

*Heiner Steinberg\**

## **Vertrauen und Moralentwicklung\*\***

Vertrauen im Unternehmen als Resultat eines situativen, moralischen Beurteilungsprozesses

Vertrauen hat eine hohe Bedeutung für die Unternehmensethik und generell für das Entstehen von Kooperation sowie zur Lösung sozialer Dilemmata. Die Entstehung von Vertrauen birgt eine potentielle Dilemmasituation, die durch Vertrauen in Vertrauen gelöst werden kann. Populäre Erklärungsansätze zum Entstehen von Vertrauen setzen am Eigen- und Fremdinteresse der Akteure oder an einer unterstellten Motivmoral an. Ausgehend von einer Diskussion dieser Erklärungsansätze wird vorgeschlagen, Vertrauen im Unternehmen als Ergebnis eines situativen, moralischen Beurteilungsprozesses zu begreifen. Basis für diesen Vorschlag bildet die *Neo-Kohlbergsche Moralentwicklungstheorie* nach Minnameier. Aus der Vertrauensforschung wird zudem im Besonderen auf das Modell des *Genuine Trust* von Rose zurückgegriffen.

Schlagwörter: Vertrauen, Moralentwicklung, Unternehmensethik, Handlungsethik, Werte.

### **Trust and Moral Development – Trust in Business as Result of a Situation-Specific Moral Judgment Process**

Trust is important for business ethics and generally for building cooperation as well as solving social dilemmas. The formation of trust includes a potential dilemma situation, which could be solved by applying trust into trust. Popular approaches explain the foundation of trust by focusing on self-interest and some moral motivation. Following the review of these existing approaches, it is proposed to consider trust in business as the result of a situation-specific moral judgement process. This proposal is based on the Neo-Kohlbergian theory on morale development by Minnameier. Furthermore, in trust research, references are made especially to the approach of Genuine Trust by Rose.

Keywords: Trust, Moral Development, Business Ethics, Norms.

### **1. Einleitung**

Vertrauen wird in der Unternehmensethik Bedeutung beigemessen aufgrund seiner Funktion zur Stabilisierung unvollständiger Verträge (vgl. Lütge 2007; Homann/

---

\* Heiner Steinberg, MA, AGCO International GmbH, Victor von Bruns-Strasse 17, CH-8212 Neuhausen am Rheinfall, E-Mail: heiner.steinberg@web.de; der Beitrag beruht auf einem Promotionsprojekt, das am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt am Main betreut wird, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vertrauen, Misstrauen sowie Moralentwicklung im organisationalen Kontext.

\*\* Beitrag eingereicht am 03.10.2016; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 28.03.2017.

Lütge 2005: 111) und als erstrebenswerter Vermögenswert zur Erlangung von Glaubwürdigkeit und Integrität (vgl. Suchanek 2005). Die unternehmensexistische Relevanz von Vertrauen erschließt sich aber auch aus seinen Eigenschