelt, der noch nicht sehr ausdifferenziert ist. Die-

---

<sup>848</sup> Strong/Weber 1998, S. 174.

<sup>849</sup> Hier werden Parallelen zur Strukturierungstheorie deutlich, wo eine interdependente Beziehung zwischen Struktur und Handlung herrscht, vgl. Kap.4.7.

<sup>850</sup> Vgl. Mauritz 1996, S. 90; Adler 1997, S. 107 ff.

<sup>851</sup> Vgl. Useem/Useem/Donoghue 1963, S. 169.

<sup>852</sup> Vgl. Ralston/Holt/Terpstra u. a. 1997, S. 183.

<sup>853</sup> Vgl. Mauritz 1996, S. 96.

<sup>854</sup> „That segment of the world-encompassing third culture called the binational third culture is defined as the complex of patterns learned and shared by communities of men stemming from both a Western and a non-Western society who regularly interact as they relate their societies, or sections thereof, in the physical setting of a non-Western society.“ Useem/Useem/Donoghue 1963, S. 170.

ser stellt jedoch einen wichtigen Grundstock für die weitere Forschung dar und ist in seinen Aussagen richtungweisend.<sup>855</sup>

- „Crossvergence“ bezeichnet einen Zustand, der eintritt, wenn eigenkulturelle Werte und universelle ökonomische Paradigmen<sup>856</sup> aufeinander treffen. Dabei ist zu beachten, dass „crossvergence“ nicht als „etwas in der Mitte“ zwischen den Extremen Konvergenz und Divergenz verstanden werden soll, sondern als etwas davon Unterschiedliches.<sup>857</sup> Dennoch kann der so entstandene Zustand entweder von den universellen ökonomischen Paradigmen oder den eigenkulturellen Werten dominiert werden. Welcher Zustand letztendlich eintritt, kann nicht vorausgesagt werden, da es sich hier um einen Prozess handelt, dessen Ende offen ist.<sup>858</sup>
- Im Gegensatz zur „crossvergence“, bei der es um die Kombination eigenkultureller Werte und universeller ökonomischer Prinzipien geht, handelt es sich bei dem Begriff der „Interkultur“ um die Beziehungskultur zwischen Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Auch in diesem Fall treffen Eigenkultur und Fremdkultur aufeinander. Durch einen auf Gegenseitigkeit beruhenden Verständigungsprozess ergibt sich ein gemeinsamer Bezugsrahmen, der durch wiederholte Kontakte ausgebaut werden kann und sich im Laufe der Zeit zur Kultur der Beziehung (Interkultur) entwickelt.<sup>859</sup>

Für den Kontext dieser Abhandlung dürften sich der Begriff „Interkultur“ und die darunter verstandenen Inhalte wohl am besten eignen, um die interkulturelle Dimension der Vertrauensgenese zu beschreiben. Hier werden Zusammenhänge dargestellt, die auch für das Entstehen von Vertrauen von großer Relevanz sind. So beruht Interkultur auf einem aktiven Prozess, an dem alle Seiten beteiligt sind, und hat somit Nähe zu interaktionistischen Vertrauen. Es wird kein kulturelles Ideal vorgegeben, sondern muss von den Partnern entwickelt werden. Des Weiteren ist es kein normatives Managementinstrument, welches vorschreibt, wie interkulturelle Beziehungen geregelt sein müssen. Schließlich herrscht die grundlegende Annahme, dass einer Beziehung keine Kultur „übergestülpt“ werden kann.

---

<sup>855</sup> Vgl. Useem/Useem/Donoghue 1963, S. 172.

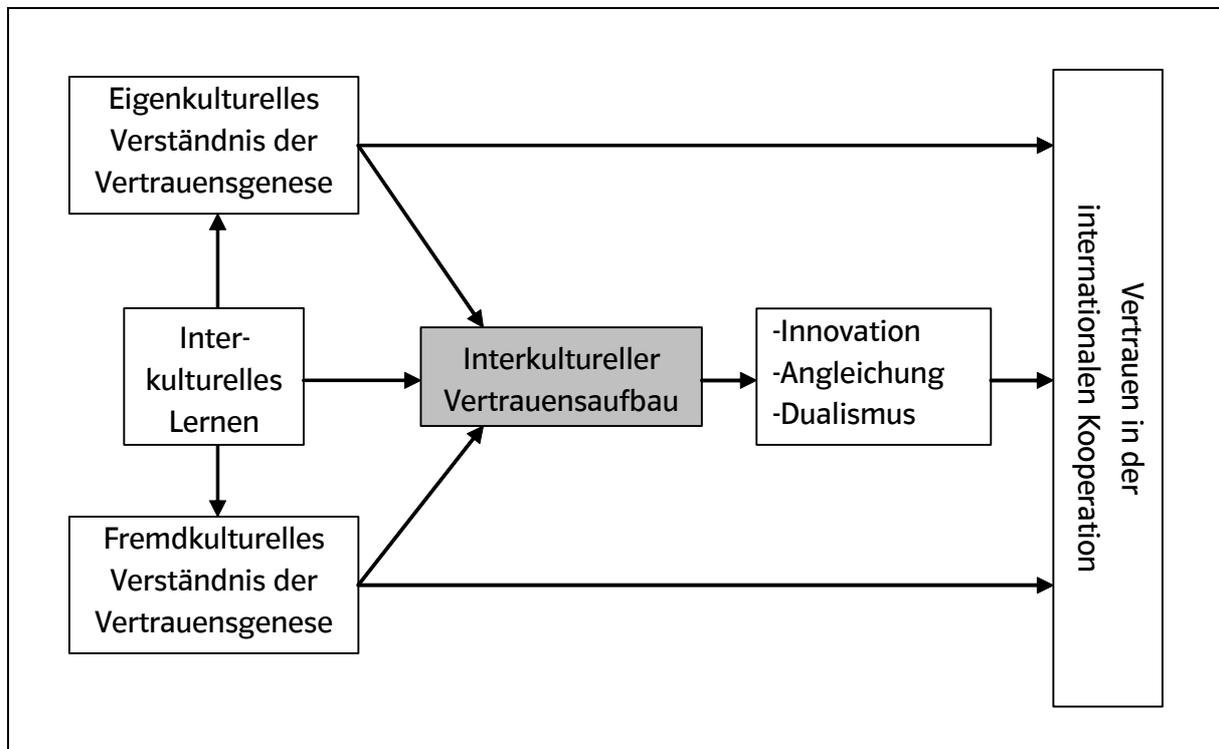
<sup>856</sup> Als Beispiele universeller ökonomischer Paradigmen können die freie Marktwirtschaft oder die Planwirtschaft verstanden werden.

<sup>857</sup> „Crossvergence occurs when an individual incorporates both national culture influences and economic ideology influences synergistically to form an unique value system that is different from the value set supported by either national culture or economic ideology.“ Ralston/Holt/Terpstra u. a. 1997, S. 183.

<sup>858</sup> Vgl. Ralston/Holt/Terpstra u. a. 1997, S. 202.

<sup>859</sup> Vgl. Mauritz 1996, S. 91.

Interkultur ist kein einseitig einsetzbarer Manipulationsmechanismus, sondern ein gemeinsam geschaffener Orientierungsrahmen, der für alle Beteiligten akzeptabel ist.<sup>860</sup>



**Abbildung 27: Entstehung einer interkulturellen Vertrauensbeziehung<sup>861</sup>**

Am Anfang einer vertrauensbasierten Beziehung stehen zunächst die kulturell unterschiedlichen Verständnismuster hinsichtlich der Vertrauensgenese. Bevor es zu einer interkulturellen Vertrauensbeziehung kommt, müssen bei den beteiligten Partnern die Fähigkeit und Bereitschaft vorhanden sein, das fremdkulturelle Verständnis zu lernen und im eigenen Orientierungssystem einzuordnen.<sup>862</sup> Im Laufe der Beziehung modifizieren und erweitern die Beteiligten ihr eigenkulturell verankertes Verständnis über die Vertrauensgenese und akzeptieren auch andere Wege der Vertrauensentstehung. Es bildet sich ein gemeinsamer Orientierungsrahmen, welcher sich über die Zeit stabilisiert und so zum interkulturellen Vertrauensaufbau führt.<sup>863</sup> Wie sich die vertrauensbasierte Beziehung letztendlich zusammensetzt und welche Entwicklung sie nehmen wird, kann ex ante nicht vorausgesagt werden. Dennoch gibt es grundsätzliche Alternativen, wie das Zusammenspiel zwischen eigen- und

<sup>860</sup> Vgl. ebd., S. 96 ff.

<sup>861</sup> Vgl. als zugrunde gelegtes Modell Mauritz 1996, S. 99.

<sup>862</sup> Vgl. Thomas 1985, S. 214.

<sup>863</sup> Hier wird ein positiver Verlauf beschrieben. Natürlich ist es jederzeit möglich, dass unüberbrückbare Differenzen entstehen, die ein Weiterführen der Beziehung unmöglich werden lassen.

fremdkulturellem Verständnis ablaufen kann:<sup>864</sup> (i) Interkulturelle Innovation bezeichnet Vertrauensinhalte, die sowohl für die Beziehung als auch für die Beteiligten neu sind. Hierbei kann es sich um neue Prozesse handeln, welche zur Entstehung von Vertrauen führen, aber auch um eine für die Beziehung einzigartige Kombination von Werten, welche eine gemeinsame Basis erzeugen. (ii) Die interkulturelle Angleichung stellt hingegen ein unilaterales Zugeständnis an das fremdkulturelle Verständnis über die Entstehung von Vertrauen dar. Dies wäre der Fall, wenn bestimmte fremdkulturelle Ideen vom Partner übernommen werden bzw. das eigene Verständnis über Vertrauen daran angepasst wird. (iii) Unter interkulturellem Dualismus hingegen wird ein gleichrangiges Bestehen eigen- und fremdkultureller Ideen innerhalb der Interkultur verstanden, ohne dass eine grundlegende Änderung der jeweiligen Kulturen stattfindet.<sup>865</sup> Bei einem derart komplexen Phänomen wie Vertrauen in Verbindung mit den Besonderheiten, die sich durch die internationale Geschäftstätigkeit ergeben, können grundsätzlich alle Arten der Interkultur Bestandteil der Beziehung sein. Durch den starken interaktionistischen und dynamischen Charakter einer Vertrauensbeziehung werden sich zu unterschiedlichen Zeiten verschiedene Verhältnisse ergeben, die erst und nur durch die Interaktion der Beteiligten zutage treten.<sup>866</sup>

Führt man nun die Aussagen dieses Kapitels mit dem in dieser Arbeit weiterentwickelten Modell zur Erklärung des Vertrauensaufbaus zusammen, muss an erster Stelle geklärt werden, ob sich dieses Modell in das Konzept der Interkultur integrieren lässt. Setzt man bei der Entstehung der Interkultur an, so kann das Vertrauensmodell als inhaltliche Ausfüllung des eigenkulturellen Verständnisses der Vertrauensgenese gesehen werden: Als Weiterentwicklung mehrerer in der Vertrauensforschung beschriebener Prozessmodelle kann es als Grundlage des interkulturellen Lernens in der Konzeption der Interkultur dienen. Dies ist möglich, da zumindest in der westlichen Forschung relativer Einklang bei der Beschreibung eines, wenn auch idealtypischen, Ablaufs der Vertrauensgenese herrscht.<sup>867</sup> Die Multidimensionalität des Modells lässt aber auch zu, dass es als „Rohmodell“ für den interkulturellen Vertrauensaufbau verwendet werden kann. Die Anforderungen, welche an das Modell gestellt wur-

---

<sup>864</sup> Vgl. Mauritz 1996, S. 101; ähnlich Adler 1997, S. 115 ff.

<sup>865</sup> Zwischen der zweiten und dritten Alternative besteht oberflächlich betrachtet nicht unbedingt ein Unterschied. In der Tiefenstruktur allerdings bewirkt die zweite Alternative einen Wechsel des eigenkulturellen Verständnisses, während bei der dritten Alternative vorübergehend oder dauerhaft mindestens zwei Kulturen zeitgleich in den Orientierungsrahmen beachtet werden, ohne eine Änderung der Eigenkultur hervorzurufen.

<sup>866</sup> Vgl. Chen/Chen/Meindl 1998, S. 300.

<sup>867</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.

den,<sup>868</sup> machen es so flexibel, dass weder determinierte Abläufe existieren noch zwingend vorgeschriebene Bestandteile. Insoweit ist es möglich, das in dieser Arbeit weiterentwickelte Modell auch innerhalb eines internationalen Kontextes zu verwenden.<sup>869</sup>

---

<sup>868</sup> Vgl. Kap. 4.6.3.

<sup>869</sup> Zur Anwendung des Modells von Lewicki/Bunker 1996 im internationalen Kontext, das in Bezug auf den stufenweisen Aufbau von Vertrauen ein tragendes Element des in dieser Arbeit weiterentwickelten Modells ist, vgl. Child 1998 und 2001.

## 6 Vertrauen als Koordinationsprinzip internationaler Kooperationen: Handlungsempfehlungen

In den letzten Kapiteln wurde die „black box“ Vertrauen geöffnet und durch eine eingehende Analyse für den ökonomischen Bereich greifbar gemacht. Es ist gezeigt worden, dass eine stabile bilaterale Vertrauensbeziehung zwischen Kooperationspartnern sowohl kosten-senkende wie auch nutzensteigernde Wirkung entfalten kann. Allerdings sind die Etablierung und Stabilisierung einer bilateralen Vertrauensbeziehung ein multidimensionales und komplexes Vorhaben. Vertrauen wird in dieser Arbeit als gestaltbares Phänomen gesehen, sodass es in einem gewissen Maße der Planung und Steuerung zugänglich ist. Trotz dieser Steuerbarkeit kann Vertrauen aber nicht mit anderen Koordinationsinstrumenten, z. B. dem Preismechanismus, der hierarchischen Weisung oder einer vertraglichen Regelung gleichgesetzt werden: Es kann weder eingefordert noch erkaufte, geschweige denn erzwungen werden.<sup>870</sup> Die Etablierung von Vertrauen zwischen dem fokalen Unternehmen und seinen Kooperationspartnern erwächst folglich zur einer unternehmerischen Herausforderung und bedarf eines differenzierten und sensiblen Vorgehens.<sup>871</sup>

Doch gerade die Hürden, welche während des Vertrauensaufbaus und -erhalts überwunden werden müssen, machen Vertrauen zu einer besonderen Ressource, die nicht jedem Unternehmen leicht zur Verfügung steht. Vertrauen in seiner Art und Wirkung avanciert somit für Unternehmen zu einer potenziellen Quelle von Wettbewerbsvorteilen.<sup>872</sup> Es ist folglich Aufgabe des Kooperationsmanagements, Bedingungen zu schaffen, die eine Realisierung dieses Potenzials ermöglichen. Durch ein geeignetes System von Maßnahmen und Handlungen ist es möglich, Barrieren abzubauen, die der Entwicklung von Vertrauen entgegenstehen, und Bedingungen zu schaffen, die den Vertrauensaufbau fördern. Es wäre allerdings ein Zeichen von Naivität, anzunehmen, Vertrauen könne im klassischen Sinne direkt produziert und gesteuert werden.<sup>873</sup> Dementsprechend ist es zweckmäßig, anstelle von Vertrauensmanagement besser von einem vertrauensbasierten bzw. vertrauensbewussten Management zu sprechen. Es geht nicht darum, andere Koordinationsinstrumente durch Vertrauen zu substituieren. Vielmehr bedarf es eines vertrauensreflexiven Agierens: Es gilt, die Managementhandlung auch unter dem Vertrauensaspekt zu beurteilen.<sup>874</sup>

---

<sup>870</sup> Vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992, S. 41.

<sup>871</sup> Vgl. Madhok 1995, S. 122.

<sup>872</sup> Vgl. bspw. Barney/Hansen 1994; Kramer 1999, S. 587.

<sup>873</sup> Vgl. Meifert 2001, S. 304 f.

<sup>874</sup> Vgl. Sydow 1995, S. 195.

Ausgehend von dieser Forderung, erfolgen in diesem Abschnitt eine Beschreibung und Analyse vertrauensfördernder Maßnahmen. In einem ersten Schritt werden die Zusammenhänge von Kontrolle und Vertrauen erörtert und der Übergang von einer Misstrauensorganisation hin zu einer Vertrauensorganisation behandelt. Im Anschluss daran werden jene Handlungsempfehlungen näher analysiert, die sich aus dem in dieser Arbeit weiterentwickelten Modell zum Vertrauensaufbau entnehmen lassen, bevor die Beschreibung der grundsätzlichen Anforderungen an das vertrauensbasierte Management.

## **6.1 Organisationale Voraussetzungen für ein vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement**

### **6.1.1 Vertrauen und Kontrolle im Rahmen von Kooperationen: Die Lösung eines scheinbaren Widerspruchs**

Innerhalb dieser Arbeit wird unter Kooperation die wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung der beteiligten Partner, unter den Rahmenbedingungen der freiwilligen Erbringung, der nicht vollständigen Kontrollierbarkeit und der fehlenden Sanktionspotenziale, um gewünschte Partnerhandlungen zu erzwingen, verstanden.<sup>875</sup> als wesentlich für den weiteren Verlauf dieses Teilkapitels erweist sich hierbei die Aussage, dass das gewünschte Partnerverhalten nicht erzwungen werden kann. Aus diesem Grund wirft sich die Frage auf, wie innerhalb von Kooperationen die Sicherheit bzw. die Stabilität der Erwartung erzeugt werden kann, dass sich der Partner nicht opportunistisch verhalten wird?

In Kapitel 4.3.2 wurde bei der differenzierten Betrachtung von Vertrauen die positive Erwartungshaltung des Vertrauensgebers unter Risiko als begriffsbestimmend genannt. Diese Vertrauenserwartung gründet sich hierbei auf die Dimensionen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen. Durch das Zusammenspiel aller drei Dimensionen stabilisiert sich die Vertrauenserwartung auf einem Niveau, welches eine Vertrauensbeziehung ermöglicht.<sup>876</sup> Anders formuliert, kompensiert der Vertrauensgeber durch die Schaffung einer inneren Sicherheit das Risiko, ohne jedoch das Verhalten des Vertrauensnehmers, wie im Zitat beschrieben, zu beeinflussen oder zu steuern.

---

<sup>875</sup> Vgl. hierzu Kap. 2.2.

<sup>876</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.4.1.

*„Because trust involves a positive attitude about others' motivations, conceptually, it is not about influencing and affecting others' behavior but is about believing that others will perform whatever serves the trustor's best interests, even in the absence of control.“<sup>877</sup>*

Kontrolle hat im Rahmen von Kooperationen eine gleichwertige Funktion. Es ermöglicht im Kern den Vergleich von Soll- und Ist-Werten durch das Einholen relevanter Informationen. Und bei einem negativen Abweichen der Ist- von den Soll-Werten soll durch geeignete Prozesse und Einflussnahme gewährleistet werden, dass der Kooperationspartner i. S. d. gegenseitigen Ziel-Mittel-Verflechtung das erwünschte Verhalten („behaviour“) zeigt bzw. die erwartete Leistung („output“) erbringt.

*„Control refers to the process by which one entity influences, to varying degrees, the behaviour and output of another entity through the use of power, authority an a wide range of bureaucratic, cultural an informal mechanisms. Control plays an important role in the capacity of a firm to achieve its goals.“<sup>878</sup>*

Vertrauen und Kontrolle sind folglich innerhalb von Kooperationen funktionale Äquivalente. Beide können als Mechanismen genutzt werden, um die Erwartungssicherheit zu stabilisieren, dass der Kooperationspartner das gewünschte Verhalten zeigt.<sup>879</sup> Unterscheidbar sind sie hinsichtlich des Einsatzes einer steuernden Einflussnahme: Kontrolle versucht, die eigene Verwundbarkeit durch geeignete Maßnahmen zu minimieren, in der Vertrauenslogik wird sie bewusst in Kauf genommen.<sup>880</sup>

Als nächsten Schritt gilt es nun zu klären, im welchem Verhältnis Vertrauen und Kontrolle zueinander stehen. Dabei lässt sich das Spektrum des Verhältnisses zwischen zwei Extrempunkten aufziehen: Zum einen, dass sich Vertrauen und Kontrolle gegenseitig ausschließen. Zum anderen, dass sich Vertrauen und Kontrolle gegenseitig bedingen, ggf. sogar einen fördernden Einfluss aufeinander haben.

Schließen sich Vertrauen und Kontrolle gegenseitig aus, so bedeutet dies, dass der Einsatz von Kontrolle Vertrauen nicht entstehen lässt oder einer bestehenden Vertrauensbeziehung

---

<sup>877</sup> Das, Teng 1998, S. 495.

<sup>878</sup> Geringer 1989, S. 236 f.

<sup>879</sup> Das/Teng 1998, S. 494.

<sup>880</sup> Vgl. Eberl/Kabst 2005, S. 117.

die Grundlage entzieht.<sup>881</sup> Dieser Fall ist gegeben, wenn der Kontrollierende/Vertrauensgeber von einer opportunistischen Haltung seitens des Kontrollierten/Vertrauensnehmer ausgeht.<sup>882</sup> Eine opportunistische Haltung drückt sich durch das egoistische Verfolgen der eigenen Ziele unter Zuhilfenahme von List und Tücke aus.<sup>883</sup>

*„Kontrollsysteme sind oft in der Annahme gestaltet, dass 90 Prozent der Leute faul sind und betrügen, lügen, stehlen. Es werden 95 Prozent demoralisiert, die verantwortungsvoll handeln, weil Systeme errichtet werden, um sich gegen die 5 Prozent zu schützen, die wirklich bössartig handeln.“<sup>884</sup>*

Dies hat deutliche Konsequenzen auf Vertrauen und Kontrolle. Hinsichtlich des Vertrauens wird dem Vertrauensgeber die Grundlage entzogen, seine Vertrauenserwartung stabilisieren zu können, da er die Dimensionen Wohlwollen und Integrität als nicht erfüllt ansieht.<sup>885</sup> Dementsprechend kann Vertrauen nicht entstehen bzw. bestehendes Vertrauen wird erodiert. In Bezug auf Kontrolle wird der Kontrollierende den Schwerpunkt so setzen, dass die eingesetzten Kontrollmaßnahmen opportunistisches Verhalten aufdecken und verhindern sollen. Kontrolle artet in diesem Fall zur Überwachung aus, entdeckte Mängel und Fehler werden hervorgehoben.<sup>886</sup> Folge der Überwachung ist, dass dies beim Kontrollierten eine negative Wirkung auf sein Verhalten hat und seine opportunistische Grundhaltung verstärkt.<sup>887</sup>

*„Die zur Unterdrückung des Opportunismus notwendigen Kontrollmaßnahmen führen demnach dazu, dass das Verantwortungsgefühl für die gemeinsame Sache reduziert wird und so eine opportunistische Einstellung auf Seiten der Transaktionspartner geradezu evoziert wird.“<sup>888</sup>*

Durch die so gewichteten Kontrollmaßnahmen wird auch die Vertrauenserwartung des Kontrollierten destabilisiert. Der Kontrollierende zeigt durch die Wahl seiner Kontrollmaßnahmen kein Wohlwollen gegenüber dem Kontrollierten.<sup>889</sup> Und artet die Überwachung in ihrer

---

<sup>881</sup> Vgl. Eberl/Kabst 2005, S. 120.

<sup>882</sup> Vgl. Gondek/Heisig/Littek 1992, S. 51.

<sup>883</sup> Vgl. Kap. 3.1.1

<sup>884</sup> Brandes 2004, S. 90.

<sup>885</sup> Vgl. Das/Teng 2001, S. 265.

<sup>886</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 697.

<sup>887</sup> Vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 73; Falk/Kosfeld 2004, S. 22.

<sup>888</sup> Vgl. Eberl/Kabst 2005, S. 112 f.

<sup>889</sup> Vgl. Bürger/Bouzkova 2008, S. 144.

Beschaffenheit in Argwohn und Hinterlist aus – als „gleichwertige“ Antwort zur angenommenen opportunistischen Verhaltensannahme –, so ist auch die Dimension der Integrität seitens des Kontrollierenden nicht mehr gegeben.

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass Kontrolle zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens und in seiner Funktionsweise auf Überwachung ausgerichtet eine zerstörende Wirkung auf Vertrauen haben kann.

Dieser negative Zusammenhang zwischen Kontrolle und Vertrauen kann jedoch durchbrochen werden. Vertrauen und Kontrolle sind zwar funktionale Äquivalente, dürfen aber nicht als solche verstanden werden, die ausschließlich als Gegensätze zueinander zum Einsatz kommen.<sup>890</sup>

*„Kontrolle bzw. Macht und Vertrauen sind kein Gegensatz, sondern unterschiedliche (und unterschiedlich sympathische) Ausprägungen von Erwartungsstabilisierung.“<sup>891</sup>*

Sieht man den Fokus der Kontrolle nicht in der Verhinderung opportunistischen Verhaltens des Transaktionspartners, sondern im Soll-Ist-Vergleich, gelingt die Verknüpfung mit einem für den Vertrauensaufbau essenziellen Aspekt: der Generierung von Informationen.

Wie in dieser Arbeit beschrieben,<sup>892</sup> stellt Vertrauen eine kognitive Leistung i. S. e. bewussten Entscheidung dar, welche stets zu einem gewissen, aber nicht gänzlichen Teil auf Informationen beruht. Der Vertrauensgeber extrapoliert seine vorhandenen Informationen auf zukünftig eintretende Ereignisse.<sup>893</sup> Kontrolle als Instrument um Leistung und Verhalten wahrzunehmen und zu bewerten, bietet die Chance, die für den Vertrauensaufbau relevanten Informationen zu generieren.<sup>894</sup> Sie liegt damit aber auch i. S. d. Kontrollierten; er kann durch die Kontrolle kompetentes und wohlwollendes Verhalten demonstrieren.<sup>895</sup> Kontrolle, welche inhaltlich auf die Schaffung von Informationen hinsichtlich der gemeinsamen Ziel-Mittel-Verflechtung fokussiert, hat dann eine positive Wirkung auf Vertrauen.<sup>896</sup> Doch auch

---

<sup>890</sup> Vgl. Reed 2001, S. 202.

<sup>891</sup> Vgl. Schneider 2006, S. 79.

<sup>892</sup> Vgl. Kap. 4.4.2.1 und Kap. 4.4.3.

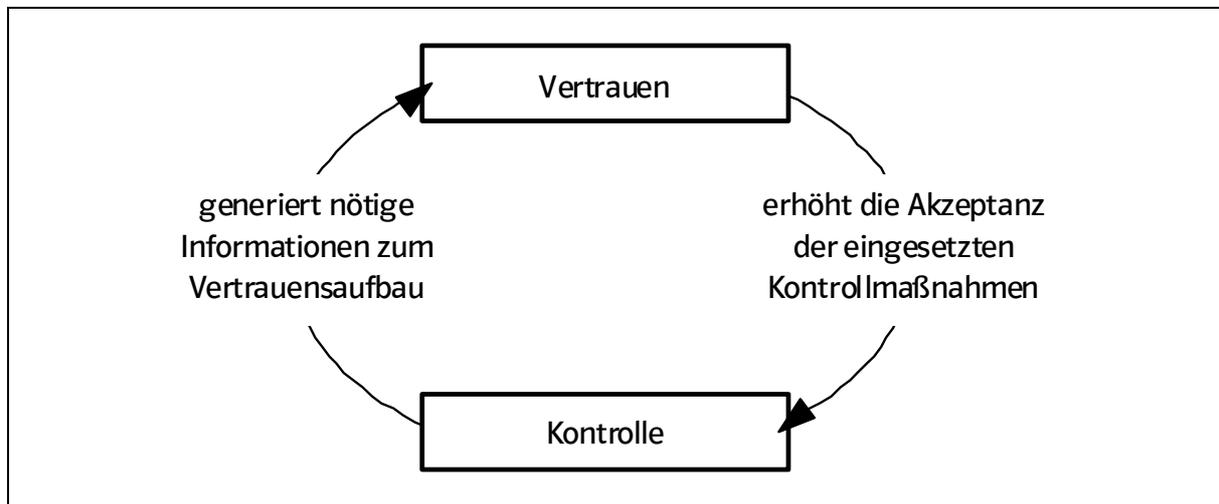
<sup>893</sup> Vgl. Neuberger 2006, S. 44.

<sup>894</sup> Vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 74.

<sup>895</sup> Vgl. Kühlmann 2008, S. 63.

<sup>896</sup> Vgl. Möllering 2005, S. 290.

Kontrolle ist abhängig von der Existenz von Vertrauen.<sup>897</sup> Kontrolle, ausgeübt in einem konstruktiven Umfeld auf Basis des Vertrauens, erhöht die Akzeptanz der Kontrollmaßnahmen. Vorhandenes Vertrauen reduziert den Widerstand gegen die eingesetzten Kontrollmaßnahmen und verbessert die Beziehung zwischen Kontrollierendem und Kontrolliertem.<sup>898</sup>



**Abbildung 28: Positives Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle<sup>899</sup>**

Für ein vertrauensbasiertes Management von Kooperationen gilt es demzufolge, das Kontrollsystem so zu gestalten, dass es bei seinem Einsatz Informationen generiert, die zum Aufbau von Vertrauen genutzt werden können.<sup>900</sup> Weiterhin sollte es in seiner Hauptfunktion nicht darauf ausgerichtet sein, opportunistisches Verhalten zu entdecken und so Misstrauen zu erzeugen. Die Intention des Kontrollierenden entscheidet somit, ob Kontrollmaßnahmen als Misstrauensvotum oder als Unterstützung ausgelegt werden.<sup>901</sup> Diese grundsätzlichen Zusammenhänge sind nochmals in Abbildung 29 visualisiert.

<sup>897</sup> Vgl. Brandes 2004, S. 89.

<sup>898</sup> Vgl. Das/Teng 2001, S. 264 f.

<sup>899</sup> Eigene Darstellung.

<sup>900</sup> Vgl. Bürger/Bouzkova 2008, S. 145.

<sup>901</sup> Vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 92.

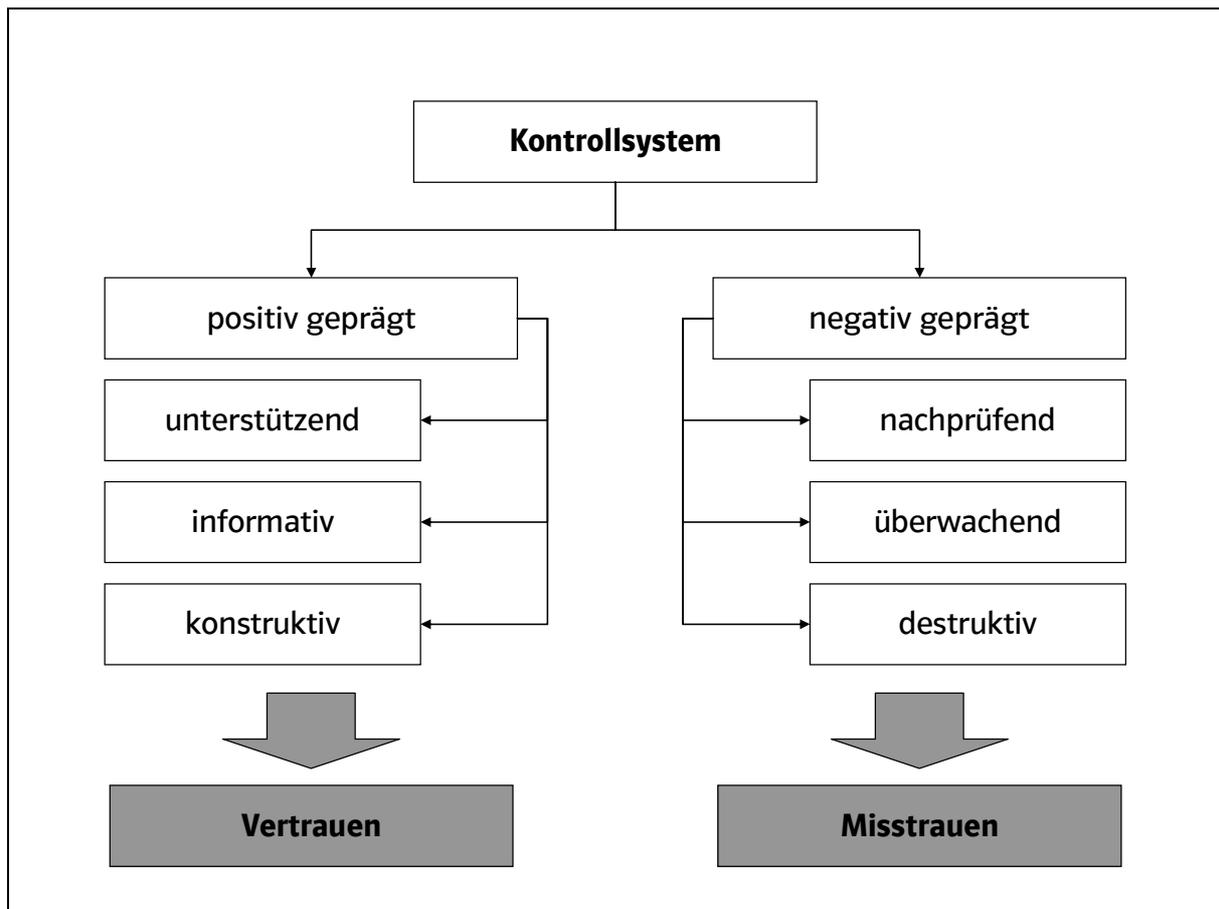


Abbildung 29: Grundsätzliche Ausprägung von Kontrollsystemen<sup>902</sup>

### 6.1.2 Überwindung der Misstrauensorganisation als Ausgangspunkt eines vertrauensbasierten Kooperationsmanagement

Wenn Vertrauen zwischen den Partnern fundamentaler Bestandteil der Kooperation werden soll, muss der Ausgangspunkt die Überwindung der Misstrauensorganisation in den einzelnen Unternehmen sein.<sup>903</sup> Es ist kaum vorstellbar, dass sich vertrauensbasierte Kooperationen ohne die Verankerung in den jeweiligen (Vertrauens-)Organisationen verwirklichen lassen.

Die Organisationskultur lässt sich u. a. auf das Menschenbild zurückführen, welches bei ihrer Gestaltung zugrunde gelegt wird. Sieht man den Menschen als arbeitsscheu, faul und verantwortungslos an, ergibt sich die Anforderung, dass dieser straff geführt und stark kontrol-

<sup>902</sup> Eigene Darstellung.

<sup>903</sup> Vgl. Steinle/Ahlers/Gradtko 2000, S. 208 f.

liert werden muss, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.<sup>904</sup> Die Organisation wird somit zum „Lückenfüller“ und als Sicherheitsnetz gegen die menschliche Unzulänglichkeit eingesetzt.<sup>905</sup> Diese in der Vergangenheit und bis in die Gegenwart weit verbreitete Ansicht hat in der unternehmerischen Realität dazu geführt, dass die Tätigkeit der Mitarbeiter durch umfassende Vorschriften normiert wird, in starre Hierarchiestufen unterteilt ist und durch unabhängige Führungsinstanzen einer strengen Kontrolle unterliegt.<sup>906</sup> In der Summe ergibt sich so eine Misstrauensorganisation.<sup>907</sup> Will man dieses inzwischen überholte Menschenbild des vertrauensunwürdigen Mitarbeiters ersetzen und einen Paradigmenwechsel hin zur Vertrauensorganisation initiieren, so bedarf es einer Organisation, in welcher neben einem Kontrollsystem mit einer positiv unterstützenden Prägung – wie in Kapitel 6.1.1 beschrieben – weitere Elemente zur Förderung des gegenseitigen Vertrauens etabliert werden:<sup>908</sup>

- Soziale Verpflichtung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter, z. B. ein sicheres Beschäftigungsverhältnis, respektvoller Umgang, Anerkennung der Person und seiner Leistung.
- Konsistenz von Entscheidungen: Handlungen und Aussagen der Vorgesetzten müssen für den Mitarbeiter schlüssig und nachvollziehbar sein.
- Schaffung dezentraler Einheiten statt einer zentralen Kommandostruktur.
- Transparenz und Offenheit im Informationsfluss: Aufbau informaler Informationsstrukturen.
- Steigerung des unternehmerischen Denkens durch Erhöhung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter.
- Partizipativer Führungsstil der Vorgesetzten: Entscheidungen sollen durch gemeinschaftliche Abstimmung getroffen werden.

---

<sup>904</sup> Vgl. McGregor 1960, S. 33 ff. McGregor hat in seiner Studie zwei grundlegende Menschenbilder (Theorie X vs. Theorie Y) beschrieben, die seiner Meinung nach Grundlage für die organisatorische Gestaltung und Managemententscheidungen sind. Allerdings ist zu sagen, dass die Darstellungen stark vereinfacht und zu undifferenziert veranschaulicht werden. Für eine Kritik an diesem Ansatz, vgl. Vroom/Jago 1991, S. 13 f.

<sup>905</sup> Vgl. Bleicher 1985, S. 2; Kramer 1999, S. 590 ff.

<sup>906</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock 1993, S. 25. Als Beispiel kann das tayloristische Managementverständnis („Scientific Management“) genannt werden. Hier wird alles Menschliche als Störfaktor der Sachrationalität betrachtet und durch umfassende Vorschriften normiert.

<sup>907</sup> In diesem Sinne kann Misstrauen nicht nur als das Gegenteil von Vertrauen gesehen werden, sondern sogar als sein funktionales Äquivalent. Dies ist zugleich der Grund, weshalb man zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen muss. Eine ausführliche Gegenüberstellung von Vertrauen und Misstrauen findet sich bei Luhmann 1973, S. 78 ff., bzw. Krystek/Redel/Repegather 1997, S. 373 ff.

<sup>908</sup> Vgl. Bleicher 1985, S. 3 ff; Krystek/Zumbrock 1993, S. 29; Nieder 2001, S. 191.

Führungskräfte wie Beschäftigte haben die Chance, durch ihr alltägliches Handeln zum Aufbau unternehmerischer Strukturen beizutragen, welche die Entstehung einer Vertrauenskultur ermöglichen. Insbesondere Führungskräfte haben durch ihre Stellung im Unternehmen die Option, Strukturen so verändern und beeinflussen zu können, dass sie sich positiv auf die Entwicklung von Vertrauen auswirken. In Tabelle 23 werden nochmals die grundlegenden Ausprägungen der Vertrauens- bzw. Misstrauensorganisation gegenübergestellt.

Misstrauensorganisation	<b>Dimensionen</b>	Vertrauensorganisation
autoritär-patriarchalisch Führungskräfte als Kommandeure; Fehler werden bestraft	<b>Führungsstil</b>	partizipativ-kooperativ Führungskräfte als kompetente Trainer; aus Fehlern lernt man
hohe Dichte; Überfluss an Detailregelungen; bürokratische Erstarrung	<b>Regelungsdichte</b>	geringe Dichte; flexible und unbürokratische Regelungen; Beschränkung auf generelle Werte und Normen
Geheimniskrämerei; Vorfilterung und Top-down-Weitergabe von Informationen	<b>Information und Kommunikation</b>	Transparenz; offene und ungebundene Kommunikation
Spezialistentum; geringe Handlungs- und Entscheidungsfreiheit; Überwachung und Kontrolle	<b>Arbeitsorganisation</b>	Generalistentum; hohe Handlungs- und Entscheidungsfreiheit; Selbstorganisation
Opportunismusannahme; Mensch als überwachungsbedürftiger Befehlsempfänger; destruktives Konkurrenzverhalten	<b>Menschenbild</b>	Loyalitätsannahme; konsensorientiertes, kooperatives Verhalten; Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters; konstruktives Miteinander

		der
kaum Lob und Anerkennung; keine systematische Anreiz- gestaltung	<b>Leistungs- und Anreizsystem</b>	Balance von Lob und Tadel; langfristig orientierte Anreiz- gestaltung
positiv geprägtes Kontroll- system: informativ und un- terstützend	<b>Kontrollsystem</b>	negativ geprägtes Kontroll- system: überwachend und nachprüfend
Steile, zentralistische Hierar- chien; Fremdorganisation	<b>Gestaltung der Aufbauorga- nisation</b>	Flache, dezentrale Netzwerke, Eigenorganisation

**Tabelle 23: Misstrauens- vs. Vertrauensorganisation<sup>909</sup>**

Die Gegenüberstellung der Misstrauens- und Vertrauensorganisation kann als Basis für die nachfolgenden Betrachtungen erachtet werden. Ist Vertrauen nicht Teil der dominanten Logik und Strategie im Unternehmen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement erfolgreich ist. Zum einen ist die Vertrauensorganisation Bestandteil des in dieser Studie weiterentwickelten Modells zum Vertrauensaufbau.<sup>910</sup> Die Charakteristika der Partner gelten zwar nicht als steuerbares Element, doch hat die Wahl des Partners entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Vertrauensbeziehung. Und sieht man nicht einzelne Personen als Vertrauensobjekte an, sondern die Unternehmung als Ganzes, so kann durch die Etablierung einer Vertrauensorganisation der Prozess des Vertrauensaufbaus beschleunigt werden. Zum anderen werden aber auch die einzelnen Mitarbeiter in ihrem Verhalten und Denken durch die Vertrauensorganisation geprägt. Sie dient ihnen, wie im Zitat erwähnt, als Orientierung und Sinngeber.

*„It is plausible to suggest that employees will be proud of the trustworthy firms they work for, more alert to problems with their suppliers, products, or production processes and to possibilities to improvement. There should be less shirking, theft, or sabotage. Employees of trustworthy firms should be less likely to leave the firm for other employment, thereby protecting the firm's investment in their training. The culture of a trustworthy firm should encourage trust and*

<sup>909</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Krystek/Zumbrock 1993, S. 32, und Meifert 2001, S. 308.

<sup>910</sup> Vgl. Kap. 4.6.3.

*cooperation among its employees. This culture should carry over into the personal lives of employees and into the community in which the firm does business.*<sup>911</sup>

Haben die Mitarbeiter vertrauensfördernde Verhaltensweisen verinnerlicht, können diese auch innerhalb der Kooperation sinnvoll zum Einsatz kommen. Stammen die Mitarbeiter hingegen aus einer Misstrauensorganisation, so dürften sich die daraus ergebenden Verhaltensweisen auch auf die Kooperation übertragen.

## 6.2 Modellrelevante Faktoren

Die Betrachtung der Vertrauensorganisation im vorausgehenden Abschnitt gibt einen ersten Einblick in mögliche Handlungsempfehlungen für ein vertrauensbasiertes Management internationaler Kooperationen. In Kombination mit den Maßnahmen, welche innerhalb der Modelle zum Vertrauensaufbau genannt wurden,<sup>912</sup> kann nun ein möglicher Katalog von Handlungsempfehlungen erstellt werden, welcher für die Realisation einer Vertrauensbeziehung zwischen den Partnern aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten geeignet ist. Um sich einen Überblick verschaffen zu können, werden in der folgenden Tabelle nochmals kurz die in den Modellen genannten Empfehlungen veranschaulicht.

Autoren	Beziehungs- bzw. Vertrauensform	Empfehlungen
Sheppard/Sherman 1998	Shallow Dependence	Abschreckung durch Sanktionspotenzial Erhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit Vertiefung der Beziehung
	Deep Dependence	„Quadratic trust“ Psychologische Verträge
	Shallow Interdependence	Kommunikation Häufiger Kontakt
	Deep Interdependence	Stark übereinstimmende bzw. gemeinsame Ansichten, Meinungen und Werte
Lewicki/Bunker 1995	Calculus-based Trust	Wiederholte Interaktionen Ausmaß an Abhängigkeit Reputation

<sup>911</sup> Hausman 2002, S. 1781.

<sup>912</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.

	Knowledge-based Trust	Kommunikation „Courtship“
	Identification-based Trust	Gemeinsamkeit im Namen „Colocation“ Gemeinsame Produkte und Ziele Gemeinsame Wertebasis

**Tabelle 24: Modellrelevante Handlungsempfehlungen<sup>913</sup>**

Bei Betrachtung der Empfehlungen lassen sich in Teilen gewisse Übereinstimmungen bzw. Doppelnennungen feststellen. Bereinigt man den Überblick um Doppelnennungen und gliedert diese nach übergeordneten Begriffen, so ergibt sich folgende Aufstellung von Handlungsempfehlungen:<sup>914</sup>

- **Aufbau von Reputation**

Zeigen von Vertrauenswürdigkeit<sup>915</sup> bei gleichzeitiger Bewahrung der Sanktionsfähigkeit.

- **Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten**

Erhöhung bzw. Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit, Vertiefung der Beziehung.

- **Kommunikationsfähigkeit**

Schaffung von Transparenz und Förderung des Informationsaustauschs.

- **Schaffung einer gemeinsamen Identität**

Psychologische Verträge, geografische Nähe (Colocation), Gemeinsamkeit von Zielen, Produkten und Namen, Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis.

In den folgenden Abschnitten sollen die hier ermittelten Handlungsempfehlungen näher erläutert werden. Um den Bogen zwischen den Handlungsempfehlungen und dem in dieser Arbeit entwickelten Modell zum Aufbau von Vertrauen spannen zu können, werden sie – wo möglich – den jeweiligen Teilen des Modells zugeordnet. Da sich der Fokus der Abhandlung

<sup>913</sup> Eigene Darstellung.

<sup>914</sup> Die hier genannte Maßnahmen decken sich auch größtenteils mit anderen Vorschlägen zur Förderung von Vertrauen, vgl. Ireland/Hitt/Vaidyanath 2002; Arino/Torre/Ring 2001; Child 2001; Cullen/Johnson/Sakano 2000; Parkhe 1998a und 1998b;

<sup>915</sup> Für eine genauere inhaltliche Beschreibung des Begriffs der Vertrauenswürdigkeit vgl. Kap. 4.4.1.

auf internationale Kooperationen konzentriert, wird in den jeweiligen Abschnitten die internationale Dimension integriert.

### 6.2.1 Aufbau von Reputation

Die Reputation von Unternehmen ist insbesondere in den 1990er-Jahren in den Fokus des betriebswirtschaftlichen Interesses gerückt. Von theoretischer wie praktischer Seite werden seitdem Anstrengungen unternommen, die Entstehung, Messung und den Einfluss von Reputation auf Unternehmen zu untersuchen. Beschränkte sich das Interesse anfänglich auf die Reputation, welche Unternehmen aufgrund der Qualität ihrer Produkte oder Marke(n) („Brand equity“) besitzen, hat es sich sukzessive auf weitere Teile der Wertschöpfungskette von Unternehmen ausgeweitet.<sup>916</sup> Allgemein kann unter Reputation die generelle Einschätzung bzw. der Ruf eines Unternehmens aus der Sicht der unterschiedlichen Stakeholder verstanden werden. Die generelle Einschätzung eines Unternehmens ergibt sich, wie im Zitat beschrieben, aus den Erfahrungen und Erlebnissen der internen und externen Stakeholder bezüglich dessen Verhalten in seinem Umfeld.

*„Corporate reputation thus reflects a firm’s relative standing, internally with employees and externally with other stakeholders, in its competitive and institutional environment.“<sup>917</sup>*

Stakeholder, die für die Reputation von Unternehmen eine besondere Rolle spielen, sind neben den Kunden z. B. Arbeitnehmer oder Kapitalgeber.<sup>918</sup> Die zunehmende Bedeutung von Kooperationen macht die Reputation von Unternehmen aber auch für potenzielle Kooperationspartner interessant und wertvoll. So ist der Aufbau einer positiven Reputation insbesondere vor Beginn der Kooperation bzw. in deren Anfangsstadium von großer Bedeutung.<sup>919</sup> Sie kann im Rahmen des in dieser Arbeit entwickelten Vertrauensmodells als Charakteristikum der beteiligten Partnerunternehmen verstanden werden.<sup>920</sup> Existiert ein negatives Bild, so kann dies zu Beginn der Kooperation zu Anlaufschwierigkeiten und Verzögerungen im Vertrauensbildungsprozess führen. Die Reputation eines Unternehmens beeinflusst die Erwartungen, welche sich potenzielle Partner – ohne in der aktuellen Situation

---

<sup>916</sup> Vgl. Davies/Chun/Silva 2001, S. 113 f.

<sup>917</sup> Bromley 2002, S. 36.

<sup>918</sup> Vgl. Müller 1996, S. 188 f.

<sup>919</sup> Vgl. Dollinger/Golden/Saxton 1997, S. 128.

<sup>920</sup> Vgl. hierzu auch Kap. 6.1.

gemachte Erfahrungen – bilden.<sup>921</sup> Je negativer die Vorstellungen sind, die sich aufgrund der schlechten Reputation ergeben, desto misstrauischer und vorsichtiger werden die potenziellen Partner agieren. Bereits marginale Abweichungen von Erwartungen bzw. minimale Verletzungen von Abmachungen können eine drastische Reaktion bei den Partnern auslösen und das Scheitern der Zusammenarbeit in dieser Phase wahrscheinlich machen. Auch bei der organisationalen Ausgestaltung bzw. der Absicherung von Kooperationen kann eine negativ belegte Reputation zu Strukturen führen, die denen einer Misstrauensorganisation entsprechen. Insgesamt wird die Kooperation durch negative Einstellungen der Partner – hervorgerufen durch eine schlechte Reputation – mit einer Bürde belegt. Eine gute Reputation hingegen hat einen gegenläufigen Einfluss auf die Anfangsphase der Kooperation.

*„[...] firm reputation counts. It is an important resource and is capable of attracting other resources in the form of an alliance partner.”<sup>922</sup>*

Neben der Erleichterung des Einstiegs bzw. der Verbesserung der Anfangsbedingungen<sup>923</sup> hat die Reputation eines Unternehmens noch eine weitere wichtige Funktion in der Anfangsphase der Kooperation. Insbesondere zu Beginn des Vertrauensbildungsprozesses – mithin in der Phase des calculus-based trust – hilft eine positive Reputation, diese Phase zu verkürzen und so schneller ein höheres Vertrauensniveau zu erreichen.

*„When many people perceive that an individual has a good reputation, it is harder for a negative event to significantly reduce a high level of trusting beliefs in that individual.”<sup>924</sup>*

Zudem kann die Reputation des Unternehmens als Pfand für die Gewährleistung von Abmachungen angesehen werden. Kommt ein Unternehmen seinen Abmachungen nicht nach und stellt sich heraus, dass dies bewusst und auf opportunistische Weise geschehen ist, gerät es in Gefahr, seine Reputation als vertrauenswürdiges Unternehmen zu verlieren.<sup>925</sup> Neben dieser abschreckenden Wirkung hat die Reputation aber auch nutzenstiftende Effekte in dieser Phase. Die Zeit des Abtastens bzw. Auslotens der Gefahren wie auch die Annahme einer allgemeinen Opportunismusneigung wird durch eine positive Reputation minimiert. Die anfängliche Vorgehensweise der kleinen Schritte, welche dazu dient, den Kooperations-

---

<sup>921</sup> Vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar 2002, S. 299.

<sup>922</sup> Dollinger/Golden/Saxton 1997, S. 136.

<sup>923</sup> Vgl. Hausman 2002, S. 1770.

<sup>924</sup> McKnight/Cummings/Chervany 1998, S. 485.

<sup>925</sup> Vgl. Büschken 1999, S. 4.

partner kennenzulernen und so eigene Information zu sammeln, kann verringert werden. Je besser die Reputation ist und je glaubwürdiger diese bestätigt wird, desto eher existiert die Bereitschaft, gewisse Kontrollen und Tests zu unterlassen und eine Intensivierung der Zusammenarbeit voranzutreiben.

Über welche Reputation muss ein Unternehmen verfügen, wenn sie zu den hier beschriebenen Vorteilen führen soll? Grundsätzlich gleicht die anzustrebende Reputation der in dieser Abhandlung erläuterten Vertrauenserwartung, welche der Vertrauensgeber bezüglich des Vertrauensnehmers hat.<sup>926</sup> Diese setzt sich aus Kompetenz, Integrität und Wohlwollen zusammen, welche in der Summe die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens geben. In dessen darf man dies nicht mit Vertrauensseeligkeit verwechseln. Eine vertrauenswürdige Reputation ist nicht gleichzusetzen mit einer Einladung, ausgebeutet zu werden.

*„[...] firms are ill-advised to build an impeccable reputation for cooperation, at least in individualistically oriented economies. Such signals are likely to provoke competitive moves on the part of rivals with a view to exploit ‚easy‘ victims. We therefore suggest that a firm's reputation should proclaim a willingness to cooperate and to retaliate.“<sup>927</sup>*

Die in diesem Zitat beschriebene Bereitschaft zu kooperieren, bei Missbrauch aber auch zu bestrafen, gibt die Grundbestandteile der in dieser Studie verfolgten inhaltlichen Ausfüllung des Reputationsbegriffs wieder. Es bedarf für das genaue Verständnis jedoch noch einer Präzisierung: In erster Linie soll deutlich werden, dass das Unternehmen zu einer auf Vertrauen basierenden Kooperation bereit ist und seine Ressourcen dementsprechend einsetzt. Weiterhin soll klar sein, dass bewusst opportunistisches Handeln des Kooperationspartners nicht geduldet wird und gerechtfertigte sowie angemessene Sanktionsmaßnahmen als Konsequenz des Fehlverhaltens nach sich ziehen wird.

Die hier genannten Komponenten – Vertrauen und Sanktion – stehen in keinem Widerspruch zueinander. Es gibt keinen Grund anzunehmen, weshalb ein vertrauenswürdige Unternehmen die Fähigkeit verloren hat, über die Vertrauenswürdigkeit anderer Unternehmen urteilen zu können und auf deren Verhalten entsprechend zu reagieren.<sup>928</sup>

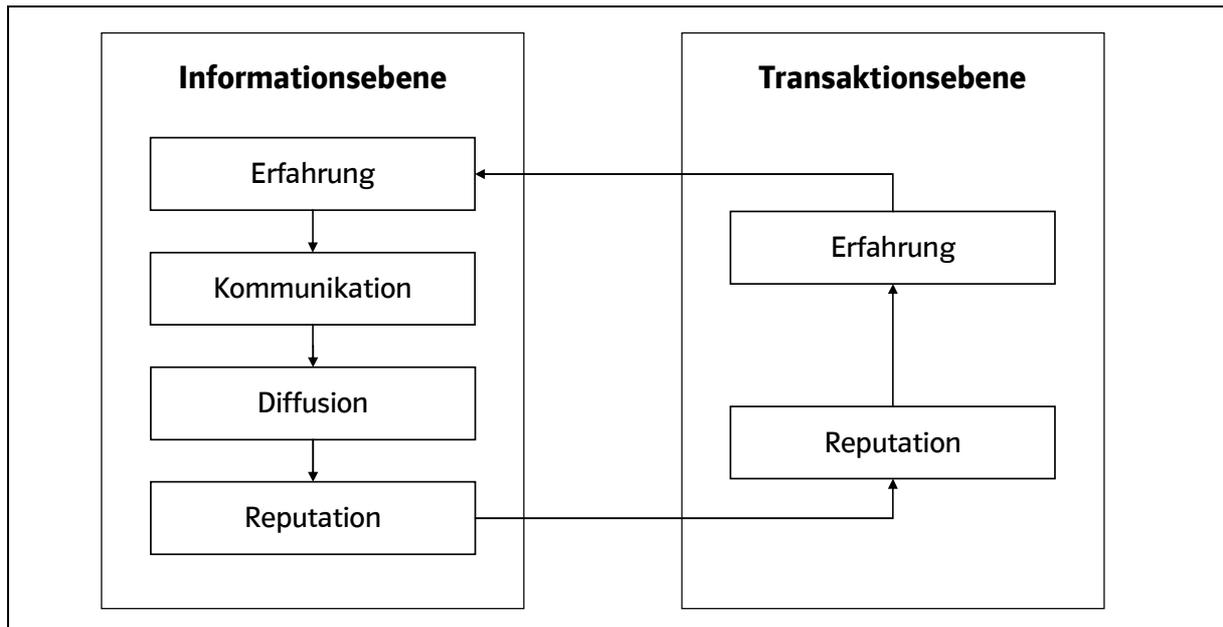
---

<sup>926</sup> Vgl. Kap. 4.4.1.

<sup>927</sup> Boone/Witteloostuijn 1999, S. 346 f.

<sup>928</sup> Vgl. Hausman 2002, S. 1778.

Der nächste Schritt liegt nun im Aufbau einer solchen Reputation. Gemäß der oben genannten Definition basiert die Unternehmensreputation vorwiegend auf den Erfahrungen der Stakeholder, für den Fokus dieser Arbeit also die (aktuellen und ehemaligen) Kooperationspartner des Unternehmens. Diese geben ihre Erfahrungen an potenzielle Kooperationspartner weiter.<sup>929</sup> Reputation dient folglich als Indikator, welcher die Erfahrungen Dritter mit einem Kooperationspartner signalisiert.



**Abbildung 30: Einfaches Modell des Reputationaufbaus<sup>930</sup>**

Vereinfacht betrachtet, ließe sich der Aufbau einer positiven Unternehmenskooperation leicht bewerkstelligen: „Behandle deine Kooperationspartner gut und lasse sie dies verkünden!“ Allerdings hat dieser theoretisch leicht durchführbare Mechanismus des Reputationaufbaus in seiner praktischen Umsetzung einige Schwierigkeiten zu überwinden. Anhand des in Abbildung 30 dargestellten Modells ist es nötig, gesammelte Erfahrungen zu kommunizieren und für die an den Informationen interessierte Unternehmen zugänglich zu machen, mithin zu verbreiten (Diffusion). Der Transfer von Erfahrungen erfordert daher die Errichtung von Plattformen, die den Unternehmen die Möglichkeit bieten, ihre Informationen weiterzugeben. Dies kann einerseits auf institutionalisiertem, andererseits auf informellem Weg erfolgen. Während es bei institutionalisierten Formen um öffentliche und unter gewis-

<sup>929</sup> Dies gilt analog, wenn ein Unternehmen etwas über die Reputation der potenziellen Kooperationspartner erfahren will.

<sup>930</sup> Vgl. Büschken 1999, S. 8.

sen Bedingungen für jeden zugängliche Arenen handelt, werden unter informellen Formen Beziehungsnetzwerke verstanden, die sich zwischen einzelnen Unternehmen durch häufige Kontakte und über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt haben und aufgrund ihrer Beschaffenheit vorwiegend den darin enthaltenen Unternehmen zugänglich sind.

Als Beispiel für die Funktionsweise einer institutionalisierten Form können die SCHUFA bzw. Ratingorganisationen für Industrie- und Handwerksorganisationen genannt werden.<sup>931</sup> Hier tauschen insbesondere Banken Informationen über die Zuverlässigkeit potenzieller Kreditnehmer aus. Gegen Bezahlung hat man die Möglichkeit, sich anhand objektiver Kriterien über die Kreditwürdigkeit von Kunden zu informieren.<sup>932</sup> Wird diese Vorgehensweise auf internationale Kooperationsvorhaben übertragen, so müsste eine Einrichtung bzw. Datenbank geschaffen werden, welche auf Anfrage Auskünfte über Kompetenz, Integrität und Wohlwollen des potenziellen Kooperationspartners bereitstellt. Allerdings ist fraglich, ob diesbezüglich aussagekräftige Informationen verfügbar gemacht werden können. Mehrere Gründe können dagegen sprechen:

- Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten

Bei der Verwirklichung von Kooperationsvorhaben können die Unternehmen auf ein breites Spektrum von Möglichkeiten zurückgreifen. Dieses kann von eher informellen Absprachen und Vereinbarungen bis zu einer vertraglich stark verankerten Zusammenarbeit bzw. von geringen Kapitalverflechtungen bis zu Mehrheitsbeteiligungen gehen. Je nach Ausgestaltung ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Partner wie auch an die Kooperation an sich. Die Intensität der Zusammenarbeit bzw. vertrauensrelevante Bereiche können zwischen den unterschiedlichen Formen stark differieren. Hier einen ausreichend großen Informationsbestand über einzelne Unternehmen und spezielle Kooperationsformen zu generieren, dürfte – wenn überhaupt möglich – nur unter hohem Ressourceneinsatz realisierbar sein. Gleiches gilt für die Ziele resp. Motive, welche die Unternehmen im Rahmen des Kooperationsvorhabens verfolgen.

- Internationale Dimension

Die Vielfalt der Kooperationsmöglichkeiten wird durch die Internationalität zusätzlich verstärkt. Die Offenheit der Weltmärkte und die sich daraus ergebenden Geschäftsmög-

---

<sup>931</sup> Vgl. Koch/Möslein/Wagner 2000, S. 75.

<sup>932</sup> Andere Beispiele solcher Datenbanken finden sich bei Online-Auktionshäusern (ebay.de oder ricardo.de). Hier werden den potenziellen Transaktionspartnern Bewertungen von Anbietern zugänglich gemacht und dienen als Indikatoren für deren Reputation.

lichkeiten verringern die Aussicht auf Sammlung und Verdichtung von Informationen. Ein weiteres Problem besteht in der weltweiten Vernetzung der gesammelten Erfahrungen. Das Kommunikationsnetz müsste sich idealerweise über den gesamten Globus erstrecken, um die Datenbank möglichst vollständig zu gestalten. Zugleich müsste ein Kommunikationssystem geschaffen werden, welches in seinen einzelnen Teilen (technisch Ausstattung, Sprache usw.) kompatibel ist.<sup>933</sup>

- Komplexität des Vertrauensphänomens

Vertrauen erweist sich als komplexes, mehrdimensionales Phänomen. Eine detaillierte Darstellung der Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen wird somit erschwert. Zusätzlich hat sich gezeigt, dass Vertrauen stark durch die Interaktion der Vertrauenspartner beeinflusst wird und eine Übertragung auf andere Kooperationsverhältnisse nicht immer möglich bzw. sinnvoll ist. Insbesondere Identification-based trust hängt stark davon ab, inwieweit die Werte und Normen der Kooperationspartner kompatibel sind. Geringe Unterschiede in den Facetten des jeweiligen Werte- und Normengefüges können zu Dissonanzen führen, die durch die Weitergabe von Kooperationserfahrungen nicht ohne Weiteres offensichtlich gemacht werden können. Ähnliche Probleme ergeben sich durch die Interkulturalität der Beziehungen. Wie gezeigt, ist die Entstehung einer interaktionsspezifischen Interkultur wahrscheinlich bzw. erstrebenswert. Auch hier entstehen idiosynkratische Beziehungen, die nicht problemlos auf Dritte übertragen werden können.

Die hier beleuchteten Problembereiche verdeutlichen, welche Schwierigkeiten sich bei der Sammlung und Verbreitung von Informationen mit diesem spezifischen Fokus ergeben. Speziell die affektiven Elemente von Vertrauen liegen nicht stets im Bereich des Greifbaren und können so nur schwer kommuniziert und in einer Datenbank greifbar gemacht werden. Aussagen, welche Gemeinsamkeiten bzw. ein entstandenes „Wir-Gefühl“ betreffen, können nur schwer verbalisiert werden.

Beachtet man diese Überlegungen bei der Schaffung einer öffentlich zugänglichen Datenbank im Sinne einer „Reputationsliste“, ist es sinnvoll, sich eher auf die Elemente Kompetenz und Integrität zu konzentrieren. Eine Beschreibung von Unternehmen anhand dieser Merkmale dürfte leichter zu realisieren sein als die Bewertung des Wohlwollens, da bei Ers-

---

<sup>933</sup> Vgl. zu den Schwierigkeiten Kap. „Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit“.

teren eher auf beobachtbares und berechenbares Verhalten zurückgegriffen werden kann.<sup>934</sup>

Die praktische Umsetzung solcher auf Reputation spezialisierter Datenbanken könnte durch eine Erweiterung bestehender Angebote erfolgen. Zum einen ließen sich bereits bestehende Kooperationsbörsen unterschiedlicher Anbieter<sup>935</sup> um diesen Aspekt erweitern, zum anderen haben private Anbieter von Reputationslisten die Möglichkeit, ihr Angebot um diese Variante zu ergänzen.<sup>936</sup>

Der Aufbau von Reputation über Beziehungsnetzwerke läuft grundsätzlich ähnlich ab wie über öffentlich zugängliche Datenbanken. Dennoch dürften sich aufgrund der engeren Verflechtung von Unternehmen und des höheren Bekanntheitsgrades untereinander eine bessere Kommunikation und Diffusion der Erfahrungen ergeben. Die Existenz eines Beziehungsnetzes lässt zudem darauf schließen, dass eine bessere Vergleichbarkeit der verfügbaren Informationen vorhanden ist. Durch die persönliche Kenntnis der Unternehmen innerhalb des Beziehungsnetzwerkes ergibt sich eine größere Offenheit im Informationsaustausch. Allerdings gehen diese Vorteile der besseren Qualität mit einer dementsprechend geringeren Quantität von Informationen einher. Durch die natürliche Begrenztheit eines Beziehungsnetzwerkes stößt man insbesondere auf internationalem Niveau schnell an die Schranken der Verfügbarkeit von Informationen.

Vergleicht man institutionelle und informelle Informationsplattformen so wird klar, dass einerseits die Quantität und Objektivität andererseits die Qualität und Detailliertheit der Informationen im Vordergrund stehen. Allerdings sollte man in beiden Fällen darauf achten, welche Relevanz die Erfahrungsberichte anderer Unternehmen für das eigene Kooperationsvorhaben haben. Grundsätzlich ist die Relevanz umso größer, (i) je ähnlicher die Situation des eigenen Unternehmen und des Erfahrungsträgers ist, (ii) je geringer die eigene Erfahrung des eigenen Unternehmens mit dem potenziellen Kooperationspartner ist und (iii) je glaubwürdiger der Erfahrungsträger ist.<sup>937</sup>

---

<sup>934</sup> Die Qualität der eingebrachten Ressourcen, die Einhaltung von Vereinbarungen, die Zuverlässigkeit und Offenheit der Kooperationspartner sind Bestandteile der Vertrauenserwartung, welche einer besseren Beobachtbarkeit unterliegen.

<sup>935</sup> Vgl. [www.kooperationsboerse.de](http://www.kooperationsboerse.de) oder [www.kooperationsboerse.ihk.de](http://www.kooperationsboerse.ihk.de).

<sup>936</sup> Ein Überblick über bestehende Ratings findet sich bei Nerb 2002, S. 50 ff.

<sup>937</sup> Vgl. Büschken 1999, S. 15.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass der Aufbau und die Pflege von Reputation die Anfangsphase vertrauensbasierter internationaler Kooperationen erleichtern. Sowohl die eigene wie auch die Reputation des (potenziellen) Kooperationspartners führen zu einer schnelleren Intensivierung der Zusammenarbeit. Dem Kooperationsmanagements obliegt folglich einerseits die Aufgabe, den geeigneten Kooperationspartner sorgfältig zu wählen, und andererseits, die eigene Reputation zu fördern und zu kultivieren. Die im nationalen wie internationalen Bereich noch wenig entwickelte Institutionalisierung von Plattformen macht in der jetzigen Situation die Bildung von Beziehungsnetzwerken zur vordringlichen Aufgabe des Managements. Die Bildung eines Beziehungsnetzwerkes bzw. der Zugang zu bestehenden Netzwerken kann indes nur dann gelingen, wenn das eigene Handeln resp. die dahinter stehenden Intentionen netzwerkkonform sind und man die Reputation eines vertrauenswürdigen Unternehmens besitzt.<sup>938</sup>

## 6.2.2 Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten

Häufiger Kontakt zwischen den Partnern ist das Fundament und der Rahmen jeder auf Vertrauen basierenden Kooperation.<sup>939</sup> Zieht man zur Klärung dieser Aussage die unterschiedlichen Ausprägungen von Vertrauen heran,<sup>940</sup> so lässt sich verdeutlichen, dass häufige Kontakte Grundbedingung für die Entstehung interaktionistischen Vertrauens sind. Darüber hinaus hat es aber auch direkte Auswirkungen auf alle anderen in dem Modell integrierten, prozessabhängigen Vertrauenskonzepte.<sup>941</sup>

So ermöglicht der häufige Kontakt im Rahmen des Calculus-based Trust die Realisierung der Grundvoraussetzung für dessen Funktionieren.<sup>942</sup>

- Die für das kalkülbasierte Vertrauen notwendigen Parameter, insbesondere die Wahrscheinlichkeit, ob vertrauensvoll gehandelt wird, können aufgrund steigender Informationen (durch häufigen Kontakt entstanden) besser beurteilt werden.
- Der Partner kann durch das häufige Interagieren besser und umfassender kontrolliert werden. Auch können mögliche Verletzungen des Vertrauensverhältnisses entdeckt und dem Interaktionspartner verdeutlicht werden.<sup>943</sup>

---

<sup>938</sup> Vgl. Morris 1999, S. 93.

<sup>939</sup> Vgl. McElroy/Morrow/Laczniak 2001, S. 246.

<sup>940</sup> Vgl. Kap. 4.5.

<sup>941</sup> Vgl. Kap. 4.5.4.

<sup>942</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.4.

- Das für dieses Konzept notwendige Sanktionspotenzial kann dem Partner innerhalb der Kontakte aufgezeigt und auch angewendet werden.

Trotz der hier angesprochenen Möglichkeiten, welche sich durch die regelmäßige Interaktion für den Vertrauenden ergeben, sollte nicht in vollem Umfang davon Gebrauch gemacht werden. Insbesondere eine straffe, auf klassische Instrumente beruhende Kontrolle des Partners, aber auch eine Überbetonung des eigenen Sanktionspotenzials wirken hinsichtlich einer Vertrauensbeziehung kontraproduktiv. Man sollte sich deshalb eher auf vertrauenskompatible Kontrollen konzentrieren<sup>944</sup> und hinsichtlich des eigenen Sanktionspotenzials behutsam vorgehen. Das Demonstrieren der eigenen Stärke sollte nicht mit dem Eindruck verbunden sein, dass diese bereits bei relativ unbedeutenden Störungen zur Gänze ausgeschöpft wird. Insgesamt sollten Kontrollen und Sanktionsmöglichkeiten vom Partner nicht als akute Drohung interpretiert werden, sondern als Alternativen, die zwar zur Verfügung stehen, aber nur unter besonderen Bedingungen und nicht zwingend angewendet werden. Eine allzu starke Konzentration auf die Möglichkeiten innerhalb des Calculus-based Trust würde zu einer Reduktion der Vertrauensatmosphäre führen und die Weiterentwicklung der Vertrauensbeziehung unwahrscheinlich machen.

Grundlage für die Entstehung von Knowledge-based Trust ist die Möglichkeit, das Verhalten des Partners antizipieren zu können. Ein dementsprechend kooperatives Handeln, ermöglicht durch den wiederholten Kontakt, kann positive Erfahrungen verstärken und zugleich die Voraussagbarkeit des eigenen Verhaltens erhöhen.<sup>945</sup> Der häufige Kontakt ermöglicht und erleichtert die Sammlung von Informationen, welche in dieser Phase des Vertrauensaufbaus von entscheidender Relevanz sind. Je mehr Informationen über das Verhalten des Interaktionspartners bekannt sind, desto exakter kann eingeschätzt werden, wie er sich in bestimmten Situationen verhält. Stimmt dieses Verhalten mit den Erwartungen überein, so trägt dies positiv zur Vertrauenswürdigkeit bei. Wichtig für die Verstärkung der Vertrauensbeziehung in dieser Phase ist, dass nicht nur für die ökonomischen Belange relevante Verhaltensweisen in den Interaktionen gezeigt werden, sondern darüber hinaus auch signalisiert wird, dass die Beziehung über eine rein instrumentelle Ebene hinausgehen soll. Allein

---

<sup>943</sup> „Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können.“ Luhmann 1973, S. 39.

<sup>944</sup> Einen Überblick möglicher Formen vertrauenskompatibler Planungs- und Kontrollsysteme geben Krystek/Zumbrock 1993, S. 105 ff.

<sup>945</sup> Vgl. Parkhe 1998a, S. 419.

durch die Integration affektiv-emotionaler Elemente kann die Beziehung auf ein höheres Niveau gebracht werden.<sup>946</sup>

Durch die Einbindung dieser affektiv-emotionalen Aspekte in die Kooperation eröffnen sich gleichermaßen Entwicklungsmöglichkeiten für die nächste Phase der Vertrauensbeziehung. Auch Identification-based Trust bedarf für seine Entstehung häufiger Kontakte. Erst auf Dauer angelegte, intensive Interaktionen ermöglichen den Kooperationspartnern tiefe Einblicke in die fundamentalen, das Verhalten steuernden Werte und Normen des Gegenübers. Eine Verankerung der Werte und Normen in den höheren Bewusstseinssebenen von Menschen verhindern eine Kenntnis derselben durch lediglich oberflächlichen Kontakt.<sup>947</sup> Hinzu kommt, dass sich Individuen oftmals nicht in Gänze darüber bewusst sind, nach welchen Werten und Normen sich ihr Handeln gestaltet. Es fällt ihnen daher schwer, diese differenziert zu beschreiben bzw. zu artikulieren.<sup>948</sup> Ist dies der Fall, so kann ein Erkennen der Werte und Normen nur durch eine längere Beobachtung und Beurteilung des Verhaltens erfolgen, was durch häufige Interaktionen erleichtert wird.<sup>949</sup>

Die Erläuterungen bezüglich der einzelnen Prozessphasen des Vertrauensmodells haben gezeigt, dass der Kontakt zwischen den Kooperationspartnern eine wichtige Rolle für den Aufbau von Vertrauen spielt. Auf den ersten Blick scheint dies eigentlich selbstverständlich, ist doch eine Kooperation ohne Kontakte der Partners kaum vorstellbar. Doch die hier gegebene Handlungsempfehlung geht in ihrer Wirkung über die reine Geschäftsbeziehung hinaus. Die für das rein ökonomische Gelingen notwendigen Kontakte allein sind für den Aufbau vertrauensbasierter Kooperationen nicht ausreichend. Es bedarf darüber hinaus gehender Kontakte, die aktiv vom Management unterstützt werden müssen.

Zwar ist eine gewisse Banalität nicht von der Hand zu weisen, wenn es bei der Installation von „Foren der kulturellen Begegnung“ um Maßnahmen wie Betriebsfeiern, gemeinsame Ausflüge, sportliche Aktivitäten o. Ä. geht.<sup>950</sup> Dennoch sind hier Chancen des gegenseitigen Kennenlernens gegeben, die über rein geschäftliche Angelegenheiten hinausgehen.<sup>951</sup> Durch den persönlichen Kontakt entstehen informelle Möglichkeiten, sich über Kultur, Poli-

---

<sup>946</sup> Vgl. Cullen/Johnson/Sakano 2000, S. 237.

<sup>947</sup> Vgl. Mauritz 1996, S. 43.

<sup>948</sup> Vgl. Jahnke 1996, S. 113.

<sup>949</sup> Vgl. Arino/Torre/Ring 2001, S. 112.

<sup>950</sup> Vgl. Stüdlein 1997, S. 344; Isabella 2002, S. 51.

<sup>951</sup> Vgl. Lewis 1991, S. 298.

tik oder andere Themen auszutauschen, die wiederum einen anderen Blick auf den Kooperationspartner ermöglichen.<sup>952</sup> Neben der Förderung dieser eher ins Private gehenden Kontakte hat das Management aber auch innerhalb des eigentlichen Kooperationsvorhabens Möglichkeiten, Zahl und Güte der Kontakte verbessern. Hierzu zählt die Einbindung leitender Manager in alle Phasen der Kooperation.<sup>953</sup> Durch die Teilnahme lässt sich einerseits zum Ausdruck bringen, dass man dem Partner Respekt entgegenbringen will, andererseits kann man dadurch aber auch die Wichtigkeit der Kooperation an sich betonen. Doch nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte sollte gewährleistet sein, dass regelmäßige Treffen stattfinden. Auch auf nachgeordneter Ebene sollte es zu regelmäßigen Treffen zwischen den Mitarbeitern kommen. Gerade hier, wo die eigentliche Arbeit der Kooperation geleistet wird, sollten Möglichkeiten bestehen, sich besser kennenzulernen.<sup>954</sup>

Ist die Relevanz von Interaktionen erkannt, sollte bei deren Förderung darauf geachtet werden, dass Face-to-face-Begegnungen einen wichtigen Bestandteil repräsentieren. Auch wenn die Möglichkeiten der IuK-Technologie inzwischen sehr ausgereift sind und für internationale Geschäftsbeziehungen zunehmend Einsatz finden, bieten sie dennoch nicht die Fülle an Kommunikationsmöglichkeiten wie persönliche Begegnungen.

*„Face-to-face collaboration is a richer medium because it allows for nonverbal communication, facilitating the delicate process of integrating ideas and energies.“<sup>955</sup>*

Zwar birgt die neue IuK-Technologie gerade im Bereich internationaler Kooperationen große Vorteile, da sich die Partner über große geografische Distanzen hinweg verständigen und so auch zeitliche Barrieren überwinden können. Persönliche Begegnungen ersetzen können sie nicht. Neben der grundsätzlichen Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten ist es aber auch Aufgabe des Kooperationsmanagements, die Mitarbeiter zu deren Nutzung zu motivieren. Gerade bei internationalen Kooperationen besteht eine erhöhte Notwendigkeit zur kontinuierlichen Unterstützung von Interaktionsprozessen, da hier aufgrund kultureller Unterschiede Unsicherheiten entstehen, die dazu führen können, dass interkulturelle Kontakte gemie-

---

<sup>952</sup> Vgl. Schweer 2008, S. 20. Durch Begegnungen dieser Form lernt man Einstellungen und Meinungen kennen, die nicht nur durch geschäftliches Denken geprägt sind. In diesen Gesprächen fließen persönliche Einsichten ein, aufgrund derer man auf die (Charakter-)Eigenschaften schließen kann.

<sup>953</sup> So wurde in einer Studie über Allianzen festgestellt, dass in der Konzeptionierungsphase 46 % der benötigten Zeit von Managern der Seniorebene aufgebracht wurde. In der Phase der Allianzgestaltung betrug der Wert hingegen nur noch 9 %, vgl. Parkhe 1998a, S. 420.

<sup>954</sup> Vgl. Isabella 2002, S. 50

<sup>955</sup> Vgl. Mintzberg/Dougherty/Jorgensen 1996, S. 63.

den oder im Vorfeld minimiert werden und eher ein Austausch mit Individuen aus dem eigenen Kulturkreis stattfindet.<sup>956</sup>

### 6.2.3 Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit

Die Kommunikationsfähigkeit der Partner verkörpert ein weiteres wichtiges Element innerhalb des Systems der Handlungsempfehlungen. Auch besteht ein enger Zusammenhang zwischen Kommunikation und Interaktion. Sowohl Interaktion wie Kommunikation umfassen den Austausch von Informationen.<sup>957</sup> Die Verzahnung der beiden Begriffe geht sogar so weit, dass eine Trennung in der Realität kaum möglich ist. Interaktionen zwischen Individuen ohne kommunikative Vorgänge sind kaum vorstellbar. Watzlawick/Beavin/Jackson stellen in ihren pragmatischen Regeln des Kommunizierens sogar fest, dass man nicht „nicht kommunizieren“ kann.<sup>958</sup> Jedes Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation hat Mitteilungscharakter für den anderen. Denn nicht nur, wenn man jemandem seine Aufmerksamkeit schenkt, sondern auch, wenn man sich abwendet und ihm diese Aufmerksamkeit entzieht, werden Zeichen mit Mitteilungscharakter gegeben: Man will sich mit dem anderen nicht auseinandersetzen.

Sieht man Interaktion und Kommunikation allerdings als unterscheidbare Teile eines Gesamtprozesses an, so kann zumindest auf abstrakter Ebene eine Trennung vollzogen werden. In einem ersten Schritt nimmt eine Person eine Handlung vor. Hat diese Handlung Einfluss auf das Handeln und/oder die Ideen der anderen Person, so liegt eine Interaktion vor. In einem zweiten Schritt wird es durch gegenseitiges Kommunizieren möglich, dass sich die Interaktionspartner den Sinn ihrer Handlungen vermitteln können.<sup>959</sup> Kommunikation obliegt in diesem Prozess folglich die Aufgabe, die Intentionen, die hinter den einzelnen Handlungen liegen, zu verdeutlichen. Dies ist notwendig, da sich nicht immer aufgrund der Interaktion allein die dahinter stehende Absicht des Handelnden erschließen lässt.<sup>960</sup> Interaktion

---

<sup>956</sup> Vgl. Lewis 1991, S. 323. Der Mensch als soziales Wesen hat einen Drang, einer Gruppe zugehörig zu sein. Da in jeder Kultur Kulturfremde in Bezug auf eine Gruppenaufnahme anders behandelt werden als kultureigene Individuen, stellt dies Fremde vor ein Handlungsproblem. Sie werden, wenn möglich, in der ihnen bekannten und gewogenen Gruppe bleiben, um Probleme dieser Art zu vermeiden, vgl. Jahnke 1996, S. 125.

<sup>957</sup> Vgl. Thomas 1991, S. 55; Jahnke 1996, S. 125.

<sup>958</sup> Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 1996, S. 50 f.

<sup>959</sup> Vgl. Mauritz 1996, S. 138; Bolten 1999, S. 12 f.

<sup>960</sup> Man betrachte zur Klärung folgendes Beispiel: Person A stößt Person B weg, mit der Absicht, ihn vor einem herabfallenden Gegenstand zu retten. Sieht Person B diesen Gegenstand nicht und ist sich somit keiner Gefahr bewusst, kann die Interaktion allein Reaktionen wie Unverständnis oder Wut hervorrufen. Durch die Kommuni-

und Kommunikation bilden somit eine Gesamtheit für den Informationsaustausch zwischen den Kooperationspartnern.

Durch die enge Verzahnung von Interaktion und Kommunikation gleichen sich auch die Wirkungen zum Vertrauensaufbau mittels Kommunikation und mittels Interaktion und werden hier nicht explizit wiederholt. Allerdings können Informationen durch Kommunikation schneller und zielgenauer übermittelt werden als durch reine Interaktion. Somit wird, wie im Zitat erwähnt, der Aufbau von Knowledge-based und Identification-based Trust erleichtert.

*„The sharing of information should, over time, contribute to a breaking-down of barriers between people who have come from the partners to work together. In doing so, it will help to generate the mutual confidence that takes trust forward beyond a basis of calculation onto one of shared understanding and predictability.”<sup>961</sup>*

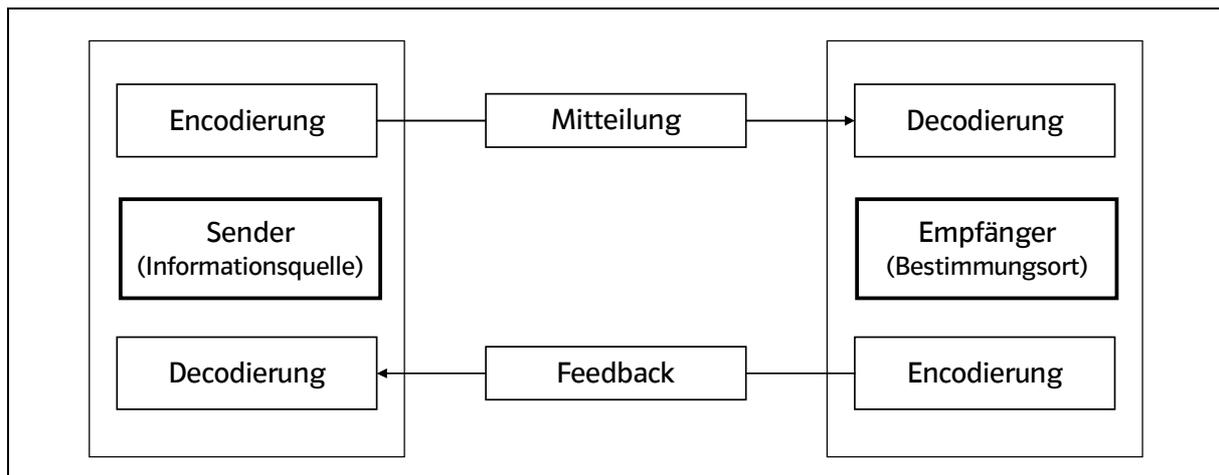
Die positiven Wirkungen für den Vertrauensaufbau lassen sich jedoch nur dann erzielen, wenn man Kommunikation in seiner Art versteht und damit umzugehen weiß. Wird im wissenschaftlichen Kontext der Begriff „Kommunikation“ verwendet, so liegt in den meisten Fällen ein auf Shannon/Weaver zurückgehendes Kommunikationsmodell zugrunde.<sup>962</sup> Das Modell diene ursprünglich dazu, Signalübertragungsprozesse auf rein technischer Ebene abzubilden. Für eine Übertragung auf die interpersonale Kommunikation erweist sich dieses Modell indes als weniger geeignet, da es lediglich einen einseitigen und ausschließlich sendergesteuerten Prozess beschreibt. Interpersonale Kommunikation hingegen ist stets ein zweiseitiger Prozess, in welchem die Rollen des Senders und Empfängers ständig wechseln. Der Prozess der interpersonalen Kommunikation lässt sich durch folgende Abbildung veranschaulichen.

---

kation der Gefahr durch Person A kann die Reaktion hingegen in Erleichterung und Dankbarkeit von Person B umschlagen.

<sup>961</sup> Child 2001, S. 285.

<sup>962</sup> Vgl. Shannon/Weaver 1976, S. 44.



**Abbildung 31: Modell eines Kommunikationsprozesses**<sup>963</sup>

Wie durch Abbildung 31 ersichtlich, encodiert der Sender zunächst seine Botschaft (z. B. in sprachliche Signale). Anschließend wird seine Mitteilung über einen Kanal (z. B. über das Telefon) weitergeleitet. Der Empfänger decodiert die übertragenen Signale. Nach der Decodierung der Signale durch den Empfänger wird dem Sender eine Rückmeldung geben, z. B. in der Form, dass er die Informationen erhalten hat.

Bevor nun auf mögliche Probleme innerhalb des Kommunikationsprozesses eingegangen wird, ist es an dieser Stelle ratsam, die aus der Internationalität der Kooperations- und damit auch Kommunikationsbeziehung resultierenden Besonderheiten in das Grundmodell einzuarbeiten, sich folglich für die weitere Betrachtung der Thematik der interkulturellen Kommunikation zuzuwenden. Grundsätzlich handelt es sich bei interkultureller Kommunikation, wie im Zitat erwähnt, um den Austausch von Informationen zwischen Angehörigen verschiedener („anders“, „femd“) Kulturen.<sup>964</sup>

*„Von interkultureller Interaktion und Kommunikation sprechen wir, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere ‚anders‘ ist, wenn man sich also wechselseitig als ‚fremd‘ erlebt.“*<sup>965</sup>

Als einfaches und praktikables Identifizierungsmerkmal für interkulturelle Kommunikation eignet sich die Tatsache, dass zumindest einer der beteiligten Kommunikationspartner eine

<sup>963</sup> Vgl. Warthun 1997, S. 13; ähnlich Thomas 1991, S. 60.

<sup>964</sup> Vgl. Knapp 1999, S. 12.

<sup>965</sup> Maletzke 1996, S. 37.

unterschiedliche Muttersprache im Vergleich zu den übrigen spricht.<sup>966</sup> Darüber hinaus kann interkulturelle Kommunikation aber auch an anderen Unterschieden, wie an der Körpersprache, dem Tonfall, der Lautstärke, der Informationsdichte in der Sprache oder an ähnlichen mit der Kommunikation zusammenhängenden Merkmalen, festgemacht werden.<sup>967</sup>

Aufgrund der Vielzahl der Kommunikationsmöglichkeiten und der sich daraus ergebenden Komplexität kann es nun innerhalb der interkulturellen Kommunikation zu Störungen kommen, welche die Qualität der Informationsübertragung negativ beeinflussen. Grundsätzlich kann man zwischen externen und internen Störquellen differenzieren. Während externe Störungen auf die Kommunikationskanäle zurückzuführen sind, beziehen sich interne Störungen auf Probleme bei Sender und/oder Empfänger hinsichtlich des En- und Decodierens.<sup>968</sup> Der Schwerpunkt potenzieller Störungen innerhalb der interkulturellen Kommunikation liegt auf den internen Quellen. Wie im Zitat erwähnt, kann es durch interkulturell bedingte Unterschiede zu Interpretationsspielräumen in der Deutung und Bewertung kommen, welche zu falschen Schlüssen beim En- und Decodieren führen.

*„Wahrheit als Einheit von Wort und Tat(sache), von Kommunizieren einerseits und Handeln und Sein andererseits, setzt für ihre eigene Wahrnehmung wiederum die korrekte Interpretation von Informationen, die Eindeutigkeit von Kommunikation voraus, die jedoch nicht immer gegeben ist. Wird eine kommunikative Äußerung, beispielsweise aufgrund verschiedener kultureller Hintergründe von Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer, unterschiedlich interpretiert, so wird auch ihr Wahrheitsgehalt unterschiedlich erfasst.“<sup>969</sup>*

Verbindet man den Prozess der Kommunikation nun mit den möglichen Fehlern, so lässt sich wie in Abbildung 32 ersichtlich machen, an welchen Stellen Störungen auftreten können.<sup>970</sup>

---

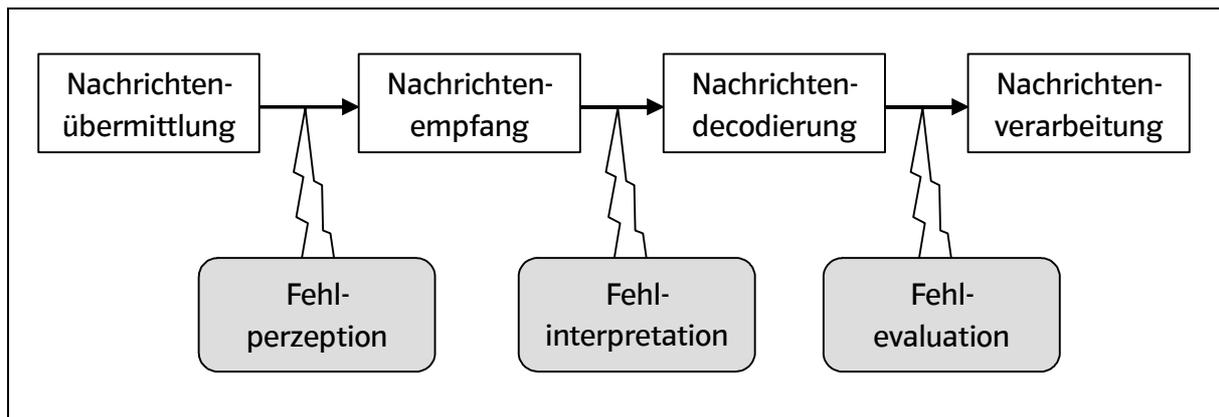
<sup>966</sup> Vgl. Knapp 1992, S. 62.

<sup>967</sup> Für eine Detaillierung siehe Warthun 1997, S. 15 ff. Insgesamt können die Unterschiede als verbale (z. B. Wortschatz), paraverbale (z. B. Intonation) und nonverbale (z. B. Mimik, Gestik) Teile der sprachlichen Kommunikation betrachtet werden, vgl. Knapp 1999, S. 12.

<sup>968</sup> Vgl. Thomas 1991, S. 60.

<sup>969</sup> Ripperger 1998, S. 108.

<sup>970</sup> Vgl. Adler 1997, S. 71 ff.; Stüdlein 1997, S. 94; für eine detaillierte Darstellung und Beispiele, vgl. Jahnke 1996, S. 99 ff.



**Abbildung 32: Mögliche Störquellen interkultureller Kommunikation<sup>971</sup>**

- **Fehlperzeption**  
Durch die Wahrnehmung selektiert, organisiert und bewertet jedes Individuum die von seiner Umwelt ausgesandten Stimuli. Da die Wahrnehmung nicht angeboren und absolut, sondern angelernt ist, ist sie ebenfalls kulturell determiniert. Sie wird z. B. durch das individuelle Wertegerüst beeinflusst. Und durch diese kulturelle Determinierung kann es zu Fehlwahrnehmungen kommen: Etwas Existierendes kann nicht als das gesehen werden, was es ist. Etwas Nicht-Existentes kann für real gehalten werden.
- **Fehlinterpretation**  
Durch die Interpretation wird der Wahrnehmung eine sinnvolle Bedeutung verliehen. Um einzelne Situationen nicht jedes Mal neu deuten zu müssen, bilden Individuen gewisse Kategorien bzw. Interpretationsschemata, in welche sie Ereignisse größtenteils unbewusst einordnen. Auch diese Kategorien unterliegen kulturellen Einflüssen. Fehlinterpretationen können entstehen, wenn eigenkulturelle Kategorien und Schemata verwendet werden, um fremdkulturelles Verhalten zu interpretieren. Ursächlich für diese Fehlinterpretationen ist das mangelnde Bewusstsein für die eigene und fremde kulturelle Determiniertheit, was bei einer fälschlich vermuteten Ähnlichkeit zu einer falschen Deutung der Situation führt.
- **Fehlevaluation**  
Durch die Evaluation wird die Situation oder das Verhalten des Interaktionspartners beurteilt und als richtig/falsch bzw. gut/schlecht bewertet. Doch auch der Maßstab für die Bewertung ist kulturell determiniert. Wie bei der Interpretation entstehen falsche Beurteilungen, wenn eigenkulturelle Maßstäbe bzw. Schemata bei der Bewertung fremdkul-

<sup>971</sup> Vgl. Jahnke 1996, S. 98.

turellen Verhaltens verwendet werden. Daraus resultiert, dass von den eigenen Gewohnheiten und Erwartungen abweichende Verhaltensweisen als sonderbar beurteilt oder zurückgewiesen werden. Wird von solchen Verhaltensweisen fälschlicherweise auch auf die dahinter liegenden Intentionen geschlossen, so entstehen leicht Vorverurteilungen und diskriminierende Stereotypen, welche die interkulturelle Kommunikation stark stören können.

Betrachtet man die möglichen Fehlerquellen der interkulturellen Kommunikation – also Perception, Interpretation und Evaluation –, fällt auf, dass sich die Ursache der Schwierigkeiten im kulturüberschreitenden Kontext auf ein Hauptproblem zurückführen lässt: In allen Phasen der interkulturellen Kommunikation bedienen sich die Interaktionspartner gewisser Schemata. Diese Zuordnung hat für den Prozess der interpersonalen Kommunikation zwei wichtige Funktionen. Einerseits dient der Rückgriff auf Schemata einer vereinfachten und effizienten Verständigung, andererseits verleiht es den Beteiligten Sicherheit für ihr jeweiliges Deuten und Handeln im Interaktionsprozess.<sup>972</sup> De- und Encodierungsvorgänge sind i. d. S. Routinehandlungen: Verbale, paraverbale und nonverbale Codes werden auf den persönlichen Wissensvorrat reduziert und aufgrund dieser Basis perzipiert, interpretiert und evaluiert. Bezüglich der Kompatibilität der unterschiedlichen Codes sind im interkulturellen Kontext grundsätzlich drei Konstellationen denkbar:<sup>973</sup>

- Die Schemata der Interaktionspartner sind weitestgehend kompatibel.  
Entstehen innerhalb der Kommunikation Missverständnisse, können diese durch die Kompatibilität der Schemata und den darin enthaltenen Mechanismen entschärft werden.
- Die Schemata sind völlig inkompatibel.  
Aufgrund der starken Unterschiedlichkeit resultiert ein komplettes Unverständnis, die Kommunikation kann nicht entstehen oder aufrechterhalten werden.
- Die Schemata der Interaktionspartner sind partiell kompatibel.  
Codes werden auf Wissensschemata reduziert, die beim Interaktionspartner nicht oder auf andere Art und Weise existieren; es kommt zu Fehlbeurteilungen. Sofern diese nicht erkannt werden, verläuft die Interaktion unter falschen Prämissen. Es entstehen potenzielle Missverständnissituationen, die bei Aufbrechen nicht mehr durch routinisierte

---

<sup>972</sup> Vgl. Knapp 1999, S. 13.

<sup>973</sup> Vgl. Bolten 1999, S. 36.

Handlungsabläufe abgefangen werden können. Die Kommunikation funktioniert nur noch in Teilen.

Man kann davon ausgehen, dass mit einem zunehmenden Maß an Fremdheit, die aufgrund der Andersartigkeit der Kulturen von Vertrauensnehmer und -geber empfunden wird, auch die Fähigkeit sinkt, Äußerungen durch geeignete Schemata richtig zu interpretieren und auf ihren Wahrheitsgehalt zu überprüfen. Je größer die kognitive Distanz ist, desto weiter werden sich die angewendeten Schemata unterscheiden.<sup>974</sup> Und liegt kein bzw. nur ein partiell gemeinsames Schema (bzw. Code) vor, so erhöht sich, wie im Zitat erwähnt, die Gefahr, dass die an der Oberfläche wahrnehmbaren Handlungen des Partners aufgrund angenommener tiefenstruktureller Kompatibilität falsch interpretiert werden.<sup>975</sup>

*„Je nachdem, ob sich die unterschiedlichen kulturellen Wissensvorräte überkreuzen oder nicht, liegt tiefenstrukturell nur partiell ein gemeinsamer Code vor. Entsprechend dem beschriebenen Plausibilitätsstreben von En- und Decodierungsvorgängen werden jedoch alle Oberflächenphänomene (also die wahrnehmbaren Handlungen des Interaktionspartners) in der Regel so interpretiert, als ob sie tiefenstrukturell kompatiblen Voraussetzungen entstammten. Dies gilt in zunehmenden Maß, je intensiver (und damit ritualisierter) eine Interaktionsbeziehung wird und je stärker Normalitätsannahmen ihren Lauf bestimmen. [...] Auf diese Weise baut sich gleichsam hinter dem Rücken der Interaktionspartner ein Missverständnispotential auf, das gerade aufgrund seiner langwierig-latenten Genese und seiner entsprechend komplizierten Vernetzung nicht mehr oder nur sehr schwer reparabel ist.“<sup>976</sup>*

Bei der Schaffung interkultureller Kommunikationsfähigkeit geht es also grundsätzlich um die Verringerung der kommunikativen Distanz zwischen den Interaktionspartnern bzw. um eine Verbesserung der Kompatibilität der jeweiligen Codes, Schemata und Stereotypen. Grundsätzlich lassen sich die Maßnahmen zur Steigerung der Kommunikationsfähigkeit in zwei Gruppen unterteilen: zum einen in kulturspezifische und zum anderen in kulturneutrale Maßnahmen. Während es sich bei den kulturspezifischen Maßnahmen um die Entwicklung von Kommunikationsfertigkeiten handelt, liegt der Fokus kulturneutraler Maßnahmen auf der Entwicklung von Kommunikationsbewusstsein.<sup>977</sup>

---

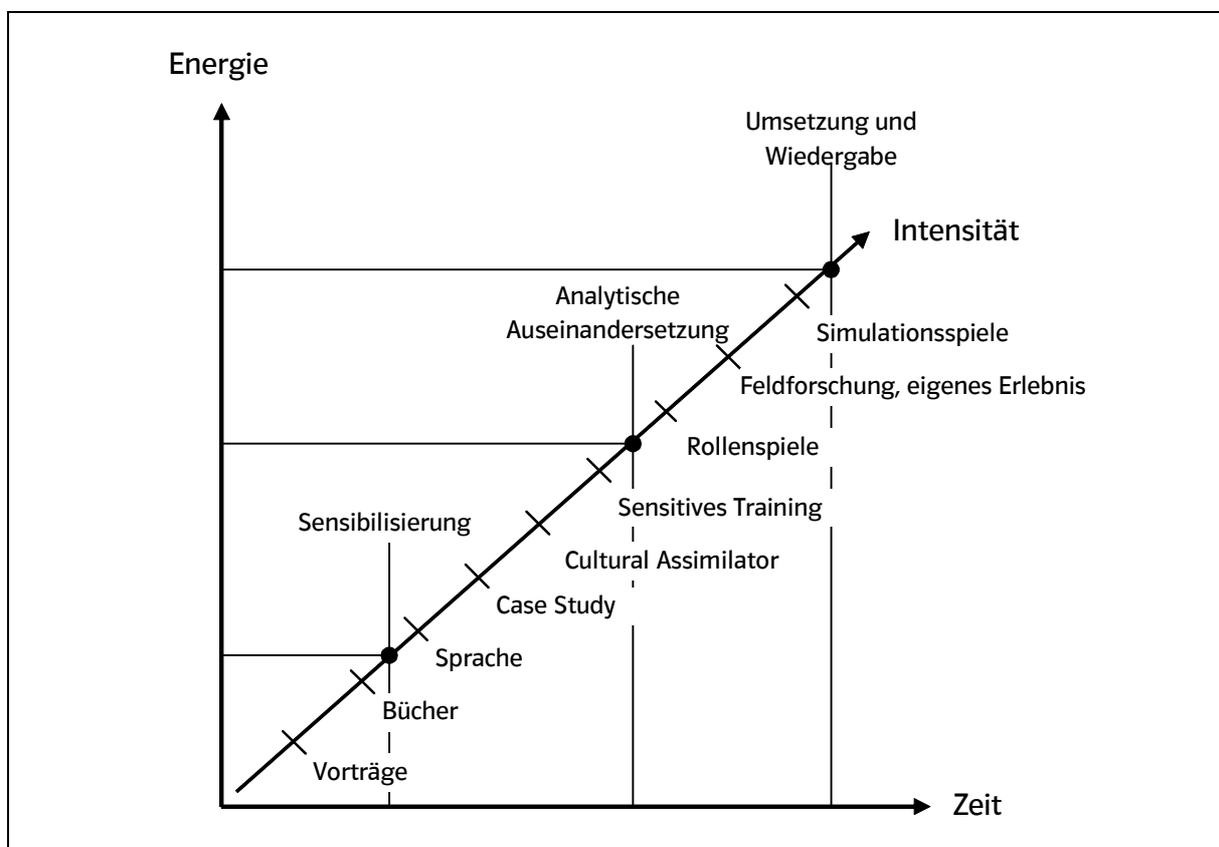
<sup>974</sup> Vgl. Jahnke 1996, S. 128.

<sup>975</sup> Vgl. Bürger 2004, S. 62

<sup>976</sup> Bolten 1999, S. 36 f.

<sup>977</sup> Vgl. Jahnke 1996, S. 120 f.; ähnlich Knapp 1999, S. 21 f.

Die Kommunikationsfertigkeit umfasst die kulturspezifischen, sprachlichen Fähigkeiten der Kommunikationspartner. Ziel ist die Verbesserung der kommunikativen Fertigkeiten auf verbaler, paraverbaler und nonverbaler Ebene. Hierzu gehört neben dem Erlernen der jeweils landesüblichen Sprache auch die Vermittlung landeskundlicher Fakten, typischer sozialer Verhaltensregeln, kultureller Bräuche und Sitten.<sup>978</sup> Die Verbesserung der Kommunikationsfertigkeit dient dazu, mögliche Fehlerquellen innerhalb der En- und Decodierung zu minimieren. Dies lässt sich durch dem Ziel angepasste Trainingsmethoden erreichen (siehe Abbildung 33).



**Abbildung 33: Überblick über interkulturelle Trainingsmethoden<sup>979</sup>**

Als problematisch an dieser Herangehensweise erweist sich jedoch, dass eine nahezu unbegrenzte Anzahl an Kommunikationssituationen und damit auch potenziellen Kommunikationsproblemen existiert, die durch die Erlernung kulturspezifischer Besonderheiten nie vollständig abgedeckt werden kann. Dies wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass

<sup>978</sup> Vgl. Warthun 1996, S. 73.

<sup>979</sup> Vgl. Zafarpour 2001, S. 330.

Kommunikation nie auf nur einer Ebene stattfindet. Es ist eine Mischung verschiedener Ausdrucksarten, die auf spezifische Weise miteinander kombiniert werden. Und das Fehlen oder das Anderssein eines einzigen Elements dieser einzigartigen Kombination kann zu einer Abweichung von der Norm und so zu Missverständnissen führen.<sup>980</sup> Ein anderes Problem, welches sich durch das Erlernen kulturspezifischer Besonderheiten ergeben kann, ist die Bildung negativer Stereotypen.<sup>981</sup> Ein falsches Grundverständnis oder eine ethnozentristische Herangehensweise kann in eine Etablierung von Stereotypen münden, aus denen Vorurteile entstehen, welche nur schwer zu korrigieren sind.<sup>982</sup> Ein weiterer Aspekt, der Beachtung finden muss, bildet der gegenseitige Einfluss, welchen die einzelnen Kulturen aufeinander haben.<sup>983</sup> Durch den Kontakt unterschiedlicher Kulturen entstehen Interkulturen, deren Besonderheiten man im Voraus nicht erlernen kann. Gerade die Entstehung von Interkulturen jedoch kann als gelungener Versuch interkultureller Kommunikation erachtet werden. In diesem Fall ist durch die gegenseitige Akkommodation der Beteiligten eine neue, eigenständige Kultur entstanden.<sup>984</sup> Und diese gemeinsam geschaffene Kultur besitzt enorme Wichtigkeit für den Erfolg internationaler Kooperation, da es hier zur Entwicklung geteilter Kategorien, Schemata und Stereotypen kommt, welche die Entstehung möglicher Missverständnisse aufheben kann.

Die Entwicklung der Kommunikationsfertigkeit durch die oben genannten Vorbereitungsmaßnahmen im Rahmen eines interkulturellen Trainings alleine reicht indes nicht aus, Kommunikationsfähigkeit zu erzeugen. Die beschriebenen Problembereiche legen nahe, dass kulturspezifische Fertigkeiten um allgemeinkulturelle Faktoren erweitert werden müssen. Neben den eher speziell gehaltenen Kommunikationsfertigkeiten ist auch ein generelles interkulturelles Kommunikationsbewusstsein nötig, um Kommunikationsfähigkeit über bekanntes bzw. erlerntes Terrain hinaus erfolgreich gestalten zu können.<sup>985</sup> Einerseits geht es um die Entwicklung von Kommunikationskenntnissen, die es dem Kommunikationspartner ermöglichen, generell gültige Kommunikationsmechanismen zu erkennen. Andererseits

---

<sup>980</sup> Vgl. Knapp 1999, S. 17.

<sup>981</sup> „Je nachdem, woher man kommt, hat man wahrscheinlich von der kryptischen britischen Reserviertheit, der respektlosen amerikanischen Lässigkeit, dem italienischen Chaos, dem französischen Protokoll, der deutschen Steifheit, der japanischen Unbestimmtheit oder der lateinamerikanischen Missachtung der Pünktlichkeit gehört.“ Lewis 1991, S. 314.

<sup>982</sup> Vgl. Warthun 1997, S. 58.

<sup>983</sup> Vgl. Kap. 5.3.

<sup>984</sup> Vgl. Knapp 1999, S. 20.

<sup>985</sup> Vgl. Bolten 1999, S. 38.

bedarf es eines gewissen Einfühlungsvermögens und Offenheit für Menschen und Situationen.<sup>986</sup>

Die Entwicklung von Kommunikationskenntnissen besteht in der Einsicht in grundsätzliche, einzelsprach- wie einzelkulturunabhängige Funktionen und Wirkungen von Kommunikation.<sup>987</sup>

- Dass Kommunikation der Herstellung und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen dient.
- Dass Kommunikation auf dem Prozess der Unsicherheits- und Komplexitätsreduktion durch Kategorisierungen, Schemata und Stereotypen basiert.
- Dass der eigene Kommunikationsstil<sup>988</sup> durch kulturelle wie individuelle Merkmale geprägt ist und man dieser bewusst ist.
- Dass bedeutende Unterschiede in kulturellen Kommunikationsstilen existieren und man diese kennt.

Diese grundlegenden Kommunikationskenntnisse ermöglichen es, kulturelle Einflussfaktoren in der Wahrnehmung, der Interpretation und der Beurteilung bei sich und anderen zu erkennen, auch wenn diese im Vorfeld nicht explizit erklärt und erlernt worden sind. Sie erlauben, in einer konkreten Situation Unterschiede im kommunikativen Stil zu erkennen. Um diese Unterschiede respektieren, ja sogar produktiv nutzen zu können, bedarf es einer grundsätzlichen Kommunikationsbereitschaft.<sup>989</sup> Es findet sich eine Vielzahl von Untersuchungen, welche sich mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben. Doch es kann nicht gelingen, ein universales Patentrezept aufzustellen, welches für alle Kulturkreise und Interaktionssituationen Gültigkeit besitzt. Die dazu nötigen Fähigkeiten variieren von Kultur zu Kultur, von Situation zu Situation und von Kommunikationspartner zu Kommunikationspartner.<sup>990</sup> Gleichwohl existiert indes die Möglichkeit, grundlegende Eigenschaften zu nennen, welche im Rahmen des Kommunikationsprozesses als Erfolg versprechend gelten:<sup>991</sup>

- Sensitivität gegenüber dem Kommunikationspartner  
Sensitivität, verstanden als Einfühlungsvermögen und Flexibilität gegenüber den Wünschen und Vorstellungen des Kommunikationspartners, hilft, die weiter oben angespro-

---

<sup>986</sup> Vgl. Jahnke 1996, S. 128.

<sup>987</sup> Vgl. Knapp 1999, S. 22.

<sup>988</sup> Als Überbegriff von Kategorisierung, Schemata und Stereotypen.

<sup>989</sup> Vgl. Thomas 2001, S. 224 f.

<sup>990</sup> Vgl. Warthun 1997, S. 71.

<sup>991</sup> Vgl. im Folgenden Jahnke 1996.

chenen Kommunikationsfertigkeiten umzusetzen. Sie dient der richtigen Einschätzung des Partners und seiner Intentionen.

- Differenzierungsfähigkeit

Eine verbesserte Differenzierungsfähigkeit erlaubt es dem Handelnden, Informationen gezielter wahrzunehmen und auf Grundlage dieser Informationen ein komplexeres Urteil zu fällen. Verbunden mit dieser Differenzierungsfähigkeit ist eine positive Neugier gegenüber Unbekannten bzw. der Wille, Neues kennenzulernen.

- Rollendistanz

Rollendistanz erfordert vom Handelnden, Abstand von angetragenen und rollengebundenen Verhalten und Erwartungen zu nehmen. Dazu gehört insbesondere, sich von vor-schnell wertendem oder verurteilendem Verhalten zu lösen und zuerst den Mensch und nicht den Repräsentanten einer bestimmten Kultur im Kommunikationspartner zu sehen. Diese Vorurteilsfreiheit erleichtert es, sich von negativen Stereotypen und Vorurteilen zu lösen und unvoreingenommen auf den anderen zuzugehen.

- Empathie

Empathisches Handeln ermöglicht es, sich in die Rolle des anderen hineinzusetzen.<sup>992</sup> Man kann somit die Denk- und Handlungsweise des Kommunikationspartners ergründen und verstehen.<sup>993</sup> Verstehen oder nachempfinden können, warum sich der Kommunikationspartner auf bestimmte Weise verhält und was ihn antreibt, hilft, den Kommunikationsprozess zu verbessern.

- Ambiguitätstoleranz

Durch die Anforderungen, die sich aus Rollendistanz und empathischem Handeln ergeben, wird der Handelnde mit einer Vielzahl, z. T. konfligierender Argumente, Ansichten und Erwartungen konfrontiert. Um in diesen ambivalenten Situationen seine eigene Identität bewahren zu können, bedarf es der Ambiguitätstoleranz. Sie ermöglicht es, sich schnell an neue, nicht eindeutig interpretierbare Situationen anzupassen, ohne die eigene Identität zu verlieren bzw. die andere abzuwerten.<sup>994</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Schaffung interkultureller Kommunikationsfähigkeit aus mehreren Teilen besteht, welche nur durch ihre Kombination Wirkung entfalten. Während durch Kommunikationsfertigkeiten mögliche Fehlerquellen minimiert werden, sorgen Kommunikationskenntnisse für ein grundsätzliches Wissen über den Ablauf und die

---

<sup>992</sup> Was allerdings ein Verständnis über die Rolle des Gegenübers voraussetzt.

<sup>993</sup> Vgl. Münscher 2008, S. 183.

<sup>994</sup> Vgl. Schweer 2008, S. 23.

Funktion von Kommunikation. Man wird gegenüber möglichen Störungen sensibilisiert. Die Steigerung von Kommunikationsbereitschaft hingegen bewirkt eine Toleranz und Akzeptanz gegenüber interkulturellen Unterschieden.

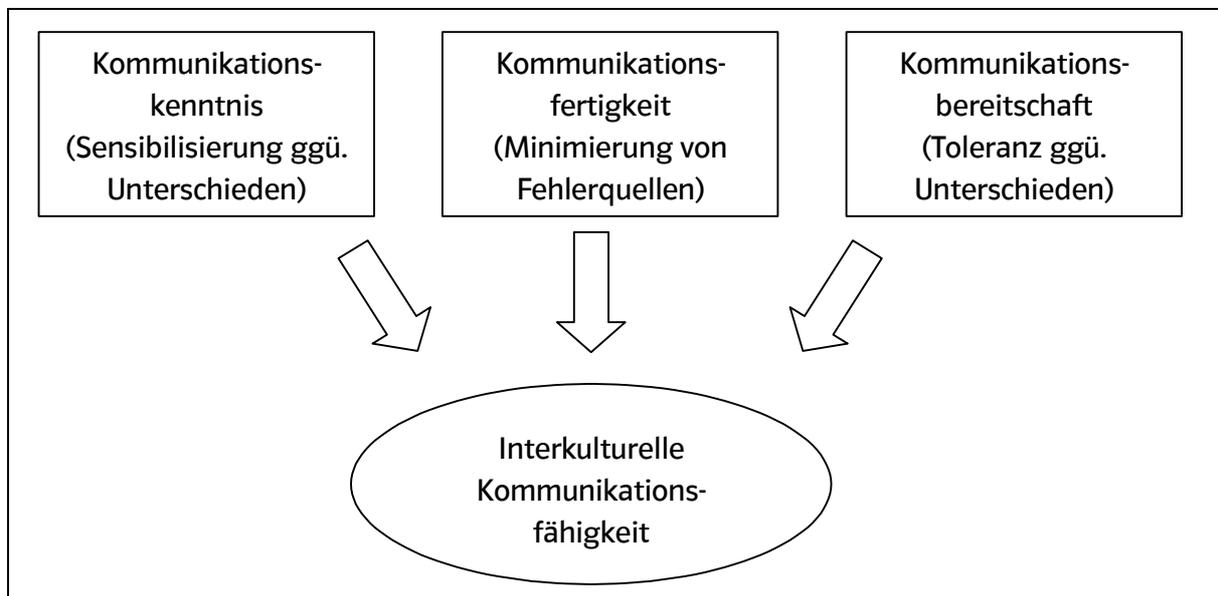


Abbildung 34: Elemente interkultureller Kommunikationsfähigkeit<sup>995</sup>

#### 6.2.4 Schaffung einer gemeinsamen Identität

In den vorausgegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass Interaktion und Kommunikation nicht bzw. kaum unabhängig voneinander vorkommen können. Nimmt man nun Bezug auf die Schaffung einer gemeinsamen Identität, kann eine als gemeinschaftlich empfundene Erfahrungswelt sowohl Interaktion wie Kommunikation erleichtern, aber auch dadurch erzeugt werden: Eine gemeinschaftlich geteilte oder auch gegenseitig akzeptierte Normen- und Wertebasis erleichtert einerseits den gegenseitigen Kontakt bzw. die Interaktion der Kooperationspartner. Andererseits wird gerade durch die Häufigkeit von Interaktionen der Rahmen für die Entwicklung einer gemeinsamen Identität geschaffen. In Bezug auf die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit, innerhalb derer es um die Verringerung bzw. Akzeptanz der kommunikativen Distanz zwischen den Kommunikationspartnern geht, wird die Entstehung einer Interkultur mit ihr eigenen Denkkategorien, Schemata und Stereotypen – mithin also auch geteilten Werten und Normen – als erstrebenswert angesehen. Auf der anderen Seite kann die Entwicklung einer gemeinsamen Identität potenzielle Fehler wäh-

<sup>995</sup> Eigene Darstellung.

rend des Kommunikationsprozesses verringern, da hier die Chance der Kompatibilität von Denkkategorien, Schemata und Stereotypen erhöht wird. Somit kann sie als Ergänzung und Vervollständigung von Interaktion und Kommunikation gelten und in ein in sich logisches System von Handlungsempfehlungen eingefügt werden.

Die Verbindung der Entwicklung einer gemeinsamen Identität und des in dieser Arbeit weiterentwickelten Vertrauensmodells ist offensichtlich. Grundlage des Identification-based Trust ist ja gerade eine gemeinsame Werte- und Normenbasis, sodass sich die Schaffung einer gemeinsamen Identität insbesondere auf diese Stufe der Vertrauensentwicklung auswirkt.<sup>996</sup>

*„Alle Bemühungen um die Binnenkultur des Unternehmens, also um Unternehmenskultur, lassen sich im Grunde darauf zurückführen, dass alle am Unternehmen beteiligten sich vernünftigerweise ein Klima des Vertrauens wünschen.“<sup>997</sup>*

Nähert man sich nun der Frage, wie eine gemeinsame Identität bei vertrauensbasierten Kooperationen geschaffen werden kann, erweist es sich als hilfreich, Anhaltspunkte bei der hauptsächlich in den 80er-Jahren entstandenen Diskussion<sup>998</sup> über die Unternehmenskultur<sup>999</sup> zu suchen.

Allerdings ist zu beachten, dass man bei dem Versuch, eine „Kooperationskultur“ zu entwickeln, einer größeren Komplexität ausgesetzt ist als bei dem Versuch, eine Unternehmenskultur zu fördern. Kooperation bedeutet für die beteiligten Unternehmen meist eine neuartige Situation. Die Wahrscheinlichkeit, dass mit der Zusammenarbeit – zumindest für die direkt Beteiligten – eine bedeutende Veränderung hinsichtlich Ordnung und Sicherheit einhergeht, ist relativ groß. Unterschiedliche Wertvorstellungen, Kulturen und Strategien treffen aufeinander und führen anfänglich zu einer Phase der Desorientierung und Instabilität, gewohnte Orientierungsstrukturen sind nicht länger gültig.<sup>1000</sup> Die Aufgabe des Kooperationsmanagements besteht folglich darin, den so entstehenden Freiraum zu gestalten und eine gemeinsame Identität zu finden.

---

<sup>996</sup> Vgl. Kap. 4.6.3.

<sup>997</sup> Thomas 1992, S. 33.

<sup>998</sup> Für eine ausführlichere Diskussion der Ursprünge, vgl. Heinen 1997, S. 4 ff.

<sup>999</sup> Eine Vorstellung unterschiedlicher Aspekte verschiedener Definitionen findet sich bei Rosenstiel 1993, S. 14 f.

<sup>1000</sup> Vgl. Büchel/Prange/Probst 1997, S. 4.

Bevor auf mögliche Methoden eines (unternehmens-)kulturbewussten Managements näher eingegangen wird, soll zunächst dargestellt werden, welche Funktionen einer Unternehmenskultur für eine Übertragung auf vertrauensbasierte Kooperationen sinnvoll erscheinen. Grundsätzlich lassen sich der Unternehmenskultur originäre und derivative Funktionen zuordnen. Während originäre Funktionen direkt aus der Unternehmenskultur resultieren und dementsprechend als Funktionen unmittelbarer Art gedeutet werden können, ergeben sich derivative Funktionen als Folge originärer Funktionen. Sie werden mittelbar aus dem Wirksamwerden der unternehmenskulturellen Werte und Normen abgeleitet.<sup>1001</sup> Dieser Argumentation folgend, lässt sich das Entstehen von Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern in diesem Zusammenhang als derivative Funktion der Unternehmenskultur ableiten.<sup>1002</sup>

Wie allen Kulturen wird auch der Unternehmenskultur die grundsätzliche Funktion der Sinnstiftung und Orientierung zugeschrieben.<sup>1003</sup> Unter der Voraussetzung, dass sie hinreichend stark ausgebildet ist und so ihre positive Wirkung entfalten kann, lassen sich folgende originären Funktionen ausmachen:<sup>1004</sup>

- **Koordinationsfunktion**

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur ermöglicht die Koordination der einzelnen Unternehmensmitglieder über die Orientierung an gemeinsamen Werten und Normen. Sie ist daher als Mechanismus nicht struktureller Koordination aufzufassen. Eine starke und funktionale Unternehmenskultur sichert einen tragfähigen Basiskonsens sowie ein von allen geteiltes Grundverständnis. Durch den Konsens der Organisationsmitglieder ergibt sich hinsichtlich des Koordinationsbedarfs eine Entlastung an formalen Strukturen und Regelungen.

- **Integrationsfunktion**

Eine starke Unternehmenskultur verbindet die einzelnen Organisationsmitglieder und wirkt so möglichen Zentrifugalkräften, die sich aus einer Systemdifferenzierung ergeben können, entgegen. Sie schafft den Nährboden für die Entwicklung eines „Wir“-Gefühls

---

<sup>1001</sup> Vgl. Dill/Hügler 1997, S. 146.

<sup>1002</sup> Aufgrund dieses Zusammenhangs soll in dieser Arbeit nur auf die originären Funktionen der Unternehmenskultur eingegangen werden, da die Funktionen von Vertrauen an anderer Stelle beschrieben wurden und denen der derivativen Funktionen ähnlich sind, vgl. Kap. 4.1.

<sup>1003</sup> Vgl. Schein 1995, S. 20 ff.

<sup>1004</sup> Vgl. Lewis 1991, S. 311; Dill/Hügler 1997, S. 147 ff.; Stüdlein 1997, S. 362.

bzw. -Bewusstseins. Sie trägt dazu bei, dass die Einzelinteressen der unterschiedlichen Organisationsmitglieder in den Hintergrund treten und der Wille, die Ziele des gesamten Unternehmens zu realisieren, gestärkt wird. Zudem wird durch einen besseren Zusammenhalt der einzelnen Unternehmensteile die Widerstandsfähigkeit gegenüber internen wie externen Störungen gestärkt.

- Motivationsfunktion

Durch den grundlegenden Konsens der einzelnen Organisationsmitglieder innerhalb der Organisation und des dadurch entstehenden „Wir“-Gefühls dürfte sich eine befriedigendere Form der Zusammenarbeit ergeben. Die Unternehmenskultur vermittelt den Organisationsmitgliedern einen Sinnzusammenhang für ihre Arbeit wie auch alles andere Organisationshandeln und verhindert Friktionen. Beide Aspekte wirken somit motivationsfördernd.

Die hier genannten positiven Funktionen der Unternehmenskultur auf Organisationen können ihre Wirkung gleichermaßen in interorganisationalen Beziehungen entfalten. Auch hier geht es um die Integration und Koordination ausdifferenzierter Teile einer (noch zu bildenden) Gesamtheit. Der Versuch, eine „Kooperationskultur“ zwischen den beteiligten Unternehmen zu etablieren, um eine gemeinsame Identität zu schaffen, ist somit nutzenstiftend. Die Schaffung einer gemeinsamen Werte- und Normenbasis besitzt insbesondere bei Geschäftspartnern aus kollektiven Gesellschaften bzw. mit Individuen mit interdependentem Selbstverständnis hohe Relevanz. Durch das Finden einer gemeinsamen Identität entsteht ein „Wir“-Gefühl für die Beteiligten. Dies wiederum verstärkt für Geschäftspartner aus kollektiven Kulturen das Gefühl, einem bestimmten sozialen Umfeld (mithin der Kooperation) zugehörig zu sein, und der Wunsch nach Konformität mit diesem wird, wie im Zitat erwähnt, gesteigert.

*„[...] conformity to particular others with whom the other is interdependent can be a highly valued end state. It can signify a willingness to be responsive to others and to adjust one's own demands and desires so as to maintain the ever-important relation. The conformity observed for these subjects with interdependent selves when surrounded with others who form part of an important social unit, could well be much higher than typically observed.“<sup>1005</sup>*

---

<sup>1005</sup> Markus/Kitayama 1991, S. 247.

Ist es nicht möglich, eine gemeinsame Werte- und Normenbasis zu schaffen, hat dies bei Partnern aus kollektivistischen Kulturen u. U. stärkere Konsequenzen als bei Geschäftspartnern aus individualistischen Gesellschaften. Man kann annehmen, dass sich Geschäftspartner aus kollektivistisch geprägten Kulturen in diesen Situationen einer anderen sozialen Einheit (wie dem eigenen Unternehmen oder dem eigenen Land/Staat) zugehörig fühlen und entsprechend nach deren Interessen handeln. Daraus resultiert die Konsequenz, dass die Kooperation mit dem anderen Unternehmen als eine Beziehung außerhalb des sozialen Umfeldes, das als wichtig angesehen wird, betrachtet wird. Die Kooperationsbeziehung wird dann vorwiegend als Möglichkeit gesehen, Nutzen und relevantes Wissen aus dieser Beziehung herauszuziehen und zum Wohle des eigenen sozialen Umfeldes einzusetzen. Somit ist es gerade in diesen Kulturen von Relevanz, bereits frühzeitig mit dieser Stufe des Vertrauensaufbaus zu beginnen, um den potenziellen Wert der Zusammenarbeit auch realisieren zu können.<sup>1006</sup>

Hat man die Vorteile einer „Kooperationskultur“ erkannt, geht es darum, die Schaffung einer gemeinsamen Identität durch geeignete Maßnahmen zu fördern. Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Schaffung einer gemeinsamen Identität überhaupt realisierbar oder eher das Resultat unzähliger, auch zufälliger Interaktionen ist, welche sich einer bewussten Steuerung entziehen und folglich außerhalb des Bereichs des Machbaren liegen. Ähnlich wie bei der Aufgabe des Vertrauensaufbaus liegt der Schlüssel zur Lösung darin, sich von der Vorstellung von Erfolgsrezepten zu lösen. Auch hier geht es mehr um kulturbewusstes Agieren und ein situationsadäquate Managementhandlungen, nicht um die Anleitung zum unternehmerischen „Werte- und Normendruck“.

Folgende Grundgedanken bzw. Ansatzpunkte können für die Verwirklichung eines kulturbewussten Kooperationsmanagements als zentral angesehen werden:<sup>1007</sup>

- Gelebtes Normen- und Wertesystem

Für die Realisierung dieses Ansatzpunktes geht es in einem ersten Schritt um die Ausarbeitung, Formulierung und den Aufbau eines für die Kooperation spezifischen Leitbilds, in welchem sich das von den Partnern akzeptierte Werte- und Normensystem widerspie-

---

<sup>1006</sup> Kao/Sek-Hong 1993, S. 53.

<sup>1007</sup> Vgl. Dill/Hügler 1997, S. 182 ff.

gelt.<sup>1008</sup> Es repräsentiert den artikulierten Wunsch nach Zielen und Idealen der Organisation und dient demzufolge als „Soll-Kultur“. Ein kooperationspezifisches Normen- und Wertesystem kann aber nur dann zur vollen Geltung kommen, wenn es vom Management auch gelebt wird. Allein ein normen- und werteförderndes und konformes Handeln der Führungskräfte auf allen Ebenen kann ein Bewusstwerden des symbolischen Sinngehaltes bei den Mitarbeitern generieren.

- Symbolisches Management

Das Vorleben der in der Unternehmenskultur verankerten Werte und Normen wird durch das symbolische Management unterstützt. Durch die Handlungen der Entscheidungsträger können bestimmte Zeichen bewusst gesetzt werden und zur Förderung als auch Pflege der symbolischen Potenziale beitragen. Dies ist möglich, da eine organisatorische Realität erst durch die Interaktionsprozesse der Kooperationspartner entsteht und für die Beteiligten nicht bereits vorgegeben ist.<sup>1009</sup> So kann durch eine bewusste Gestaltung symbolischer Handlungen bzw. die Nutzung von Symbolen identitätsstiftend auf die Konstruktion der Wirklichkeit eingewirkt werden. Der Aufbau solcher symbolischer Sinnpotenziale kann über kommunikative Maßnahmen wie auch über symbolische Repräsentationen erreicht werden. Unter kommunikativen Maßnahmen wird insbesondere die Sprache (Geschichten, Erzählungen und Mythen) unter der symbolischen Repräsentation symbolischer Handlungsartefakte (Riten, Rituale und Zeremonien) verstanden.<sup>1010</sup>

- Konsensorientiertes Management

Werte und Normen, welche für die Organisationsmitglieder sinnstiftend und identitätsbildend wirken sollen, können nicht durch Weisung vorgegeben werden. Zwang und Beeinflussung haben eine negative Wirkung auf die Entstehung eines „Wir-Gefühls“. Eine gemeinsame Identität muss sich aus der freiwilligen Interaktion und Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern entwickeln. Innerhalb dieses Prozesses sollten vor allem die Konsensbildung und der offene Diskurs im Vordergrund stehen. Normen und Werte, die nicht freiwillig angenommen werden, können nicht glaubwürdige Grundlage einer gemeinsamen Identitätsbasis sein.

In der Summe gesehen, kann das bewusste Vermitteln und Pflegen kooperationspezifischer Werte und Normen durch oben genannte Maßnahmen ein wirksamer Ansatzpunkt für

---

<sup>1008</sup> Vgl. zur Vorgehensweise bei der Einführung eines Leitbildes Gabele/Kretschmar 1986, S. 91 ff.; für idealtypische Formulierungs- und Einführungsempfehlungen der Theorie Z, vgl. insb. Stufe I-IV bei Ouchi 1981, S. 97 ff.; allgemein, eher praxisorientiert, vgl. Flöther 1990, S. 31 ff.

<sup>1009</sup> Vgl. Weick 1995, S. 129.

<sup>1010</sup> Für eine nähere Beschreibung der beiden Maßnahmen, vgl. Gussman/Breit, 1997, S. 111 ff.

die Förderung identitätsbasierten Vertrauens zwischen den Partnern sein. Allerdings ist das Erreichen dieses Vertrauensniveaus kein quasiautomatischer Prozess.<sup>1011</sup> Vielmehr muss man die Erwartungen soweit relativieren, dass nur relativ wenige Kooperationen ein hohes Vertrauensniveau erreichen. Nicht immer kann ein ausreichendes Fundament errichtet werden, auf welchem sich die Kooperationspartner auf einer identitätsschaffenden Stufe treffen können. Trotz der hier angesprochenen Schwierigkeiten sollte die Schaffung einer gemeinsamen Werte- und Normenbasis indes nicht als zu komplex und deshalb im Vorfeld unrealisierbar dargestellt und verstanden werden. Man soll jedoch einerseits gegenüber möglichen Schwierigkeiten sensibilisiert sein und andererseits die Erwartungen über die Machbarkeit relativieren.

### **6.3 Personalauswahl: Die Schaffung von „boundary spanners“**

Ging es im bisherigen Verlauf dieses Kapitels um Handlungsempfehlungen, welche sich direkt aus dem Vertrauensmodell ableiten lassen, liegt der Schwerpunkt in diesem Abschnitt speziell in der Beschreibung von Qualitäten und Fähigkeiten, welche auf individueller Ebene gefördert werden können. Im bisherigen Verlauf der Studie wurde deutlich, dass bei der Entwicklung und Pflege von Vertrauen der menschliche Faktor den entscheidenden Ausschlag gibt: Betrachtet man die interaktionistisch geprägten Elemente des Modells bzw. die Zusammenhänge, welche sich aus der Theorie der Strukturierung ergeben, wird ersichtlich, welchen Anteil funktionierende interpersonelle Beziehungen für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen innerhalb internationaler Kooperationen haben.

*„Too often those individuals who craft the alliance are chosen for the wrong reasons. They are chosen because they are available, are strong negotiators, or know something about the product or technology in question, but have no intention of managing the alliance beyond the deal.“<sup>1012</sup>*

Den Mitarbeitern der Unternehmen, welche für die Anbahnung der Kooperation verantwortlich sind, fällt, wie im Zitat erwähnt, auch die Aufgabe zu, die Kooperation zu managen, wozu sie nicht automatisch befähigt sind. Im Rahmen der Umsetzung der Kooperation kommt es ebenfalls darauf an, das eigene Unternehmen nach außen hin zu repräsentieren. Als Träger gesichtsabhängiger Bindungen avancieren sie so zu Vermittlern zwischen ihrer Organisation

---

<sup>1011</sup> Vgl. Kap. 4.6.3.

<sup>1012</sup> Isabella 2002, S. 49.

und der Außenwelt, in diesem Fall also dem Kooperationspartner. Wie weiter oben erläutert, werden diese Aufgaben von „boundary spanners“ wahrgenommen. Ihr Verhalten bzw. ihre Handlungen bestimmen maßgeblich das Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern und folglich auch deren Vertrauensniveau.

*„Typically a boundary spanning person conveys influence between individuals from both sides and represents the perceptions, expectations, needs, and ideas of each side to the others.“<sup>1013</sup>*

Die im Zitat geschilderte Rolle eines Vermittlers zwischen dem eigenen Unternehmen und den Kooperationspartnern erfordert spezielle Fähigkeiten, welche über die reine Fachkompetenz weit hinausgehen.

Im Folgenden sollen nun die Fähigkeiten und Qualitäten, über welche ein boundary spanner verfügen soll, beschrieben und anschließend darauf abgestimmte Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement gegeben werden.

Die Vermittlerposition erfordert vom boundary spanner eine Vielzahl von Fähigkeiten und Qualitäten. Diese Vielzahl und die darin enthaltene Interdependenz lassen sich nur schwer durch einen vollständigen, allgemeingültigen Anforderungskatalog modellieren.<sup>1014</sup> Um die Rolle des boundary spanners im Zusammenhang mit internationalen Kooperationen dennoch greifbar zu machen, bietet es sich an, Aussagen über Tätigkeitsbereiche mit ähnlichen Anforderungsprofilen in diesen Kontext zu übertragen. Hierzu eignen sich aufgrund der thematischen Nähe Untersuchungen im Bereich des Beziehungsmarketings,<sup>1015</sup> der Öffentlichkeitsarbeit,<sup>1016</sup> ja sogar thematisch weiter entfernte Arbeiten über den diplomatischen Dienst:<sup>1017</sup>

Tätigkeitsbereich	Anforderungen
Beziehungsmarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach geeigneten Partnern</li> <li>• Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Empathie</li> </ul>

<sup>1013</sup> Walter 1999, S. 538.

<sup>1014</sup> Vgl. McElroy/Morrow/Laczniak 2001, S. 243.

<sup>1015</sup> Vgl. Walter 1999, S. 537 ff.

<sup>1016</sup> Vgl. Saner/Yiu/Sondergaard 2000, S. 80 ff.

<sup>1017</sup> Vgl. Brandt/Buck (Hrsg.) 2002.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>• Bildung und Management von Beziehungsnetzwerken</li> <li>• Professionalität</li> <li>• Gewissenhaftigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Identifizierung mit den Partnern</li> </ul>
Öffentlichkeitsarbeit (internationale Dimension)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interkulturelles Bewusstsein</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Interkulturelles Wissen</li> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Konfliktlösungsfähigkeit</li> </ul>
Diplomatischer Dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung und Management von Beziehungsnetzwerken</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Interkulturelles Wissen</li> <li>• Kontaktfähigkeit</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Respekt, Achtung vor dem Gastland</li> <li>• Toleranz</li> <li>• Teamfähigkeit</li> </ul>

**Tabelle 25: Anforderungsprofile aus den Bereichen Beziehungsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und diplomatischer Dienst<sup>1018</sup>**

Dieser Überblick zeigt deutliche Übereinstimmungen der Anforderungen und wird in gleichwertiger Weise auch innerhalb des internationalen bzw. interkulturellen Managements erörtert. Insbesondere Untersuchungen bezüglich der „interkulturellen Kompetenz“ weisen deutlich Parallelen zu den hier beschriebenen Merkmalen auf. Die Konzentration auf interkulturelle Kompetenz, wie im Zitat definiert, hat für den Fokus dieser Arbeit zudem den Vorteil, dass Besonderheiten, welche sich aus der Internationalität ergeben, von Beginn an in die Untersuchungsthematik integriert werden.

*„Als interkulturelle Kompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, sich auch in anderen Kulturräumen als den eigenen bewegen zu können. Der Kompetenzträger soll in der Lage sein, Vorstellungen, Motive und Probleme von Gesprächspartnern aus fremden Kulturräumen nachzuvollziehen (bestenfalls sogar zu antizipieren) und angemessen darauf zu reagieren.“<sup>1019</sup>*

<sup>1018</sup> Eigene Darstellung. Die Tabelle soll überblicksartig darstellen, welche Anforderungen innerhalb der jeweiligen Tätigkeitsbereiche verlangt werden, und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>1019</sup> Vgl. Kiesel/Ulsamer 2000, S. 16. Man sieht bei dieser Definition deutliche Parallelen zur definitorischen Abgrenzung des Begriffs „boundary spanner“.

Diese eher an der Oberfläche bleibende Definition gewährt einen ersten Einblick in die Thematik. Um den Begriff der interkulturellen Kompetenz präziser bestimmen zu können, ist jedoch eine genauere Differenzierung nötig. Grundsätzlich lässt sich interkulturelle Kompetenz in drei Dimensionen unterteilen: affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen.

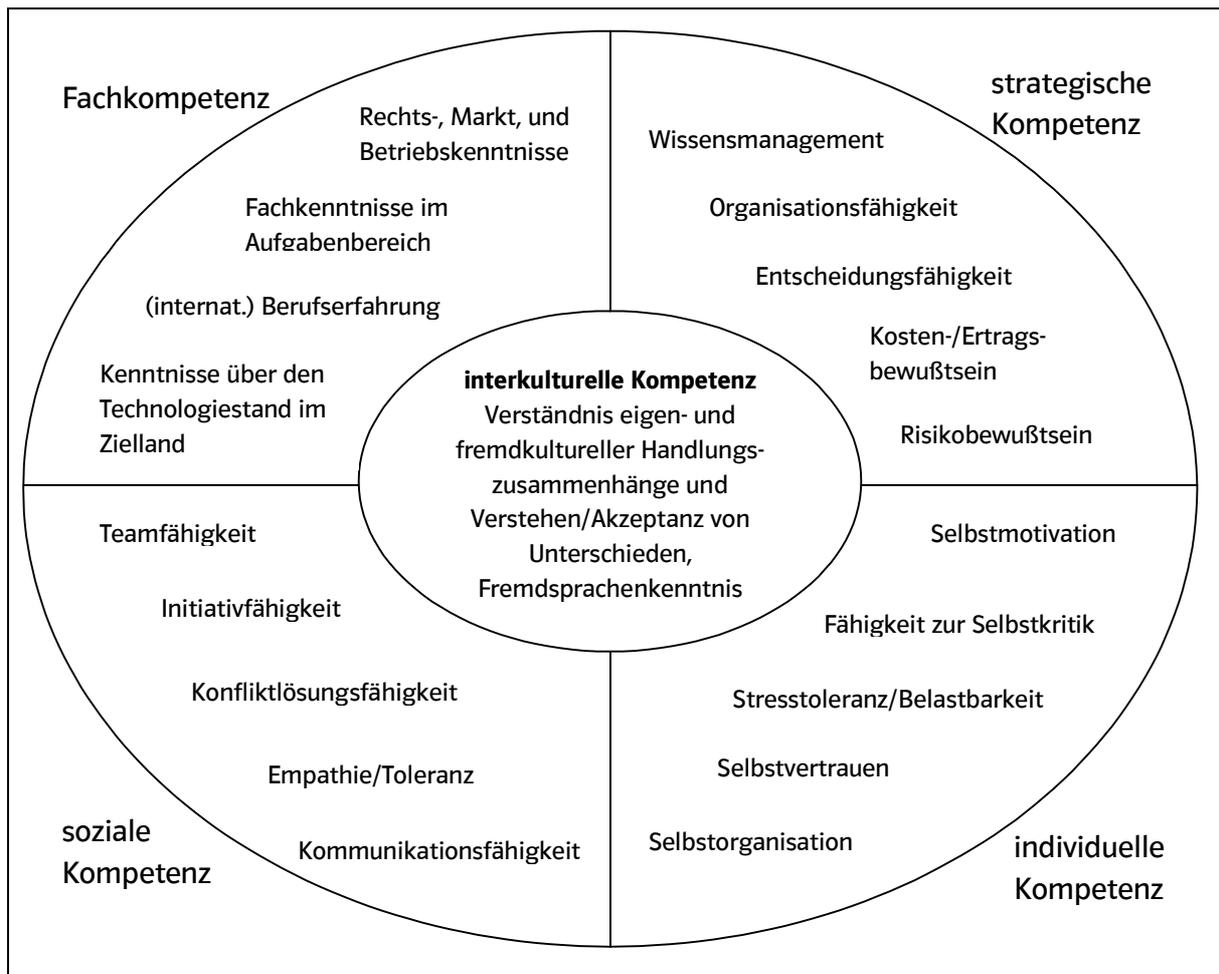
Affektive Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltensbezogene Dimension
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> <li>• Fähigkeit zur Stressbewältigung</li> <li>• Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion</li> <li>• Selbstvertrauen</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Empathie</li> <li>• Rollendistanz</li> <li>• Vorurteilsfreiheit</li> <li>• Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen</li> <li>• Interkulturelle Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen der kulturellen Bedingtheit von Denken, Wahrnehmung, Einstellung sowie von Verhalten und Handlung</li> <li>• Verstehen fremdkultureller Interaktionszusammenhänge</li> <li>• Verstehen eigenkultureller Interaktionszusammenhänge</li> <li>• Verständnis bezüglich der Unterschiedlichkeit fremd- und eigenkultureller Interaktionszusammenhänge</li> <li>• Verständnis der Besonderheit interkultureller Interaktions- und Kommunikationsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktions- und Kommunikationswille</li> <li>• Interaktions- und Kommunikationsbereitschaft</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> </ul>

**Tabelle 26: Unterschiedliche Dimensionen der interkulturellen Kompetenz<sup>1020</sup>**

Die Aufgliederung der interkulturellen Kompetenz in dieser Form verdeutlicht zwei Dinge: Zum einen reicht die Bildung eines fremdkulturellen Fachwissens allein nicht aus, um interkulturell kompetent zu werden. Es muss vielmehr ein gleichwertiges Verhältnis zwischen eigen- und fremdkulturellen Wissen herrschen (hier insbesondere die kognitive Dimension), um die Komplexität interkultureller Interaktionen richtig bewerten und adäquat darauf reagieren zu können. Zum anderen sind bestimmte Teile der interkulturellen Kompetenz Gegenstand eines erfolgreichen Führungsverhaltens schlechthin (z. B. Flexibilität, Stresstoleranz oder Vorurteilsfreiheit). Von daher ist es nicht haltbar, bezüglich der in der Tabelle ge-

<sup>1020</sup> Vgl. ursprünglich Gertsen 1990, S. 343 ff., erweitert durch Bolten 2003, S. 374. Die hier beschriebenen Merkmale weisen einen starken Bezug zur interkulturellen Kommunikation auf. Dies liegt vor allem daran, dass Kultur und Kommunikation sich stark gegenseitig beeinflussen.

nannten Merkmale von eigenständigen Komponenten einer interkulturellen Kompetenz zu sprechen. Aus diesem Grund erweist es sich als sinnvoller, interkulturelle Kompetenz als übergreifende Handlungskompetenz zu verstehen, welche für die interdependenten Bereiche individueller, sozialer, fachlicher und strategischer Kompetenzen einen Bezugsrahmen bzw. eine Grundfolie darstellt.<sup>1021</sup> So gesehen, lässt sich interkulturelle Kompetenz als Bezugsrahmen wie in Abbildung 35 grafisch veranschaulichen.



**Abbildung 35: Interkulturelle Kompetenz als Bezugsrahmen internationaler Managementkompetenz<sup>1022</sup>**

Interkulturelle Kompetenz lässt sich somit als Verstehen und Abstimmen des Zusammenspiels der fünf hier dargestellten Teilfelder charakterisieren. Es muss bewusst werden, dass Problemsituationen entstehen, die sich aus Einzelproblemen innerhalb der unterschiedlichen Teilfelder zusammensetzen. Dadurch reicht es nicht aus, losgelöst von den anderen

<sup>1021</sup> Vgl. Bolten 2003, S. 374 f.

<sup>1022</sup> Vgl. ebd., S. 375. Die hier genannten Merkmale können die jeweiligen Kompetenzen nur beispielhaft illustrieren und erheben aus diesem Grund keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Feldern Problemlösungen in einem Teilfeld zu suchen. Vielmehr müssen Interdependenzen der Einzelfelder in die Überlegungen mit einbezogen und in fachlicher, strategischer, individueller, sozialer sowie interkultureller Sicht heraus stimmige Lösungen gefunden werden.

Die Beschreibung der interkulturellen Kompetenz in dieser Form verdeutlicht, weshalb sie für boundary spanner im Rahmen internationaler Kooperationen geeignet ist. Die Vermittlerposition zwischen den Kooperationspartnern erfordert – wenn nicht sogar im verstärkten Maß – Fähigkeiten, welche auch im Rahmen der interkulturellen Kompetenz gefordert werden. Ist es in dem einen, allgemeinem Fall das Vermitteln zwischen Kulturen, so ist es im anderen, spezifischen Fall das Vermitteln zwischen Kooperationspartner, welche aus verschiedenen Kulturen stammen.

Welche Maßnahmen sind nun seitens des Managements<sup>1023</sup> zu ergreifen? Hier lassen sich grundsätzlich zwei Aufgaben unterscheiden. Zum einen handelt es sich um die Auswahl, Ausbildung bzw. das Training der Mitarbeiter und zum anderen um den effektiven Einsatz dieser als Vermittler zwischen den Kooperationspartnern. Hinsichtlich des ersten Punktes – Auswahl, Ausbildung und Training – erscheint es wegen der Komplexität der Rolle illusorisch, alle an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter zu boundary spanner ausbilden zu lassen. Insbesondere innerhalb der Teilfelder individuelle, soziale und interkulturelle Kompetenz lassen sich bestimmte Merkmale (z. B. Empathie, Teamfähigkeit, Selbstvertrauen, Ambiguitätstoleranz) lediglich schwer antrainieren, da sie stark mit dem individuellen Charakter eines Menschen an sich verbunden sind.<sup>1024</sup> Andere Fähigkeiten wiederum lassen sich nur durch langjährige Erfahrung erwerben und bleiben einem kurzfristig angesetzten Ad-hoc-Training verschlossen. Aus diesen Gründen zeigt sich für das Management erst auf längere Sicht und durch den Einsatz in Kooperationen bzw. ähnlichen Situationen der freiwilligen Zusammenarbeit, welche Mitarbeiter für die Rolle des boundary spanners geeignet sind.<sup>1025</sup> Aufgrund dieser Begrenztheit ist es sinnvoll, vor allem Schlüsselpositionen bzw. wichtige Zugangspunkte mit den geeigneten Mitarbeitern zu besetzen.

*„[...] there will often be only relatively few individuals relating with each other across the boundaries of cooperating organizations. The same is true of teams. The trust that can be said*

---

<sup>1023</sup> Es wird hier bewusst nicht vom Kooperationsmanagement gesprochen, da boundary spanner in ihrer Art und Funktion einen Teil des Kooperationsmanagement ausmachen.

<sup>1024</sup> Vgl. Engelhard/Hein 1996, S. 97.

<sup>1025</sup> Vgl. Walter 1999, S. 548.

*to exist between organizations and within teams therefore comes down to the quality of mutual trust that exists between those individuals. The organizational members upon whom successful collaboration depends could therefore justifiably be called their 'trust guardians'.*<sup>1026</sup>

Neben der Besetzung der Schlüsselpositionen mit geeigneten Mitarbeitern sollte aber auch bei anderen Positionen darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter je nach Anforderungsprofil über ein geeignetes Maß an interkultureller Kompetenz verfügen.<sup>1027</sup>

Hat man die geeigneten Mitarbeiter identifiziert und den Schlüsselpositionen zugeordnet, obliegt dem Management die Aufgabe, diese in ihrer Funktion zu unterstützen. Es müssen Bedingungen geschaffen werden, welche es den Mitarbeitern ermöglichen und sie dazu ermutigen, die Rolle des boundary spanners wahrzunehmen.<sup>1028</sup>

- **Schaffung einer gefestigten Positionen in der Organisationsstruktur des Unternehmens**  
Die Bedeutung der Rolle des boundary spanners muss sich auch in der Organisationsstruktur des Unternehmens widerspiegeln. Die Position muss über ausreichende Ressourcen verfügen, um die anstehenden Aufgaben ausführen zu können. Dies kann in finanzieller Hinsicht bedeuten, über genügend Mittel zu verfügen, um persönliche Kontakte auch über weite Entfernungen aufrechterhalten zu können. Weiter sollte gewährleistet sein, dass die Position von Aufgaben, welche das administrative wie auch operative Tagesgeschäft des eigenen Unternehmens betreffen, entlastet wird. Die Position des boundary spanners sollte in der Hierarchie des Unternehmens relativ weit oben angesiedelt sein und einen direkten Kontakt zur Unternehmensführung aufweisen. Durch die in der Spitze verankerte Stellung entsteht ein bedeutender Einfluss auf das eigene Unternehmen. Dieser Einfluss ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn wichtige Kooperationspartner mit entscheidenden Fragen oder Problemen auf den boundary spanner zukommen. Durch eine schnelle und mit der Unternehmensführung abgeklärte Antwort kann er durch Verlässlichkeit und Zuvorkommen das Vertrauensverhältnis festigen und stärken.

---

<sup>1026</sup> Child 2001, S. 283.

<sup>1027</sup> Insgesamt kann sich die Bandbreite also von Spezialisten bis hin zu nur minimal ausgebildeten Mitarbeitern erstrecken. Die Qualifizierung bzw. die Intensität der Ausbildung variiert aufgrund der Häufigkeit und Intensität fremdkultureller Kontakte. Weiterhin sollte die Bedeutung der interkulturellen Interaktion in die Überlegungen mit einbezogen werden. Mit steigender Bedeutung sollten dementsprechend qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter hinzugezogen werden.

<sup>1028</sup> Vgl. Walter 1999, S. 548 f.

- **Schaffung einer gewissen Autonomie gegenüber dem eigenen Unternehmen**

Die Rolle des boundary spanners ermöglicht es, ihn außerhalb der unternehmensinternen Strukturen zu positionieren. Als Vermittler steht der Mitarbeiter zwischen den Parteien und sollte im Sinne einer Win-Win-Situation entscheiden können.<sup>1029</sup> Nur wenn er über die nötige Autonomie verfügt, kann er i. S. d. Kooperationsverhältnisses agieren. Diese Autonomie wirkt gleichermaßen entlastend auf den Mitarbeiter. Der Druck, unter allen Umständen für das eigene Unternehmen zu handeln, wird vom Mitarbeiter genommen. Konfliktbereiche, etwa wenn Unternehmensinteressen und Kooperationsinteressen kollidieren, werden verringert. Allein wenn dem Partnerunternehmen signalisiert werden kann, dass man auch in seinem Sinne handelt, kann sich ein Vertrauensverhältnis auf höherem Niveau einstellen. Hier offenbart sich ebenfalls eine Verbindung der Rolle des boundary spanners und der Vertrauensorganisation. Es ist nur schwer vorstellbar, dass Misstrauensorganisationen bereit sind, ihren Mitarbeitern einen derartigen Freiraum zuzugestehen.<sup>1030</sup>

- **Langfristige Erfolgsbeurteilung**

Der Aufbau vertrauensbasierter Beziehungen erfordert Zeit und Anstrengung. Dieser Mehraufwand muss bei der Erfolgsbeurteilung der boundary spanner mit einbezogen werden. Findet eine auf kurzfristige Erfolge orientierte Bewertung statt, so bestehen für den boundary spanner wenig Anreize, Anstrengungen für die Entwicklung einer vertrauensbasierten Beziehung zu unternehmen. Der Erfolg einer vertrauensbasierten Beziehung ist langfristiger Natur, was sich auch in der Erfolgsbewertung zeigen muss. Die langfristige Erfolgsbeurteilung sollte zudem mit regelmäßigem Feedback seitens der Unternehmung kombiniert werden. Auf diese Weise wird signalisiert, dass die Arbeit des boundary spanners einen hohen Stellenwert besitzt.

- **Weiterführendes Training der Mitarbeiter**

Trotz des oben angesprochenen relativ hohen Anteils individueller, schwer antrainierbarer Fähigkeiten erweist es sich trotzdem als sinnvoll, Trainingsprogramme einzurichten, welche als Weiterbildung und Unterstützung des boundary spanners dienen. Insbesondere können hier Methoden des interkulturellen Trainings, aber auch Trainingsmetho-

---

<sup>1029</sup> Auch wenn diese Situation nicht im Einklang mit den optimalen Aussichten des Unternehmens steht.

<sup>1030</sup> Vgl. Kap. 6.1.

den zur Verbesserung der Rhetorik, der Sozialkompetenz bzw. des Führungsverhaltens genannt werden. Insgesamt soll damit die Erfahrung des Mitarbeiters langfristig anwachsen. Eine weitere gute Möglichkeit, das Wissen zu verbessern, besteht in der Einrichtung regelmäßiger Treffen aller boundary spanner des Unternehmens. Der gegenseitige Erfahrungsaustausch führt zu Wissen aus erster Hand, welches sich wegen der gemeinsamen Spezialisierung relativ friktionsfrei übertragen lässt.

- **Aufklärung der Mitarbeiter über die grundlegenden Ziele und Strategien des eigenen Unternehmens**

Die Rolle als Vermittler zwischen den Kooperationspartnern erfordert es, über die grundlegenden Ziele und Strategien des eigenen Unternehmens unterrichtet zu sein. Nur mit diesem Wissen wird der boundary spanner in die Lage versetzt, einen sowohl für die Kooperation als auch für das Unternehmen positiven Weg zu finden. Werden ihm für das Kooperationsverhältnis relevante Informationen nicht übermittelt, wird er dadurch nur suboptimale Entscheidungen treffen können. Zudem entsteht der Eindruck, er würde vom eigenen Unternehmen nicht mehr ausreichend unterstützt. Dadurch wird sowohl das Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern als auch das Verhältnis des boundary spanners zum eigenen Unternehmen gefährdet.

- **Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen**

Die sehr spezialisierte Rolle des boundary spanners lässt ihn für das Unternehmen sehr wertvoll werden. Dies stellt aber zugleich ein Problem für das Unternehmen dar. Die Rolle als Vermittler zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern macht den boundary spanner auch nach außen hin bekannt. Somit haben die Partnerunternehmen einerseits die Möglichkeit, sich über die Fähigkeiten des boundary spanners ein genaues Bild zu verschaffen. Andererseits verfügen sie aufgrund der häufigen Kontakte auch über gute Möglichkeiten, ihn abzuwerben. Sieht man dies im Zusammenhang mit dem fundierten Wissen des boundary spanners über das eigene Unternehmen, kann die Abwerbung einen empfindlichen Verlust von Wettbewerbsvorteilen bedingen. Neben der Setzung monetärer Anreize, wie der Kopplung des Entgelts mit Sonderzahlungen für erfolgreiche Kooperationsvorhaben, sollte auch durch nicht monetäre Faktoren der Versuch erfolgen, die Bindung an das eigene Unternehmen zu erhöhen. Dies wird, wie oben angesprochen, durch eine klar strukturierte Aufgabenzuteilung in Kombination mit ausreichender Ressourcenausstattung, eine Nähe zur Unternehmensspitze und eine auf Vertrauen basierende Autonomie erreicht. Die Bindung zum eigenen Unternehmen kann zusätzlich er-

hört werden, wenn die Entwicklung der „internen“ Karriere mit den Erfolgen der Kooperationsvorhaben verbunden ist. Verlässt ein Mitarbeiter trotz der Bemühungen das Unternehmen, sollte durch eine passende vertragliche Regelung die Wahrung der eigenen Wettbewerbsvorteile gewährleistet sein.

Durch die bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass die Rolle des boundary spanners sowohl seitens des Mitarbeiter, aber auch seitens des Unternehmens hohe Anforderungen stellt: einerseits die hohen Ansprüche an die Fähigkeiten des Mitarbeiters, andererseits die komplexen Maßnahmen, welche das Management zu ergreifen hat. Diese Anstrengungen sind indes gerechtfertigt, betrachtet man das Nutzenpotenzial bzw. die Verantwortung, welche diesen Aufgaben inhärent sind. Die Unternehmung wird durch den boundary spanner repräsentiert, und sein Verhalten fällt, wie im Zitat erwähnt, positiv wie negativ auf das Unternehmen als Ganzes zurück.

*„[...] alliance managers are critical in fostering interorganizational trust and that one-on-one relationships between partner managers can have a direct influence on alliance performance.“<sup>1031</sup>*

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass vertrauensbasierte Kooperationen im starken Maß von den menschlichen Beziehungen abhängen. Gelingt es nicht, auf interpersoneller Ebene eine vertrauensvolle Beziehung zu schaffen, wird sich der Erfolg internationaler Kooperationen kaum einstellen. Der Einsatz qualifizierter und fähiger Mitarbeiter als Vermittler zwischen den Partnern bildet folglich einen weiteren wichtigen Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Kooperationsgeschichte eines Unternehmens.

#### **6.4 Generelle Handlungsempfehlungen**

Die Deskription modellrelevanter Handlungsempfehlungen verkörpert ein in sich schlüssiges Konzept für das vertrauensbasierte Management internationaler Kooperationen. Der Einsatz der boundary spanner an wichtigen Positionen fördert die Wirkung dieser Maßnahmen. Um diese aber im richtigen Maß entfalten zu können, bedarf es weiterer, den Vertrauensaufbau unterstützender Maßnahmen. Durch die Verknüpfung erhöht sich die Chance, dass sich Ver-

---

<sup>1031</sup> Inkpen/Currall 1997, S. 323.

trauen im Rahmen internationaler Kooperationen zu einem vitalen, nutzenstiftenden Organisationsprinzip entwickeln kann.

#### **6.4.1 Flexible Grundhaltung**

In der Anfangsphase der Kooperation bzw. noch vor Beginn des Kooperationsvorhabens stehen für die Unternehmen die eigenen Ziele im Vordergrund. Es herrschen bestimmte Vorstellungen, welche Geschäftsvorhaben man mit der Kooperation realisieren will. Diese Vorstellungen dürfen allerdings nicht dazu führen, dass man in dieser frühen Phase zu unflexibel und damit unfähig zur Änderung eigener Ansprüche wird. Man muss Kooperationen als „lebende Organismen“ betrachten und verstehen, welche im Laufe der Zeit wachsen und sich weiterentwickeln.<sup>1032</sup> Auch im weiteren Kooperationsverlauf sollte Flexibilität eine feste Konstante im Rahmen des Kooperationsmanagement bleiben.<sup>1033</sup> Durch die ständige Weiterentwicklung der Kooperation ist es eher der Normalfall als die Ausnahme, dass sich unvorhergesehene Probleme, aber auch unerwartete Chancen ergeben. Und ohne ein Mindestmaß an Flexibilität ist man nicht in der Lage, auf die Probleme zu reagieren bzw. muss Chancen ungenutzt lassen.<sup>1034</sup> Die Wahrung der Flexibilität geht sogar über das eigentliche Kooperationsverhältnis hinaus. Für den Fall, dass sich die Strategien der Partner grundlegend geändert haben bzw. eine Zielkompatibilität nicht mehr gegeben ist – d. h., der Kooperation die Grundlage entzogen wird –, kann durch eine flexible Haltung das Vertrauensverhältnis über das Kooperationsverhältnis hinaus gewahrt bleiben. Durch die Achtung der Partnerinteressen bis zur Beendigung der Kooperation und darüber hinaus erhält man das Vertrauensverhältnis aufrecht und eröffnet so Möglichkeiten für zukünftige Kooperationsvorhaben. Ein Auseinanderdriften von Geschäftsinteressen muss nicht gleichbedeutend mit einer Störung der Vertrauensbeziehung sein. Zudem schafft man auf diese Weise die Grundlagen zur Bildung einer vertrauenswürdigen Unternehmensreputation, da bei einer für die beteiligten Partner vorteilhaften Trennung die Unternehmen einen dementsprechenden integren und loyalen Eindruck hinterlassen.<sup>1035</sup>

---

<sup>1032</sup> Vgl. Arino/Torre/Ring 2001, S. 124.

<sup>1033</sup> Vgl. Gahl 1990, S. 36 f.

<sup>1034</sup> Vgl. Isabella 2002, S. 52.

<sup>1035</sup> Vgl. Parkhe 1998a, S. 428.

## 6.4.2 Erweiterung des Zeithorizonts

Im Rahmen des Gefangenendilemmas besteht eine Möglichkeit zur Förderung der Kooperation in der Maßnahme, den Schatten der Zukunft zu erweitern.<sup>1036</sup> In der spieltheoretischen Betrachtungsweise wird somit gewährleistet, dass die Spieler lange genug interagieren, um Defektion bemerken und auch bestrafen zu können, also ihre Drohungen zu realisieren. Obwohl in dieser Situation eher dem Prinzip der Vergeltung gefolgt wird, behält die Verlängerung des Schattens der Zukunft auch im Bereich des vertrauensbasierten Kooperationsmanagements seine Gültigkeit. Der entscheidende Unterschied besteht jedoch darin, dass der Zeithorizont nicht vordringlich zur Festigung einer Vergeltungsreputation erweitert wird, sondern zur Vertiefung der Vertrauensbeziehung. Analysiert man die unterschiedlichen Stufen des Vertrauensmodells, lässt sich feststellen, dass in allen Stufen die zeitliche Komponente wichtiger Bestandteil ist. Der Übergang von kleinen Schritten, welche zu Anfang der Kooperation die Reaktionen des Kooperationspartners testen sollen, über die Entwicklung der Fähigkeit, das Verhalten des Partners antizipieren zu können, bis hin zur Entstehung einer gemeinsamen Identität: Jeder dieser Schritte benötigt eine gewisse Zeitspanne für seine Entwicklung und Etablierung. Ist man bereit, in Vertrauen zu investieren, muss damit auch die Einsicht einhergehen, dass ein Vertrauensverhältnis nur äußerst selten kurzfristig realisierbar ist.

Die Erweiterung des Zeithorizontes im Rahmen internationaler Kooperationen hat eine spezielle Schwierigkeit zu überwinden. Die Brisanz liegt hier vor allem in der Personalbesetzung. Durch die bisherigen Ausführungen wird klar, dass boundary spanner eine hervorgehobene Rolle bei der Entwicklung von Vertrauen spielen. Ihre Mission können sie aber nur dann erfüllen, wenn ihr Engagement innerhalb der Kooperation langfristiger Natur ist.

*„The multinational firm may initially choose to rotate personnel less frequently so that social relationships have greater continuity and boundary personnel can acquire greater mutual confidence.”<sup>1037</sup>*

Die hier im Zitat zum Ausdruck kommende Empfehlung, das Personal anfänglich weniger oft auszuwechseln, stellt lediglich eine Seite dar. Auf der anderen Seite muss auch ein hinreichend großes Potenzial an Mitarbeitern vorhanden sein, welches sich auf einen überdurch-

---

<sup>1036</sup> Vgl. Axelrod 1988, S. 113 ff.

<sup>1037</sup> Madhok 1995, S. 131.

schnittlich langen Auslandseinsatz einlässt. Zwar beinhaltet die Rolle des boundary spanners auch eine Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Kulturen und macht daher einen längeren Auslandsaufenthalt sogar wahrscheinlich. Dies als Normalfall zu betrachten, ist aber aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit nicht angebracht. Auswege aus diesem Engpass könnten darin bestehen, dass man einerseits den Verantwortungsbereich eines boundary spanners auf mehrere Kooperationen (z. B. durch regionale Gruppierung) ausweitet und diese von ihm in regelmäßigen Abständen besucht werden. Andererseits ist es auch möglich, einen Personalwechsel so zu gestalten, dass eine Übergangszeit entsteht, in welcher der unerfahrene vom erfahrenen Mitarbeiter eingearbeitet bzw. für die spezielle Rolle des boundary spanners vorbereitet wird.<sup>1038</sup>

### 6.4.3 Statisches Rauschen

Auch innerhalb von Kooperationen, welche von allen Beteiligten als Beispiel einer erfolgreichen, vertrauensvollen Zusammenarbeit gesehen wird, besteht die Möglichkeit konfliktbelasteter Situationen. Ein anschauliches Beispiel für diesen Zustand gibt Isabella. Sie vergleicht diesen latenten Zustand mit einem statischen Rauschen.

*„Static, in scientific terms, is an ever-present electrical disturbance and can range from undetected or unheard, to audible but not annoying, to loud and disruptive. Electrical static can be reduced or minimized but rarely eliminated completely.“*<sup>1039</sup>

Der Umgang mit diesem statischen Rauschen i. S. e. Antizipierens und Minimierens von Konfliktsituationen, dient folglich dazu, das mit Aufwand geschaffene Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern auch in kritischen Situationen zu bewahren. Die hier erläuterte Fähigkeit, mit (potenziellen) Konflikten umgehen zu können, ähnelt in seinen Grundzügen den Maßnahmen, welche im Rahmen der Wiederherstellung zerstörten Vertrauens unternommen werden sollen, ist ihnen aber nicht gleichzusetzen.<sup>1040</sup> Beschreiben lässt sich dieser Unterschied anhand der weiter oben besprochenen Schwellen. Im Rahmen des Antizipierens und Minimierens des statischen Rauschens befindet man sich innerhalb des von einer Schwelle definierten Handlungsspielraumes. Maßnahmen zur Wiederherstellung zerstörten Vertrauens werden angewandt, wenn Schwellen überschritten wurden und die Kon-

---

<sup>1038</sup> Die hier genannten Alternativen sind komplementärer Art und können somit auch kombiniert werden.

<sup>1039</sup> Vgl. Isabella 2002, S. 53.

<sup>1040</sup> Vgl. Kap. 4.6.2.4.

fliktsituation außerhalb des gesteckten Rahmens liegt. Die jeweiligen Maßnahmen dienen zur Beruhigung von Konflikten auf unterschiedlichen Eskalationsstufen.<sup>1041</sup>

Der Umgang mit Konfliktsituationen im Rahmen wohl definierter Schwellen innerhalb des vertrauensbasierten Kooperationsmanagements ist in Bezug auf das klassische Konfliktmanagement im Bereich latenter oder perzipierter Konflikte einzuordnen,<sup>1042</sup> da das Vertrauensverhältnis in seiner Art noch existiert und grundsätzlich aufrechterhalten werden soll. Die Maßnahmen dienen dazu, Konflikte vor einem offenen Ausbruch zu deeskalieren, also Konfliktprävention zu betreiben.

Betrachtet man die Vorgehensweisen, welche für die Konfliktprävention und -lösung vorgeschlagen werden, stellt man große Übereinstimmungen mit den Handlungsempfehlungen für ein vertrauensbasiertes Management fest.<sup>1043</sup> Dies ist nicht verwunderlich, da Maßnahmen, welche für den Aufbau von Vertrauen förderlich sind, auch zur Verringerung von Konfliktpotenzialen führen. So ist ein hoher Informationsfluss zwischen den Partnern nicht nur dazu geeignet, den Partner besser kennenzulernen und so gegenüber diesem Vertrauen fassen zu können – die Informationen ermöglichen auch, Konfliktpotenziale zu erkennen und diese konstruktiv zu minimieren.

Erweitert man die hier erörterte Problematik um die internationale Dimension, so dürfte sich das mögliche Konfliktpotenzial gegenüber rein nationalen Kooperationen vergrößern.<sup>1044</sup> Die Spezifität dieser Situation erfordert vom eingesetzten Kooperationsmanagement besondere Fähigkeiten, hier vor allem der Umgang mit interkulturellen Sachverhalten. Insofern spielt auch im Rahmen der Konfliktprävention der boundary spanner eine entscheidende Rolle, auf welche in einem anderen Kapitel bereits ausführlich eingegangen wurde.<sup>1045</sup>

Als Fazit ist festzuhalten, dass es hinsichtlich des Antizipierens und Minimierens statischen Rauschens nicht um Konfliktmanagement geht, sondern um Konfliktprävention. Ist der Kon-

---

<sup>1041</sup> Zur näheren Beschreibung unterschiedlicher Eskalationsstufen, vgl. Glasl 1999, S. 183 ff., insbesondere S. 218 f.

<sup>1042</sup> Vgl. Glasl 1999, S. 185.

<sup>1043</sup> Vgl. Höher/Höher 2000, S. 130 ff. Ein Punkt der Konfliktlösung besteht sogar in der Anwendung vertrauensbildender Maßnahmen.

<sup>1044</sup> Vgl. Kap. 5.1.

<sup>1045</sup> Vgl. Kap. 6.3.

flikt erst einmal offen ausgebrochen, so kann kaum mehr von einem Vertrauensverhältnis zwischen den Kooperationspartnern gesprochen werden.<sup>1046</sup> Konfliktprävention in einem hier verstandenen Sinn heißt zu sondieren, wo die Spannungen liegen und diese durch eine Verstärkung vertrauensbildender Maßnahmen zu entschärfen.

---

<sup>1046</sup> Somit ist die Einbindung des klassischen Konfliktmanagements für die Thematik dieser Arbeit nicht zielführend und soll nicht weiter vertieft werden.

## 7 Schlussbetrachtung

### 7.1 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Abhandlung war die Entwicklung eines vertrauensbasierten Ansatzes für das Management internationaler Kooperationen und darauf aufbauend die theoretisch fundierte Ableitung von Handlungsempfehlungen. Zur besserem Fassbarkeit der Thematik wurde die Arbeit in mehrere logisch aufbauende Teilschritte untergliedert:

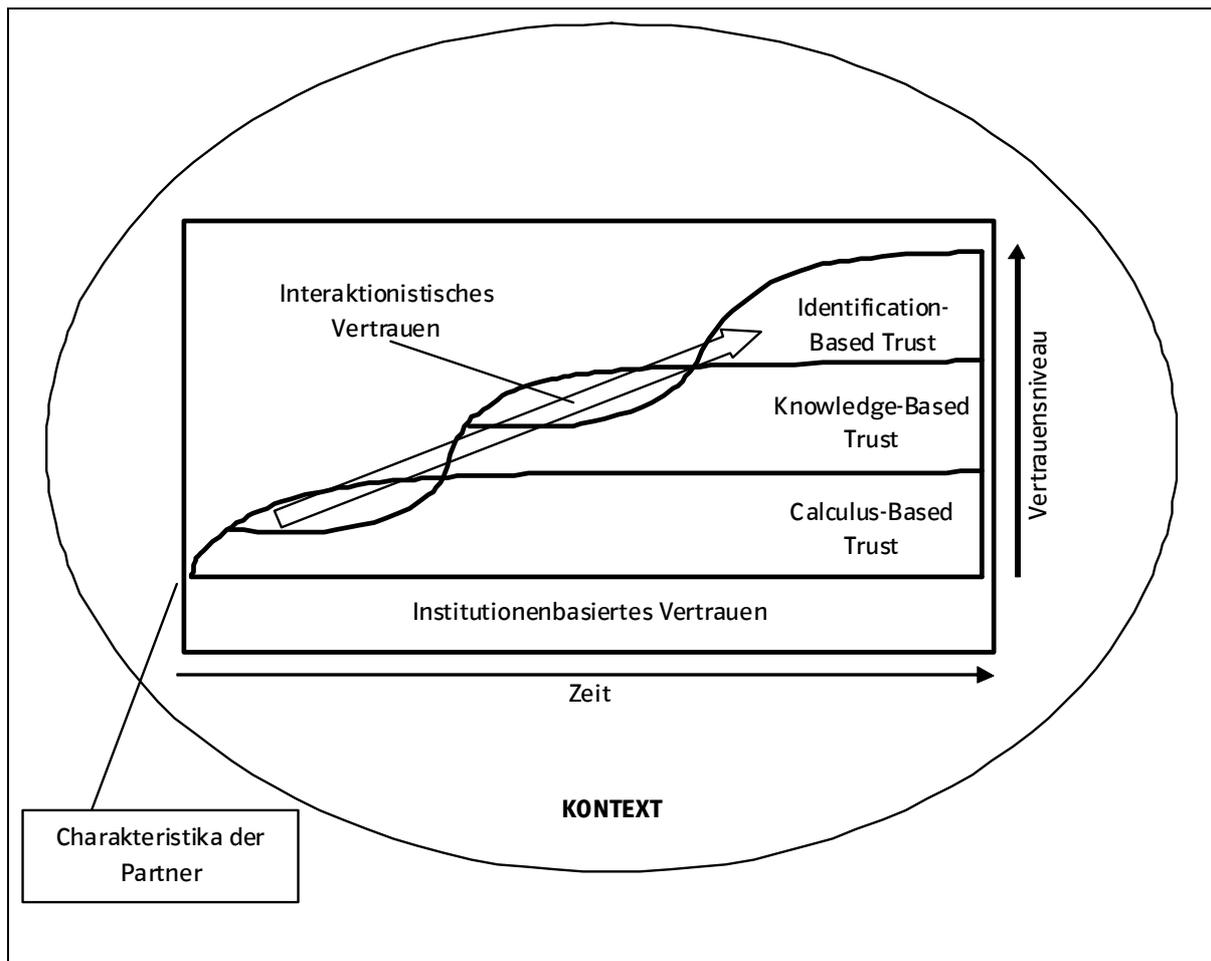
In einem **ersten Teilschritt** erfolgte die Klärung, was das eigentliche Wesen von Kooperationen ausmacht. Ausgehend von den Kriterien der Gemeinsamkeit und einer verbleibenden Handlungsautonomie der Partner, konnte Kooperation als freiwillige Ziel-Mittel-Verflechtung beschrieben werden. Hierdurch wird zum Ausdruck gebracht, dass die Kooperationspartner bei der Nutzung der entstehenden Handlungsspielräume freiwillig die jeweiligen Partnerinteressen mit berücksichtigen. Die sich daran anschließende Frage, wie die freiwillige Einordnung der individuellen Nutzenorientierung in ein übergeordnetes Ganzes gestaltet werden kann, bildet die Grundlage für den zweiten Teilschritt.

In einem **zweiten Schritt** erfolgte die Begründung, weshalb Vertrauen ein wichtiges Element im Rahmen des Kooperationsmanagement repräsentiert. Die Analyse ökonomischer Ansätze hat gezeigt, dass diese zwar grundsätzlich geeignet sind, um für das Kooperationsmanagement Handlungsempfehlungen ableiten zu können, jedoch einen wichtigen Teil vernachlässigen. Die ökonomischen Ansätze konzentrieren sich vorwiegend auf Maßnahmen, wie eigennutzorientiertes Handeln gesteuert bzw. Opportunismus verhindert werden kann. Unzureichend beachtet wird indes, was Kooperationen eigentlich ausmacht: die Freiwilligkeit der Ziel-Mittel-Verflechtung. Aufgrund der ubiquitären Opportunismusannahme im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik kann nicht abgeleitet werden, auf welche Weise die freiwillige Einordnung in ein Ganzes erfolgen soll. Die Spieltheorie berücksichtigt die Freiwilligkeit insoweit, dass Kooperation nur dann zustande kommt, wenn bei den Spielern eine freundliche Disposition besteht. Diese freundliche Disposition, welche als unumgängliche Startbedingung für kooperatives Verhalten unter den Spielern genannt wird, ist allerdings ohne weitere Erklärung per definitionem gesetzt. Daher ist es sinnvoll, Vertrauen im Rahmen von Kooperationen als Koordinationsprinzip einzusetzen. Kooperation als freiwillige Ziel-Mittel-Verflechtung und Vertrauen stehen in einem engen Zusammenhang. Platziert ein Akteur Vertrauen, so ist er bereit, eine riskante Vorleistung zu erbringen. Und diese freiwillige

Handlung als Ausdruck von Vertrauen ist in der Lage, die Motivationslücke, welche sich aus der Analyse der ökonomischen Ansätze ergibt, zu schließen.

In einem **dritten Schritt** erfolgte die Erarbeitung der Grundlagen für ein vertrauensbasiertes Management von Kooperationen. Die Untersuchung verschiedener Forschungsarbeiten zur Vertrauensthematik hat ergeben, dass Vertrauen kein eindimensionales Konstrukt verkörpert, sondern sich aus mehreren Facetten zusammensetzt. Diese aus dem ökonomischen, soziologischen und psychologischen Bereich stammenden Vertrauenskonzepte haben es ermöglicht, ein differenzierteres Bild von Vertrauen zu schaffen. Die unterschiedlichen Vertrauenskonzepte wurden daraufhin einer genauen Betrachtung unterzogen und analysiert, in welchen Phasen einer Kooperation sich die Vertrauenskonzepte für die Erklärung des Vertrauensaufbaus eignen.

Im Anschluss daran fand die Analyse bestehender Modelle zur Entwicklung von Vertrauen statt. Es trat zutage, dass trotz bestehender Unterschiede Gemeinsamkeiten bezüglich des Aufbaus von Vertrauen existieren. Anhand dieser Gemeinsamkeiten konnten Aussagen getroffen werden, welche Elemente nötig sind, um ein aussagekräftiges Modell zu entwerfen.



**Abbildung 36: Weiterentwickeltes Modell zum Aufbau von Vertrauen<sup>1047</sup>**

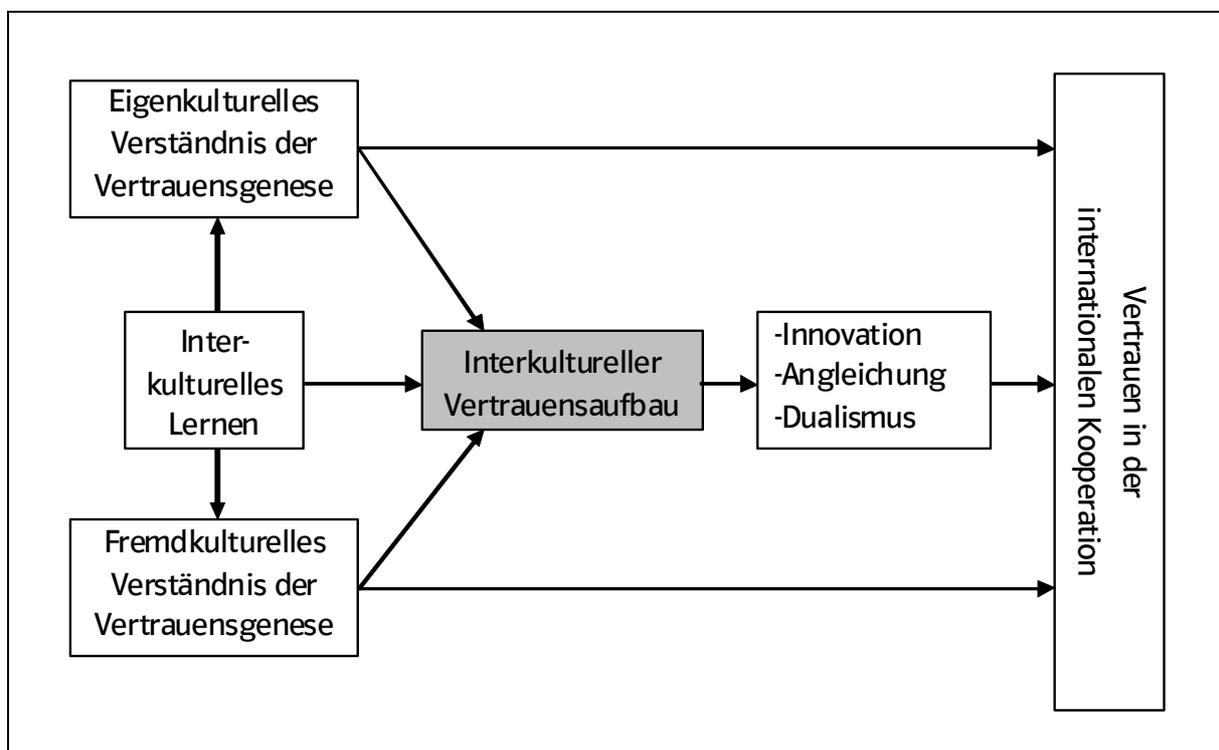
Es konnte gezeigt werden, dass neben prozessunabhängigen Elementen, wie der Charakteristika der Partner, dem Kontext und dem institutionenbasierten Vertrauen, vor allem der stufenweise Aufbau von Vertrauen für einen Ansatz zum vertrauensbasiertes Management von Kooperationen wichtig ist. Durch die drei Vertrauenskonzepte Calculus-based Trust, Knowledge-based Trust und Identification-based, verbunden über das interaktionistische Vertrauen, ist es möglich, den Verlauf einer Vertrauensbeziehung darzustellen.

Calculus-based Trust rangiert zu Beginn einer Vertrauensbeziehung und entsteht durch die Abwägung der Kosten und des Nutzens von einerseits kooperativem und andererseits defektivem Verhalten. Mit zunehmender Dauer der Beziehung wird Calculus-based Trust durch Knowledge-based Trust überlagert. Durch gemeinsame Erfahrungen können die Interaktionspartner Informationen voneinander sammeln, anhand der Dimensionen Kompetenz,

<sup>1047</sup> Eigene Darstellung.

Integrität und Wohlwollen bewerten und darauf ihr Vertrauen aufbauen. Zeichnet sich die Beziehung weiterhin durch einen positiven Verlauf aus, ergibt sich aufgrund häufiger Interaktionen ein intensives Wissen über die andere Partei. Entwickeln die Partner in diesem Zuge eine gemeinsame Werte- und Normenbasis, entsteht Identification-based Trust. Die Partner vertrauen einander aufgrund einer internalisierten moralischen Verpflichtung.

Als **vierter Schritt** erfolgte die Integration der internationalen Dimension in die vorliegende Arbeit. Es wurde deutlich, dass Vertrauen weder ein rein kulturgebundenes noch ein rein kulturfrees Phänomen ist. Durch die Einführung des Konzeptes der „Interkultur“ als ein gemeinsam geschaffener Orientierungsrahmen kann das Modell zum Vertrauensaufbau auch für internationale Kooperationen nutzbar gemacht werden.



**Abbildung 37: Entwicklung einer interkulturellen Vertrauensbeziehung<sup>1048</sup>**

Grundlage ist, dass kein kulturelles Ideal vorgegeben, sondern von den Partnern selbst entwickelt wird. Im Laufe der Beziehung modifizieren und erweitern die Beteiligten ihr eigenkulturell verankertes Verständnis über die Entstehung und Entwicklung von Vertrauen und akzeptieren auch andere Wege der Vertrauensbildung. Es bildet sich ein gemeinsamer Ori-

<sup>1048</sup> Eigene Darstellung.

entierungsrahmen, welcher sich über die Zeit stabilisiert und so zum interkulturellen Vertrauensaufbau führt.

In einem **fünften und letzten Schritt** wurden in dieser Studie Handlungsempfehlungen entwickelt, welche den aktiven Aufbau von Vertrauen fördern. Zu Beginn dieses Abschnittes wurden die Zusammenhänge von Kontrolle und Vertrauen erörtert und der Übergang von einer Misstrauensorganisation hin zu einer Vertrauensorganisation behandelt. Hierbei hat sich gezeigt, dass vor allem die Intention hinter den Handlungen ausschlaggebend ist. So sollte das Kontrollsystem in seiner Hauptfunktion nicht darauf ausgerichtet sein, opportunistisches Verhalten zu verfolgen und so Misstrauen zu erzeugen. Vielmehr geht es darum, Kontrolle als Mittel zu sehen, um Leistung und Verhalten wahrzunehmen und zu bewerten. So bietet es die Chance, die für den Vertrauensaufbau relevanten Informationen zu generieren. Auch der Unterschied zwischen einer Misstrauens- und Vertrauensorganisation lässt sich anhand der dahinter liegenden Intention erklären. Hält man die Menschen für arbeitscheu, faul und verantwortungslos, so dient die Misstrauensorganisation als Sicherheitsnetz gegen diese Unzulänglichkeit. Sieht man den Menschen hingegen als jemanden, der sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, Verantwortung übernimmt und Eigeninitiative demonstriert, so dient die Vertrauensorganisation als Hebel dieser Eigenschaften.

Neben den organisationalen Voraussetzungen sind es jedoch vor allem die modellrelevanten Handlungsempfehlungen, die ein vertrauensbasiertes Management von Kooperationen ermöglichen. Durch den Aufbau von Reputation soll deutlich werden, dass das Unternehmen zu einer auf Vertrauen basierenden Kooperation bereit ist und seine Ressourcen dementsprechend einsetzt, bewusst opportunistisches Handeln des Kooperationspartners indes nicht duldet. Die Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten ermöglicht und erleichtert die Sammlung von Informationen und Erfahrungswerten, welche ein wichtiger Bestandteil der in diesem Modell verwendeten Vertrauenskonzepte sind. Die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit bildet ein weiteres wichtiges Element innerhalb des vertrauensbasierten Managements internationaler Kooperationen. Aufgrund kultureller Unterschiede der Partner kann es zu einer Fehlinterpretation der wahrnehmbaren Handlungen kommen. Durch geeignete Kommunikationsfertigkeiten hingegen können mögliche Fehlerquellen minimiert werden, Kommunikationskenntnisse sorgen für ein grundsätzliches Wissen über den Ablauf von Kommunikation und die Steigerung der Kommunikationsbereitschaft bewirkt eine Toleranz und Akzeptanz gegenüber interkultureller Unterschiede. Die Schaffung einer gemeinsamen Identität verkörpert den letzten Baustein der modellrelevanten Handlungsempfehlungen für ein vertrauensbasiertes Management. Eine gemeinsame Werte- und Normenba-

sis fungiert als Grundlage für Identification-based Trust, welches im Vertrauensmodell die intensivste Stufe der Vertrauensbeziehung repräsentiert.

Vertrauensbasiertes Management internationaler Kooperationen bedarf - neben den modellrelevanten Handlungsempfehlungen- auch dafür geeigneter Mitarbeiter. In der Arbeit konnte gezeigt werden, dass diese Aufgaben durch „boundary spanners“ wahrgenommen werden sollen. Hierbei ist es von Bedeutung, Mitarbeiter mit den geeigneten Qualifikationen auszuwählen – sowohl für das Kooperationsmanagement an sich wie auch für Schlüsselpositionen innerhalb der jeweils eingegangenen Kooperationen. Darüber hinaus müssen im Unternehmen die organisationalen Voraussetzungen geschaffen werden, welche die Mitarbeiter motivieren, die Rolle des „boundary spanners“ auch wahrzunehmen.

## **7.2 Das Niveau der Vertrauensbeziehung: Eine bewusste Strategie**

In den bisherigen Ausführungen standen die Entwicklung und der Erhalt von Vertrauen im Vordergrund der Betrachtung. Es wurde nach Bedingungen und Maßnahmen gesucht, welche die Entwicklung von Vertrauen fördern können. Vertrauensbasiertes Kooperationsmanagement heißt jedoch nicht, unter allen Umständen nach dem höchsten Vertrauensniveau zu streben. Es wäre naiv anzunehmen, dass sich eine Kooperation immer auch zu einer starken Vertrauensbeziehung entwickeln lässt. Vielmehr geht es darum, das richtige Maß an Vertrauen für die jeweilige Kooperation zu finden bzw. zu etablieren. Es müssen Methoden entwickelt werden, welche, wie im Zitat erwähnt, die eigene Risikobereitschaft nach bestimmten, vernünftigen Erwartungen ausrichten.

*„Wer vertraut, muss nämlich seine eigene Risikobereitschaft unter Kontrolle halten. Er muss, und sei es nur zur Selbstvergewisserung, sich klarmachen, dass er nicht bedingungslos vertraut, sondern in Grenzen und nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen.“<sup>1049</sup>*

Somit geht es in diesem Abschnitt um die Kontrolle von Vertrauen. In Kapitel 6.1.1 wurde das Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen untersucht. Dort hat sich gezeigt, dass eine auf Informationsgenerierung und Unterstützung beruhende Kontrolle eine positive Wirkung auf Vertrauen haben kann. Durch das Einholen relevanter Informationen kann die Vertrauens-erwartung stabilisiert werden. Kontrolle von Vertrauen unterscheidet sich gleichwohl dadurch, dass Vertrauen an sich einer Prüfung unterworfen werden soll, also dass die Vertrau-

---

<sup>1049</sup> Luhmann 1973, S. 31.

enserwartung anhand der zur Verfügung stehenden Informationen einer Reflexion unterzogen wird.<sup>1050</sup> Ziel der Vertrauenskontrolle ist der qualifizierte Umgang mit Vertrauen, zu dem auch die Vertrauensbegrenzung bzw. der Vertrauensentzug gehören. Zudem ist zu beachten, dass die Kontrollmaßnahmen auf das Vertrauensphänomen abgestimmt sind.<sup>1051</sup> Luhmann sieht insbesondere zwei Maßnahmen, welche sich für die Vertrauenskontrolle eignen:<sup>1052</sup>

- Symbolische Kontrolle

Innerhalb des Konzeptes der symbolischen Kontrolle von Vertrauen tritt an die Stelle einer detaillierten Kontrolle der Fakten die Beurteilung der Integrität und des Wohlwollens des Kooperationspartners. So wird über die Einschätzung seiner Eigenschaften die Sinnhaftigkeit des Vertrauensverhältnisses beurteilt. Und durch Abstraktion der Betrachtung auf Symbole ergibt sich eine Vereinfachung. Dies ist notwendig, da die Wirklichkeit für eine umfassende Kontrolle zu komplex ist und nur unter dem Rückgriff auf Symbole kontrolliert werden kann. Den Rahmen der symbolischen Kontrolle bildet ein Gerüst von Indizien, welche in einem Prozess der Rückkopplung laufend Informationen liefern, ob die Fortsetzung des Vertrauensverhältnisses gerechtfertigt ist oder nicht. Dabei sollte darauf geachtet werden, auf welchem Niveau sich die aktuelle Vertrauensbeziehung befindet. Genießt der Vertrauensnehmer einen gewissen Kredit, werden Fehler verzeihlicher. Ungünstige Erfahrungen werden wohlwollend interpretiert oder durch gute Erfahrungen kompensiert. Die symbolische Kontrolle eröffnet somit eine gewisse Toleranz gegenüber möglichen Fehlern.

- Schwellenkontrolle

Die Bewertung des Vertrauensverhältnisses anhand von Indizien und die Entscheidung, ob Vertrauen in der bisherigen Form weiter gewährt, auf einer anderen Ebene fortgeführt oder gänzlich entzogen wird, hängt von der Einhaltung bzw. Überschreitung gewisser Schwellen ab.<sup>1053</sup> Die Schwellenkontrolle stellt somit eine notwendige Ergänzung der symbolischen Kontrolle dar. Schwellen relativieren in einem gewissen Grad die Bedeutung symbolhafter Einzelergebnisse.<sup>1054</sup> Sie definieren den Handlungsspielraum, in welchem abweichendes Verhalten toleriert wird bzw. wo die Absorptionskraft endet und dadurch eine Veränderung des Vertrauensverhältnisses markiert wird. Die Schwellen-

---

<sup>1050</sup> Vgl. Geramanis 2002, S. 28.

<sup>1051</sup> Krystek/Redel/Repegather 1997, S. 395.

<sup>1052</sup> Vgl. Luhmann 1973, S. 31 ff., 81 f.

<sup>1053</sup> Vgl. Gilbert 2007, S. 95.

<sup>1054</sup> Vgl. Krystek/Redel/Repegather 1997, S. 396.

kontrolle im Rahmen des vertrauensbasierten Management internationaler Kooperationen kann durch die im Verlauf dieser Abhandlung beschriebenen Eigenheiten der verschiedenen Vertrauensstufen inhaltlich bestimmt werden. Durch die Nicht- oder Rückentwicklung gewisser Merkmale, wie Qualität und Quantität von Informationsaustausch, Kommunikation und Interaktion oder das Empfinden einer gemeinsamen Identität, können Rückschlüsse auf das Vertrauensverhältnis gezogen werden.

Vertrauen ist im Vergleich zu anderen Organisationsprinzipien komplexer, weniger greifbar und als Konsequenz daraus weniger für klassische Kontrollmaßnahmen geeignet ist. Dementsprechend ist jede Form von Vertrauenskontrolle einer gewissen Spannung unterworfen. Man ist stets der Gefahr ausgesetzt, in Extreme abzurutschen: blindes Vertrauen oder Misstrauen, mithin totale Kontrolle. Es ist ein stetiges Ausbalancieren eines labilen Gleichgewichts.<sup>1055</sup> Wie eine qualifizierte Kontrolle vertrauensbasierter Kooperationen vonstatten gehen soll, kann nur im Einzelfall geklärt werden. Denn auch hier verhindern die interaktionistisch geprägten Elemente des Vertrauensverhältnisses allgemeingültige Aussagen.

Vertrauen erweist sich als wichtige Voraussetzung unternehmerischer Kooperationen. Man muss sich jedoch stets im Klaren sein, dass Vertrauen eine bewusste Strategie ist: Sind die Bedingungen für Vertrauen innerhalb der Kooperation nicht gegeben, so ergibt es auch keinen Sinn, eine Kooperation unter den Vertrauensaspekt zu gestalten.<sup>1056</sup> Wird Vertrauen enttäuscht, ist eine Aufkündigung des Vertrauensverhältnisses in Betracht zu ziehen. Es muss sich im Vergleich zu alternativen Optionen<sup>1057</sup> für den Einsatz im Kooperationsmanagement rechtfertigen lassen.<sup>1058</sup> Ruht die Kooperation hingegen auf einer gegenseitigen und freiwilligen Basis, so kann der „Vertrauenssprung“ gewagt werden.

---

<sup>1055</sup> Vgl. Krystek/Redel/Repegather 1997, S. 395.

<sup>1056</sup> Vgl. Gilbert 2007, S. 96.

<sup>1057</sup> Beispielsweise Maßnahmen, welche sich aus den ökonomischen Ansätzen ergeben haben.

<sup>1058</sup> Vgl. Wurche 1994, S. 76.

# Literaturverzeichnis

- ADLER, N. J.: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati (South-Western College Publishing) 1997.
- ADLER, P. S.: *Market, hierarchy, and trust. The knowledge economy and the future of capitalism*. In: *Organization Science*, 12. Jg. (2001), H. 2, S. 215-234.
- AKERLOF, G. A.: *The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism*. In: *Quarterly Journal of Economics*, 89. Jg. (1970), S. 488-500.
- ALBACH, H. (Hrsg.): *Unternehmen im Wettbewerb. Investitions-, Wettbewerbs-, und Wachstumstheorie als Einheit*. Wiesbaden (Gabler) 1991.
- ALBACH, H.: *Vertrauen in der ökonomischen Theorie*. Aus: Albach, H. (Hrsg.): *Unternehmen im Wettbewerb. Investitions-, Wettbewerbs-, und Wachstumstheorie als Einheit*. Wiesbaden (Gabler) 1991. S. 3-12.
- ALBACH, H.: *Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67. Jg. (1997), S. 1257-1283.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T.: *Do firms learn to create value? The case of alliances*. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), H. 3, S. 295-315.
- ANFANG, P.; URBAN, D.: „Vertrauen“ – soziologisch betrachtet. Ein Beitrag zur Analyse binärer Interaktionssysteme. SISS: Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart. No. 1/1994 Als Manuskript gedruckt.
- APELT, M.: *Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation*. Wiesbaden (Dt. Univ.-Verl.) 1999.
- ARGANDONA, A.: *Sharing out in alliances: Trust and ethics*. In: *Journal of Business Ethics*, 21. Jg. (1999), H. 2/3, S. 217-228.
- ARINO, A.; TORRE, J. DE LA; RING, P. S.: *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*. In: *California Management Review*, 44. Jg. (2001), H. 1, S. 109-131.
- AUSTIN, W. G.; WORCHEL, P. (Hrsg.): *The social psychology of intergroup relations*. Monterey (Brooks/Cole) 1979.
- AXELROD, R.: *Die Evolution der Kooperation*. München (Oldenbourg) 1988.
- BACHMANN, R.: *Conclusion: Trust - Conceptual aspects of a complex phenomenon*. Aus: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. o.O. (Oxford University Press) 1998. S. 298-322.
- BACHMANN, R.: *Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht*. Aus: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag) 2000. S. 107-125.
- BACHMANN, R.; LANE, C.: *Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien*. Aus:

- Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“*. Berlin, New York (Walter de Gruyter) 1997. S. 75-106.
- BALLING, R.: *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern u. a. (Peter Lang) 1998.
- BAMBERG, G.; COENENBERG, A. G.: *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. München (Vahlen) 1996.
- BARBER, B.: *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, N. J. (Rutgers University Press) 1983.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H.: *Trustworthiness as a form of competitive advantage*. In: *Strategic Management Journal*, 15. Jg. (1994), H. Winter Special Issue, S. 175-190.
- BARTELT, A.: *Vertrauen in Zuliefernetzwerken. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie*. Wiesbaden 2002.
- BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. San Francisco (The New Lexington Press) 1997. (= The Cooperative Strategies Series)
- BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. (Hrsg.): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt a. M. (suhrkamp) 1996.
- BENISCH, W.: *Kooperationsfibel*. Bergisch Gladbach (Heider-Verlag) 1973.
- BENTON, A. : *Reactions to various degrees of deceit in a mixed-motive relationship*. In: *Personality Society Psychology*, 12. Jg. (1969), S. 170-180.
- BERGMANN, N.; SOURISSEAUX, A. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*. Heidelberg (Physica) 1992.
- BIDLINGMAIER, J.: *Begriff und Formen der Kooperation im Handel*. Aus: Bidlingmaier, J.; Jacobi, H.; Uherek, E. W. (Hrsg.): *Absatzpolitik und Distribution*. Wiesbaden (Gabler) 1967. S. 353-395.
- BIDLINGMAIER, J.; JACOBI, H.; UHEREK, E. W. (Hrsg.): *Absatzpolitik und Distribution*. Wiesbaden (Gabler) 1967.
- BLAU, P. M.: *Exchange and Power in Social Life*. New York, London, Sydney (John Wiley & Sons) 1964.
- BLEICHER, K.: *Meilensteine auf dem Weg zur Vertrauensorganisation*. In: *Thesis*, 2. Jg. (1985), H. 4, S. 2-7.
- BOETTCHER, E.: *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*. Tübingen (J. C. B. Mohr) 1974.
- BOHN, U.: *Vertrauen in Organisationen: welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse?* München, Univ., Diss., 2007.
- BOLTEN, J. (Hrsg.): *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels (Verl. Wiss. und Praxis) 1999.
- BOLTEN, J.: *Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive*. Aus: Bolten, J. (Hrsg.): *Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels (Verl. Wiss. und Praxis) 1999. S. 25-42.

- BOLTEN, J.: *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgabe des Personalmanagements internationaler Unternehmen*. Aus: Bolten, J.; Ehrhardt, K. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation: Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels (Verlag Wissenschaft & Praxis) 2003. S. 369-391.
- BOLTEN, J.; EHRHARDT, K. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation: Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels (Verlag Wissenschaft & Praxis) 2003.
- BOONE, C.; WITTELOOSTUIJN, A. van: *Competitive and opportunistic behaviour in a prisoner's dilemma game: Experimental evidence on the impact of culture and education*. In: *Scandinavian Journal of Management*, 15. Jg. (1999), S. 333-350.
- BOSSHARDT, C.: *Homo Confidens: eine Untersuchung des Vertrauensphänomens aus soziologischer und ökonomischer Perspektive*. Bern, Berlin, Bruxelles u. a. (Lang) 2001.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G.: *Price, authority and trust: from ideal types to plural forms*. Aus: Thompson, G., Frances, J.; Levacic, R. (Hrsg.): *Markets, hierarchies and networks. The coordination of social life*. London, Newsbury Park, New Delhi (Sage) 1991. S. 276-292.
- BRANDES, D.: *Alles unter Kontrolle? Die Wiederentdeckung einer Führungsmethode*. Frankfurt, New York (Campus Verlag) 2004.
- BRANDT, E.; BUCK, C. (Hrsg.): *Auswärtiges Amt - Diplomatie als Beruf*. Opladen (Leske + Budrich) 2002.
- BRAUN, N.: *Altruismus, Moralität, Vertrauen*. In: *Analyse & Kritik*, 14. Jg. (1992), S. 177-186.
- BRIEN, A.: *Professional Ethics and The Culture of Trust*. In: *Journal of Business Ethics*, 17. Jg. (1998), S. 391-409.
- BROCKNER, J.: *When trust matters: The moderating effect of outcome favourability*. In: *Administrative Science Quarterly*, 42. Jg. (1997), H. 3, S. 558-583.
- BROCKNER, J.; SIEGEL, P.: *Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The role of Trust*. Aus: Kramer, R. M.; Tyler, T. R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi (Sage Publications) 1996. S. 390-413.
- BROMILEY, P.; CUMMINGS, L.L.: *Transaction costs in organizations with trust*. In: *Research on Negotiation in Organizations*, 5. Jg. (1995), S. 219-247.
- BROMLEY, D.: *Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?* In: *Corporate Reputation Review*, 5. Jg. (2002), H. 1, S. 35-50.
- BRÜCKERHOFF, A.: *Vertrauen: Versuch einer phänomenologisch-idiographischen Näherung an ein Konstrukt*. Münster (Westf.) (Diss.) 1982.
- BÜCHEL, B.; PRANGE, C.; PROBST, G.: *Joint Venture-Management: aus Kooperationen lernen*. Bern, Stuttgart, Wien (Paul Haupt) 1997.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M.: *A theory of co-operation in international business*. In: *Management International Review*, 28. Jg. (1988), H. Special Issue, S. 19-38.
- BÜHNER, R.; HAASE, K. D.; WILHELM, J. (Hrsg.): *Dimensionierung des Unternehmens*. Stuttgart (Schäffer-Poeschl) 1995.

- BUNKER, B. B.; RUBIN, J. Z. (Hrsg.): *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco (Jossey-Bass) 1995.
- BÜRGER, J.: *Kulturell bedingte Probleme der Personalführung in deutsch-tschechischen Gemeinschaftsunternehmen: Die Rolle des Vertrauens*. Aus: Maier, J. (Hrsg.): *Vertrauen und Marktwirtschaft : die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa*. München (Forst) 2004. S. 57-66.
- BÜRGER, J.; BOUZKOVÁ, L.: "Gemeinsam den Kopf hinhalten, falls etwas mal nicht gut gelaufen ist." - *Interpersonales Vertrauen in deutsch-tschechischen Unternehmen*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 133-150.
- BÜSCHKEN J.: *Wirkung von Reputation zur Reduzierung von Qualitätsunsicherheit*. Eichstätt (Katholische Universität Eichstätt) 1999.
- BUTLER, J. K.: *Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory*. In: *Journal of Management*, 17. Jg. (1991), H. 3, S. 643-663.
- CHEN, C. C.; CHEN, X.-P.; MEINDL J. R.: *How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism*. In: *Academy of Management Journal*, 23. Jg. (1998), H. 2, S. 285-304.
- CHILD, J.: *Trust and international strategic alliances: The case of sino-foreign joint ventures*. Aus: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. o. O. (Oxford University Press) 1998. S. 241-272.
- CHILD, J.: *Trust – The fundamental bond in global collaboration*. In: *Organizational Dynamics*, 29. Jg. (2001), H. 4, S. 274-288.
- CHILES, T. H.; McMACKIN, J. F.: *Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics*. In: *Academy of Management Review*, 21. Jg. (1996), H. 1, S. 73-99.
- CHUNG, W. H.: *Spezifität und Unternehmenskooperation: eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte*. Berlin (Duncker und Humblot) 1998.
- CHUNG, T. Z.; SIEVERT, H.W. (Hrsg.): *Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis: Eintrittsbarrieren überwinden, Marktchancen nutzen*. Wiesbaden (Gabler) 1995.
- CLARK, T.: *International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory*. In: *Journal of Marketing*, 54. Jg. (1990), H. 4, S. 66-79.
- COASE, R. H.: *The nature of the firm*. In: *Economia*, 4. Jg. (1937), S. 365-405.
- COLEMAN, J. S.: *Foundations of social theory*. Cambridge, Massachusetts, London (The Belknap Press of Harvard University Press) 1990.
- CORDINI, M.: *Vertrauen im Prozess komplexer Systeme. Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen Vertrauens*. Hannover, Univ., Diss., 2007.
- CRASWELL, R.: *On the uses of „trust“: comment on Williamson, „Calculativeness, trust, and economic organization“*. In: *Journal of Law & Economics*, 36. Jg. (1993), S. 487-500.

- CSOMÓS, G.; THOMAS, H. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Leitbild der Darstellung oder Abbild der Einstellung*. Herford (Busse Seewald) 1992.
- CULLEN, J. B.; JOHNSON, J. L.; SAKANO, T.: *Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management*. In: *Journal of World Business*, 35. Jg. (2000), H. 3, S. 223-240.
- CURRALL, S. C.; JUDGE, T.: *Measuring trust between organizational boundary role persons*. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 64. Jg. (1995), H. 2, S. 151-170.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S.: *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*. In: *Academy of Management Review*, 23. Jg. (1998), H. 3, S. 491-512.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S.: *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*. In: *Organization Studies*, 22. Jg. (2001), H. 2, S. 251-283.
- DASGUPTA, P.: *Trust as a commodity*. Aus: Gambetta, D. (Hrsg.): *Trust: Making and breaking cooperative relations* Oxford (Blackwell) 1988. S. 49-72.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. V. da: *The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation*. In: *Corporate Reputation Review*, 4. Jg. (2001), H. 2, S. 113-127.
- DAVIS, J.: *Trusted unit manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage*. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), S. 563-576.
- DIERKES, M.; ROSENSTIEL, L. von; STEGER, U. (Hrsg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt a. M., New York (Campus) 1993.
- DILL, P.; HÜGLER, G.: *Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Unternehmen - Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management*. Aus: Heinen, E.; Frank, M. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien (Oldenbourg) 1997. S. 141-209.
- DIRKS, K. T.: *Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA Basketball*. In: *Journal of Applied Psychology*, 85. Jg. (2000), S. 1004-1012.
- DOERING, H.: *Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes*. o. O. (Digitale Bibliothek der SUB) 1999.  
(= <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/1999/doering/inhalt.htm>).
- DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON, T.: *The effect of reputation on the decision to Joint Venture*. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg. (1997), H. 2, S. 127-140.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. R.: *Understanding the influence of national culture on the development of trust*. In: *Academy of Management Review*, 23. Jg. (1998), H. 3, S. 601-620.
- DUNNING, J. H.: *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. In: *Journal of International Business Studies*, 26. Jg. (1995), H. 3, S. 461-491.
- DYER, J. H.; CHU, W.: *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea*. In: *Organization Science*, 14. Jg. (2003), H. 1, S. 57-68.

- EBERS, M.; GOTSCH, W.: *Industrieökonomische Theorien der Organisation*. Aus: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart, Berlin, Köln (Kohlhammer) 1999. S. 199-251.
- ECKERT, S.: *Kapitalstrukturgestaltung von Auslandsgesellschaften: Relevanz – Ziele – Strategien*. Wiesbaden (Gabler) 1997.
- ELSTER, J.: *Subversion der Rationalität*. Frankfurt a. M., New York (Campus Verlag) 1987.
- ENGELHARD, J.: *Theologie und Betriebswirtschaftslehre. Zur Dringlichkeit des transdisziplinären Dialogs*. Aus: Kraus, G. (Hrsg.): *Theologie in der Universität. Wissenschaft, Kirche, Gesellschaft. Festschrift zum Jubiläum: 350 Jahre Theologie im Bamberg*. Frankfurt a. M. (Lang) 1998. S. 281-295.
- ENGELHARD, J.; HEIN, S.: *Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften*. Aus: Macharzina, K.; Wolf, J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Führungskraft-Management*. Stuttgart u.a. (Raabe Verlag) 1996. S. 83-111.
- ENGELIEN, M.; NEUMANN, D. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen und neue Medien*. Köln (Josef Eul Verlag) 2000.
- ERIKSON, E. H.: *Kindheit und Gesellschaft*. Stuttgart (Klett) 1984.
- FAULKNER, D. O.; ROND, M. de (Hrsg.): *Cooperative strategy. Economic, business, and organizational issues*. Oxford u. a. (Oxford University Press) 2000.
- FINK, G.; MEIEREWERT, S. (Hrsg.): *Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven*. Wien, New York (Springer) 2001.
- FLÖTHER, E.: *Zehn Schritte zur marktgerechten Firmenkultur: wie Sie Ihre Firmenkultur zum strategischen Erfolgsfaktor machen*. Wiesbaden (Gabler) 1990.
- FONTANARI, M. L.: *Voraussetzungen für den Kooperationserfolg*. Aus: Schertler, W. (Hrsg.): *Management von Unternehmenskooperationen: branchenspezifische Analysen; neueste Forschungsergebnisse*. Wien (Wirtschaftsverl. Ueberreuter) 1995. S. 115-187.
- FONTANARI, M.: *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*. Berlin (Duncker und Humblot) 1996.
- FUKUYAMA, F.: *Konfuzius und die Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen*. München (Kindler Verlag) 1995.
- FUKUYAMA, F.: *Der Konflikt der Kulturen. Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft?* München (Knaur) 1997.
- GABELE, E.; KRETSCHMER, H.: *Unternehmensgrundsätze: Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes*. Zürich (Verlag Industrielle Organisation) 1986.
- GAHL, A.: *Die Konzeption strategischer Allianzen*. Berlin (Duncker u. Humblot) 1991.
- GAMBETTA, D. (Hrsg.): *Trust: Making and breaking cooperative relations* Oxford (Blackwell) 1988.
- GERAMANIS, O.: *Vertrauen und Vertrauensspielräume in Zeiten der Unkontrollierbarkeit*. Stuttgart (Hirzel) 2002.

- GERINGER, J. M.; HEBERT, L.: *Control and performance of international joint ventures*. In: *Journal of International Business Studies*, 20. Jg. (1989), H. 2, S. 235-254.
- GERTH, E.: *Zwischenbetriebliche Kooperation*. Stuttgart (C. E. Poeschel) 1971.
- GERTSEN, M. C.: *Intercultural competence and expatriates*. In: *International Journal of Human Resource Management*, 1. Jg. (1990), H. 3, S. 341-362.
- GIDDENS, A.: *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M., New York (Campus Verlag) 1988.
- GIDDENS, A.: *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1995.
- GIDDENS, A.: *Risiko, Vertrauen und Reflexivität*. Aus: Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (Hrsg.): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt a.M. (suhrkamp) 1996. S. 316-337.
- GILBERT, D. U.: *Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie. Ausgewählte theoretische Perspektiven, empirische Einsichten und neue Erkenntnisse*. In: *Zeitschrift für Management*, 2. Jg. (2007), H. 1, S. 60-107.
- GLASL, F.: *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern u. a. (Haupt) 1999.
- GONDEK, H.-D.; HEISIG, U.; LITTEK, W.: *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Aus: Littek, W.; Heisig, U.; Gondek, H.-D. (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin (edition sigma) 1992. S. 33-55.
- GÖTZ, K. (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*. München und Mering (Rainer Hampp Verlag) 2006.
- GÖTZ, P.; TOEPFFER, J.: *Kooperationsstrategien im Lichte der Transaktionskostentheorie*. Nürnberg 1991 (= Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Nürnberg-Erlangen).
- GRANOVETTER, M.: *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. In: *American Journal of Sociology*, 91. Jg. (1985), H. 3, S. 481-510.
- GRÜNINGER, S.: *Vertrauensmanagement: Kooperation, Moral und Governance*. Marburg (Metropolis-Verlag) 2001.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.: *Strategic networks*. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), H. 3, S. 203-215.
- GUSSMANN, B.; BREIT, C.: *Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur*. Aus: Heinen, E.; Frank, M. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien (Oldenbourg) 1997. S. 107-139.
- GÜTH, W.; KLIEMT, H.: *Menschliche Kooperation basierend auf Vorleistungen und Vertrauen – Eine evolutionstheoretische Betrachtung*. Aus: O. V. (Hrsg.): *Jahrbuch für neue politische Ökonomie*. Tübingen (J. C. B. Mohr) 1993. S. 253-277.
- HAUSMAN, D. M.: *Trustworthiness and self-interest*. In: *Journal of Banking and Finance*, 26. Jg. (2002), S. 1767-1783.

- HAUSSCHILDT, J.; GRÜN, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1993.
- HEINEN, E.; FRANK, M. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München, Wien (Oldenbourg) 1997.
- HEISIG, U.: *Vertrauensbeziehungen in der Arbeiterorganisation*. Aus: Schweer, M. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*. Opladen (Westdt. Verlag) 1997a. S. 121-153.
- HENZE, J.: *Die Rolle von Vertrauen in sozialen Beziehungen - das Beispiel chinesischsprachiger Kulturräume*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 193-211.
- HINTERHUBER, H. H.; AL-ANI, A.; HANDLBAUER, G. (Hrsg.): *Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden (Gabler) 1996.
- HO, E.; KOCHEN, M.: *Perceived acquaintanceship and interpersonal trust: The cases of Hong Kong and China*. In: *Social Networks*, 9. Jg. (1987), S. 153-169.
- HOFSTEDE, G.: *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York u. a. (McGraw-Hill) 1997.
- HÖHER, P.; HÖHER, F.: *Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen*. Freiburg, München (Haufe) 2000.
- HOLLER, M. J.; ILLING, G.: *Einführung in die Spieltheorie*. Berlin, Heidelberg, New York u. a. (Springer) 1993.
- HOSMER, L. T.: *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), H. 2, S. 379-403.
- HÜSKEN, T.: *Vertrauen und die Organisation von Heterogenität. Beispiel aus der deutschen staatlichen Entwicklungsarbeit*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 213-233.
- INKELES, A.; LEVINSON, D.J.: *National character: the study of modal personality and sociocultural systems*. Aus: Lindzey, G.; Aronson, E. (Hrsg.): *The handbook of social psychology*. Reading MA (Addison-Wesley) 1969. S. 418-506.
- INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C.: *International joint venture trust*. Aus: Beamish, P. W.; Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. San Francisco (The New Lexington Press) 1997. (= The Cooperative Strategies Series) S. 308-334.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D.: *Alliance management as a source of competitive advantage*. In: *Journal of Management*, 28. Jg. (2002), H. 3, S. 413-446.
- ISABELLA, L. A.: *Managing an Alliance is Nothing Like Business as Usual*. In: *Organizational Dynamics*, 31. Jg. (2002), H. 1, S. 47-59.

- JAHNKE, R.: *Wirtschaftlichkeitsaspekte interkultureller Kommunikation: Interkulturelle Kommunikation in international tätigen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Führungskräften*. Berlin (Verl. Wiss. und Praxis) 1996.
- O. V. (Hrsg.): *Jahrbuch für neue politische Ökonomie*. Tübingen (J. C. B. Mohr) 1993.
- JAMMAL, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008 (= Perspectives of the other: Studies on intercultural communication).
- JANISCH, M.: *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value* Bern u. a. (Haupt) 1993.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H.: *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), S. 217-237.
- KANUNGO, R. N.; CONGER, J. A.: *Promoting altruism as a corporate goal*. In: *Academy of Management Executive*, 7. Jg. (1993), H. 3, S. 37-48.
- KAO, H. S.; SEK-HONG, N.: *Organisational commitment: From trust to altruism at work*. In: *Psychology and Developing Societies*, 5. Jg. (1993), H. 1, S. 43-60.
- KIESEL, M.; ULSAMER R.: *Interkulturelle Kompetenz für Wirtschaftsstudierende. Fakten, Charakteristika, Wege zum Erwerb*. Berlin (Cornelsen) 2000.
- KIESER, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart, Berlin, Köln (Kohlhammer) 1999.
- KIM, C. W.; MAUBORGNE, R. A.: *Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinational's corporate strategic decisions*. In: *Academy of Management Journal*, 36. Jg. (1993), S. 502-526.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A.: *Procedural Justice and Managers' In-role and Extra-role Behaviour: The Case of the Multinational*. In: *Management Science*, 42. Jg. (1996), H. 4, S. 499-515.
- KNAPP, K.: *Interpersonale und interkulturelle Kommunikation*. Aus: Bergmann, N.; Sourisseaux, A. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*. Heidelberg (Physica) 1992. S. 59-80.
- KNAPP, K.: *Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft*. Aus: Bolten, J. (Hrsg.): *Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfels (Verl. Wiss. und Praxis) 1999. S. 9-24.
- KOCH, M.; MÖSLEIN, K.; WAGNER, M.: *Vertrauen und Reputation in Online-Anwendungen und virtuellen Gemeinschaften*. Aus: Engelen, M.; Neumann, D. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen und neue Medien*. Köln (Josef Eul Verlag) 2000. S. 69-74.
- KOENIG, C.; WIJK ESSEC, G. van: *Inter-firm alliances: The role of trust*. Aus: Thépot, J.; Thietart, R.-A. (Hrsg.): *Microeconomic contributions to strategic management*. Amsterdam (Elsevier) 1991. S. 169-183.
- KOLLER, M.: *Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze*. Aus: Schweer, M. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*. Opladen (Westdt. Verlag) 1997a. S. 13-26.
- KRAEGE, R.: *Controlling strategischer Unternehmungsk Kooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen*. München, Mehring (Hampp) 1997.

- KRAMER, R. M.: *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. In: *Annual Review of Psychology*, 50. Jg. (1999), S. 569-598.
- KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi (Sage Publications) 1996.
- KRAMPEN, G.: *Zur handlungs-, persönlichkeits- und entwicklungstheoretischen Einordnung des Konstruktives Vertrauen*. Aus: Schweer, M. (Hrsg.): *Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens*. Neuwied (Luchterhand) 1997b. S. 16-61.
- KRAUS, G. (Hrsg.): *Theologie in der Universität. Wissenschaft, Kirche, Gesellschaft. Festschrift zum Jubiläum: 350 Jahre Theologie in Bamberg*. Frankfurt a. M. (Lang) 1998.
- KRYSTEK, U.: *Vertrauen als vernachlässigter Erfolgsfaktor der Internationalisierung*. Aus: Krystek, U.; Zur, E. (Hrsg.): *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Heidelberg, New York, Barcelona u. a. (Springer) 1997. S. 543-562.
- KRYSTEK, U.; REDEL, W.; REPPGATHER, S.: *Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken*. Wiesbaden (Gabler) 1997.
- KRYSTEK, U.; ZUMBROCK, S.: *Planung und Vertrauen: die Bedeutung für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen*. Stuttgart (Schäffer-Poeschl) 1993.
- KRYSTEK, U.; ZUR, E. (Hrsg.): *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Heidelberg, New York, Barcelona u. a. (Springer) 1997.
- KÜHLMANN, T. M.: *Opportunismus, Vertrauen und Kontrolle in internationalen Geschäftsbeziehungen*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008 (= Perspectives of the other: Studies on intercultural communication). S. 51-67.
- KUTSCHKER, M.; SCHMID, S.: *Internationales Management*. München (Oldenbourg) 2002.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C.: *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*. In: *Academy of Management Review*, 22. Jg. (1997), H. 1, S. 110-141.
- LANE, C.: *Introduction: Theories and issues in the study of trust*. Aus: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. O. O. (Oxford University Press) 1998. S. 1-30.
- LANE, C.; BACHMANN, R. (Hrsg.): *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. O. O. (Oxford University Press) 1998.
- LAZARIC, N.; LORENZ, E. (Hrsg.): *Trust and economic learning*. Cheltenham, Northampton (Edward Elgar) 1998.
- LAZARIC, N.; LORENZ, E.: *Introduction: The learning dynamics of trust, reputation and confidence*. Aus: Lazaric, N.; Lorenz, E. (Hrsg.): *Trust and economic learning*. Cheltenham, Northampton (Edward Elgar) 1998. S. 1-20.
- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B.: *Trust in Relationships. A model of development and decline*. Aus: Bunker, B. B.; Rubin, J. Z. (Hrsg.): *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco (Jossey-Bass) 1995. S. 133-173.

- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B.: *Developing and maintaining trust in work relationships*. Aus: Kramer, R. M.; Tyler, T. R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi (Sage Publications) 1996. S. 114-139.
- LEWICKI, R. J.; TOMLINSON, E.; GILLESPIE, N.: *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*. In: *Journal of Management*, 32. Jg. (2006), H. 6, S. 991-1022.
- LEWIS, J. D.: *Strategische Allianzen*. Frankfurt a. M. (Campus Verlag) 1991.
- LEWIS, J. D.; WEIGERT, A.: *Trust as a social reality*. In: *Social Forces*, 63. Jg. (1985), H. 2, S. 967-985.
- LINDSEY, G.; ARONSON, E. (Hrsg.): *The handbook of social psychology*. Reading MA (Addison-Wesley) 1969.
- LINN, N.: *Die Implementierung vertikaler Kooperationen. Theoretische Konzeptionen und erste empirische Ergebnisse zum Prozess der Ausgliederung logistischer Teilaufgaben*. Frankfurt a. M., Bern, New York u. a. (Lang) 1989.
- LITTEK, W.; HEISIG, U.; GONDEK, H.-D. (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin (edition sigma) 1992.
- LO, V.: *Vertrauen in Dienstleistungsnetzwerken des Finnsektors*. Aus: Maier, J. (Hrsg.): *Vertrauen und Marktwirtschaft : die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa*. München (Forst) 2004. S. 35-56.
- LOHMANN, C.: *Organisation dauerhafter Kooperation*. München, Mering (Hampp) 2000.
- LOOSE, A.; SYDOW, J.: *Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturations-theoretische Betrachtungen*. Aus: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Management Interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik* Opladen (Westdeutscher Verlag) 1994. S. 160-193.
- LORENZONI, G.; LIPPARINI, A.: *The leveraging of interfirm relationships as a organizational capability: A longitudinal study*. In: *Strategic Management Journal*, 20. Jg. (1999), S. 317-338.
- LUHMANN, N.: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart (Ferdinand Enke Verlag) 1973.
- MACHARZINA, K.; WOLF, J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Führungskraft-Management*. Stuttgart u. a. (Raabe Verlag) 1996.
- MADHOK, A.: *Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach*. In: *Journal of International Business Studies*, 26. Jg. (1995), H. 1, S. 117-137.
- MADHOK, A.: *Transaction (in)efficiency, value (in)efficiency, an inter-firm collaboration*. Aus: Faulkner, D. O.; Rond, M. de (Hrsg.): *Cooperative strategy. Economic, business, and organizational issues*. Oxford u. a. (Oxford University Press) 2000. S. 74-95.
- MAIER, J. (Hrsg.): *Vertrauen und Marktwirtschaft : die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa*. München (Forst) 2004.
- MALETZKE, G.: *Interkulturelle Kommunikation: zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen (Westd. Verl.) 1996.

- MARKUS, H.; KITAYAMA, S.: *Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation*. In: *Psychological Review*, 98. Jg. (1991), S. 224-253.
- MAURITZ, H.: *Interkulturelle Geschäftsbeziehungen: Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing*. Wiesbaden (Dt. Univ.-Verl.) 1996.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN F. D.: *An integrative model of organizational trust*. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg. (1995), H. 3, S. 709-734.
- MCALLISTER, D. J.: *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. In: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), H. 1, S. 24-59.
- MCELROY, J. C.; MORROW, P. C., LACZNIAK, R. N.: *External organizational commitment*. In: *Human Resource Management Review*, 11. Jg. (2001), S. 237-256.
- MCGREGOR, D.: *The human Side of Enterprise*. New York, Toronto, London (McGraw-Hill) 1960.
- McKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L.: *Initial trust formation in new organizational relationships*. In: *Academy of Management Review*, 23. Jg. (1998), H. 3, S. 473-490.
- McKNIGHT, D. H.; CHOUDHURY, V.; KACMAR, C.: *The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model*. In: *Journal of Strategic Information Systems*, 11. Jg. (2002), S. 297-323.
- MEIFERT, M.: *Vertrauensmanagement im Unternehmen. Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften*. München, Mering (Rainer Hampp Verlag) 2001.
- MELLINGER, G.: *Interpersonal trust and communication*. In: *Journal of Abnormal Social Psychology*, 52. Jg. (1959), S. 304-309.
- MINTZBERG, H.; DOUGHERTY, D.; JORGENSEN, J. : *Some surprising things about collaboration – Knowing how people connect makes it work better*. In: *Organizational Dynamics*, 25. Jg. (1996), H. 1, S. 60-71.
- MISHRA, A. K.: *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*. Aus: Kramer, R. M.; Tyler, T. R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi (Sage Publications) 1996. S. 261-287.
- MISZTAL, B. A.: *Trust in modern societies: the search for the bases of social order*. Cambridge u. a. (Polity Press) 1996.
- MÖLLERING, G.: *The trust/control duality. An integrative perspective on positive expectations of others*. In: *International Sociology*, 20. Jg. (2005), H. 3, S. 283-305.
- MÖLLERING, G.: *Vertrauensaufbau in internationalen Geschäftsbeziehungen: Anregungen für ein akteursorientiertes Forschungsdesign*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 95-110.
- MORRIS, C. W.: *What is this thing called „reputation“?* In: *Business Ethics Quarterly*, 9. Jg. (1999), H. 1, S. 87-102.

- MORROW, J. L.; HANSEN, M. H.; PEARSON, A. W.: *The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations*. In: *Journal of Managerial Issues*, 16. Jg. (2004), H. 1, S. 48-64.
- MÜLLER, J.: *Diversifikation und Reputation: Transferprozesse und Wettbewerbswirkungen*. Wiesbaden (Dt. Univ.-Verl.) 1996.
- MÜNSCHER, R.: *Relationship Management für Führungskräfte. Ein Modul für das interkulturelle Training deutscher und französischer Manager*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 151-191.
- NERB, M.: *Reputation: Begriffsbestimmung und Möglichkeiten der Operationalisierung*. München (FGM-Verlag) 2002.
- NEUBAUER, W.: *Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen*. Aus: Schweer, M. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*. Opladen (Westdt. Verlag) 1997a. S. 105-120.
- NEUBERGER, O.: *Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital*. Aus: Götz, K. (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*. München und Mering (Rainer Hampp Verlag) 2006. S. 11-56.
- NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O.: *Theory of games and behaviour*. Princeton (Princeton University Press) 1944.
- NIEDER, P.: *Vertrauen ist gut – Kontrolle ist nicht besser. Wege zu einer Vertrauenskultur*. In: *BFuP*, 53. Jg. (2001), H. 2, S. 179-193.
- NOOTEBOOM, B.: *Inter-firm alliances: Analysis and design*. London, New York (Routledge) 1999.
- NOOTEBOOM, B.: *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham, Northampton (Edward Elgar) 2002.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G.: *Effects of trust and governance on relational risk*. In: *Academy of Management Journal*, 40. Jg. (1997), H. 2, S. 308-338.
- NUSSL, H.: *Dimensionen des Vertrauens: Kategoriale Bausteine einer Ressource ökonomischen Handelns (im Transformationskontext)*. Frankfurt 2000 (= F.I.T.-Publikationen).
- OLIVER, A. L.; EBERS, M.: *Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*. In: *Organization Studies*, 19. Jg. (1998), H. 4, S. 549-583.
- ORDELHEIDE, D.; RUDOLPH, B.; BÜSSELMANN, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*. Stuttgart (Poeschel) 1991.
- ORTMANN, G.; SYDOW, J.: *Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg. (1999), H. 2, S. 205-220.
- OSTERLOH, M.; WEIBEL, A.: *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden (Gabler) 2006.
- OSTERLOH, M.; WEIBEL, A.: *Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende?* Aus: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden (Gaber) 1999. S. 88-106.

- OUCHI, W. G.: *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*. Reading/Ma. (Addison-Wesley) 1981.
- PARKHE, A.: „Messy“ research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. In: *Academy of Management Review*, 18. Jg. (1993a), H. 2, S. 227-268.
- PARKHE, A.: *Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation*. In: *Academy of Management Journal*, 36. Jg. (1993b), H. 4, S. 794-829.
- PARKHE, A.: *Building trust in international alliances*. In: *Journal of World Business*, 33. Jg. (1998a), H. 4, S. 417-437.
- PARKHE, A.: *Understanding trust in international alliances*. In: *Journal of World Business*, 33. Jg. (1998b), H. 3, S. 219-240.
- PARSON, T.: *The social system*. London (Routledge Kegan Paul) 1967.
- PETERMANN, F.: *Psychologie des Vertrauens*. Salzburg (Müller Verlag) 1985.
- PICOT, A.; DIETL, H.; FRANCK, E.: *Organisation: eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1999.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R. T.: *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation, Management* Wiesbaden (Gabler) 2003.
- PIEPER, J.: *Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften. Eine Analyse aus der Sicht der neuen Institutionenökonomie*. Wiesbaden (Gabler) 2000.
- PLATZKÖSTER, M.: *Vertrauen: Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen*. Essen (Beleke) 1990.
- PLÖTNER, O.: *Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*. Wiesbaden (Gabler) 1995.
- POPPO, L.; ZENGER, T.: *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* In: *Strategic Management Journal*, 23. Jg. (2002), S. 707-725.
- PREISENDÖRFER, P.: *Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzeptes*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24. Jg. (1995), H. 4, S. 263-272.
- RALSTON, D. A.; HOLT, D. A., TERPSTRA, R. H. : *The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, and China*. In: *Journal of International Business Studies*, 28. Jg. (1997), H. 1, S. 177-207.
- RASCHE, H. O.: *Kooperation – Chance und Gewinn*. Heidelberg (I. H. Sauer) 1970.
- RAUB, W.; VOSS, T.: *Die Sozialstruktur der Kooperation rationaler Egoisten – zur 'utilitaristischen' Erklärung sozialer Phänomene*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 1986, H. 5, S. 309-323.
- RICH, G.: *The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople*. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25. Jg. (1997), S. 319-328.
- RIECK, C.: *Spieltheorie: Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. Wiesbaden (Gabler) 1993.

- RIPPERGER, T.: *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen (Mohr Siebeck) 1998.
- ITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G.: *Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 67. Jg. (1998), H. 5, S. 260-265.
- ROBERTS, K.; O'REILLY III, C.: *Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits*. In: *Academy of Management Journal*, 17. Jg. (1974), S. 205-215.
- ROSENSTIEL, L. von: *Unternehmenskultur - einige einführende Bemerkungen*. Aus: Dierkes, M.; Rosenstiel, L. von; Steger, U. (Hrsg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt a. M., New York (Campus) 1993. S. 8-22.
- RÖSSL, D.: *Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen: Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation*. Wiesbaden (Gabler) 1994.
- ROTHERING, J.: *Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1993.
- ROTTER, J. B.: *Generalized expectancies for interpersonal trust*. In: *American Psychologist*, 26. Jg. (1971), S. 443-452.
- ROTTER, J. B.: *Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility*. In: *American Psychologist*, 35. Jg. (1980), H. 1, S. 1-7.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S.; BURT, R.: *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. In: *Academy of Management Review*, 23. Jg. (1998), H. 3, S. 393-404.
- RUPPRECHT-DÄULLARY, M.: *Zwischenbetriebliche Koordination: Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien*. Wiesbaden (Dt. Univ.-Verl.) 1994.
- SAKO, M.: *Prices, quality, and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge, New York, Oakleigh (Cambridge University Press) 1992.
- SAKO, M.: *The information requirements of trust in supplier relations: Evidence from Japan, Europe and the United States*. Aus: Lazaric, N.; Lorenz, E. (Hrsg.): *Trust and economic learning*. Cheltenham, Northampton (Edward Elgar) 1998. S. 23-47.
- SANER, R.; YIU, L.; SONDERGAARD, M.: *Business diplomacy management: A core competency for global companies*. In: *Academy of Management Executive*, 14. Jg. (2000), H. 1, S. 80-92.
- SARKAR, M.; CAVUSGIL, S. T.; EVIRGEN, C.: *A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance*. Aus: Beamish, P. W.; Killing, J. P. (Hrsg.): *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. San Francisco (The New Lexington Press) 1997 (= The Cooperative Strategies Series). S. 255-285.
- SCHAUENBERG, B.: *Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation*. Aus: Ordelt, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*. Stuttgart (Poeschel) 1991. S. 329-356.
- SCHEIN, E. H.: *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M. (Campus Verlag) 1995.

- SCHERTLER, W. (Hrsg.): *Management von Unternehmenskooperationen: branchenspezifische Analysen; neueste Forschungsergebnisse*. Wien (Wirtschaftsverl. Ueberreuter) 1995.
- SCHMIDT-RATJHENS, C.; AMELANG, M.: *Vertrauen in partnerschaftlichen Beziehungen*. Aus: Schweer, M. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*. Opladen (Westdt. Verlag) 1997a. S. 63-89.
- SCHNEIDER, D.: *Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation*. In: *Der Österreichische Betriebswirt*, 20. Jg. (1970), S. 77-97.
- SCHNEIDER, D.: *Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die Markt oder Unternehmung-Diskussion*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (1985), H. 12, S. 1237-1254.
- SCHNEIDER, U.: *Zur Dialektik von Kontrolle und Vertrauen in Organisationen*. Aus: Götz, K. (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*. München und Mering (Rainer Hampp Verlag) 2006. S. 73-84.
- SCHRADER, S.: *Kooperation*. Aus: Hausschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.): *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1993. S. 221-254.
- SCHUMPETER, J. A.: *Das Wesen und Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*. Leipzig (Duncker & Humblot) 1970.
- SCHÜSSLER, R.: *Kooperation unter Egoisten: vier Dilemmata*. München (Oldenbourg) 1990.
- SCHWARZ, P.: *Morphologie von Kooperationen und Verbänden*. Tübingen (Mohr) 1979.
- SCHWEER, M. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde*. Opladen (Westdt. Verlag) 1997a.
- SCHWEER, M. (Hrsg.): *Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens*. Neuwied (Luchterhand) 1997b.
- SCHWEER, M. K. W.: *Vertrauen und soziales Handeln - Eine differentialpsychologische Perspektive*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 13-26.
- SCHWERK, A.: *Dynamik von Unternehmenskooperationen*. Berlin (Duncker und Humblot) 2000.
- SHANNON, C. E., WEAVER, W.: *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*. München (Oldenbourg Verlag) 1976.
- SHAPIRO, D. L.; SHEPPARD, B. H.; CHERASKIN, L.: *Business on a Handshake*. In: *Negotiation Journal*, 8. Jg. (1992), H. 4, S. 365-377.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M.: *The Grammars of Trust: A Model and general Implications*. In: *Academy of Management Review*, 23. Jg. (1998), H. 3, S. 422-437.
- SHEPPARD, B. H.; TUCHINSKY, M.: *Micro-OB and the network organization*. Aus: Kramer, R. M.; Tyler, T. R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, London, New Delhi (Sage Publications) 1996. S. 140-165.
- SIMMEL, G.: *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin (Duncker & Humblot) 1968.

- SIMON, H. A.: *Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Landsberg a. L. (Verlag Moderne Industrie) 1981.
- SKARMEAS, D.; KATSIKEAS, C. K.: *Drivers of importer performance in cross-cultural supplier-reseller relationships*. In: *Industrial Marketing Management*, 30. Jg. (2001), H. 2, S. 227-242.
- SMITH, J.; BARCLAY, D.: *The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships*. In: *Journal of Marketing*, 61. Jg. (1997), H. 1, S. 3-21.
- SPÄTH, J. F.; JEDRZEJCZYK, P.: *Operationalisierung von Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Aus: Jammal, E. (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden (VS Research) 2008. (=Perspectives of the other: Studies on intercultural communication.) S. 111-131.
- STAHL, H. K.: *Beziehungskompetenz* Aus: Hinterhuber, H. H.; Al-Ani, A.; Handlbauer, G. (Hrsg.): *Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden (Gabler) 1996. S. 217-244.
- STEENSMA, H. K.; MARINO, L.; WEAVER, K. M.: *Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs*. In: *Journal of International Business Studies*, 31. Jg. (2000), H. 4, S. 591-609.
- STEINLE, C.; AHLERS, F.; GRADTKE, B.: *Vertrauensorientiertes Management*. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 69. Jg. (2000), H. 4, S. 208-217.
- STRONG, K.; WEBER, J.: *The Myth of the Trusting Culture. A Global, Empirical Assessment*. In: *Business & Society*, 37. Jg. (1998), H. 2, S. 157-183.
- STÜDLIN, Y.: *Management von Kulturunterschieden – Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Wiesbaden (Dt. Univ. Verlag) 1997.
- SYDOW, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung“*. Berlin, New York (Walter de Gruyter) 1997.
- SYDOW, J.: *Understanding the constitution of interorganizational trust*. Aus: Lane, C.; Bachmann, R. (Hrsg.): *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. O. O. (Oxford University Press) 1998. S. 31-63.
- SYDOW, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden (Gaber) 1999.
- SYDOW, J.; WINDELER, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag) 2000.
- SYDOW, J.; WINDELER, A. (Hrsg.): *Management Interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen (Westdeutscher Verlag) 1994.
- THELEN, E. M.: *Die zwischenbetriebliche Kooperation: ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben*. Frankfurt a. M., Berlin, Bern u. a. (Lang) 1993.
- THÉPOT, J.; THIETART, R.-A. (Hrsg.): *Microeconomic contributions to strategic management*. Amsterdam (Elsevier) 1991.
- THOMAS, A. (Hrsg.): *Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln*. Saarbrücken, Fort Lauderdale (Breitenbach) 1985.

- THOMAS, A.: *Aspekte eines rahmentheoretischen Konzeptes für die Austauschforschung*. Aus: Thomas, A. (Hrsg.): *Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln*. Saarbrücken, Fort Lauderdale (Breitenbach) 1985. S. 207-217.
- THOMAS, A.: *Grundriß der Sozialpsychologie: Grundlegende Begriffe und Prozesse*. Göttingen, Toronto, Zürich (Verlag für Psychologie) 1991.
- THOMAS, H.: *Vertrauen – Ist das heimliche Leitbild der Unternehmenskultur die Familie?* Aus: Csomós, G.; Thomas, H. (Hrsg.): *Unternehmenskultur: Leitbild der Darstellung oder Abbild der Einstellung*. Herford (Busse Seewald) 1992. S. 15-38.
- THOMAS, M.: *Vertrauen in wirtschaftlichen Transformationsprozessen- Fallstudien und Konzeptualisierungen aus regionalen Kontexten*. Frankfurt 2000 (= F.I.T.-Publikationen).
- THOMAS, A.: *Interkulturelle Kompetenz in der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit*. Aus: Fink, G.; Meierewert, S. (Hrsg.): *Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven*. Wien, New York (Springer) 2001. S. 219-236.
- THOMPSON, G., FRANCES, J., LEVACIC, R. (Hrsg.): *Markets, hierarchies and networks. The coordination of social life*. London, Newsbury Park, New Delhi (Sage) 1991.
- TRÖNDLE, D.: *Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen*. Bergisch Gladbach, Köln (Eul Verlag) 1987.
- TSAI, W.: *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages*. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg. (2000), S. 925.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S.: *Social capital and value creation: The role of intra-firm networks*. In: *Academy of Management Journal*, 41. Jg. (1998), S. 464-476.
- USEEM, J.; USEEM, R.; DONOGHUE, J.: *Men in the Middle of the Third Culture: The Roles of American and Non-Western People in Cross-Cultural Administration*. In: *Human Organization*, 22. Jg. (1963), H. 3, S. 169-179.
- USLANER, E. M.: *The moral foundations of trust*. Cambridge u. a. (Cambridge University Press) 2002.
- VOGT, J.: *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse*. Wiesbaden (Gabler) 1997.
- VROOM, V.; JAGO, A.: *Flexible Führungsentscheidungen: Management der Partizipation in Organisationen*. Stuttgart 1991.
- WAGNER, J. A.: *Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups*. In: *Academy of Management Journal*, 38. Jg. (1995), H. 1, S. 152-172.
- WALGENBACH, P.: *Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie*. Aus: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart, Berlin, Köln (Kohlhammer) 1999. S. 319-353.
- WALTER A.: *Relationship promoters. Driving forces for successful customer relationships*. In: *Industrial Marketing Management*, 28. Jg. (1999), S. 537-551.
- WARTHUN, N.: *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft; eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte*. Bochum (Brockmeyer) 1997.

- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D.: *Menschliche Kommunikation* Bern, Göttingen, Toronto u. a. (Hans Huber) 1996.
- WEICK, K. E.: *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1995.
- WELTER, F.: *Vertrauen und Unternehmertum im Ost-West Vergleich*. Aus: Maier, J. (Hrsg.): *Vertrauen und Marktwirtschaft : die Bedeutung von Vertrauen beim Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen in Osteuropa*. München (Forst) 2004. S. 7-18.
- WILLIAMSON, O. E.: *Calculativeness, trust, and economic organization*. In: *Journal of Law & Economics*, 36. Jg. (1993), S. 453-486.
- WILLIAMS, M.: *In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development*. In: *Academy of Management Journal*, 26. Jg. (2001), H. 3, S. 377-396.
- WILLIAMSON, O. E.: *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York (The Free Press) 1975.
- WILLIAMSON, O. E.: *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*. New York (The Free Press) 1985.
- WILLIAMSON, O. E.: *Transaktionskostenökonomik*. Münster, Hamburg (Lit Verlag) 1993.
- WILLIAMSON, O. E.: *The mechanisms of governance*. Oxford et al. (Oxford University Press) 1996.
- WORCHEL, P.: *Trust and Distrust*. Aus: Austin, W. G.; Worchel, P. (Hrsg.): *The social psychology of intergroup relations*. Monterey (Brooks/Cole) 1979. S. 175-187.
- WURCHE, S.: *Strategische Kooperationen: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen*. Wiesbaden (Dt. Univ.-Vlg.) 1994a.
- WURCHE, S.: *Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen*. Aus: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Management Interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik* Opladen (Westdeutscher Verlag) 1994. S. 142-159.
- YAMAGISHI, T.; COOK, K. S.; WATABE, M.: *Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan*. In: *American Journal of Sociology*, 104. Jg. (1998), H. 1, S. 165-194.
- YAMAGISHI, T.; YAMAGISHI, M.: *Trust and commitment in the United States and Japan*. In: *Motivation and Emotion*, 18. Jg. (1994), H. 2, S. 129-166.
- ZAFARPOUR, S.: *Interkulturelle Kompetenz und Management in der globalen Wirtschaft*. Aus: Fink, G.; Meierewert, S. (Hrsg.): *Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven*. Wien, New York (Springer) 2001. S. 315-338.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V.: *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. In: *Organization Science*, 9. Jg. (1998), H. 2, S. 141-159.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P.: *From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*. In: *Journal of Management Studies*, 30. Jg. (1993), H. 1, S. 131-145.

- ZAND, D. E.: *Trust and managerial problem solving*. In: *Administrative Science Quarterly*, 17. Jg. (1972), H. 2, S. 229-239.
- ZAND, D. E.: *Vertrauen und Problemlösungsverhalten bei Managern*. In: *Gruppendynamik*, 4. Jg. (1973), H. 5, S. 294-305.
- ZUCKER, L. G.: *Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920*. In: *Research in Organizational Behavior*, 8. Jg. (1986), S. 53-111.
- ZÜNDORF, L.: *Macht, Einfluß und Vertrauen als Elemente einer soziologischen Theorie des Managements*. Arbeitsberichte des Fachbereiches Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 1987. Als Manuskript gedruckt.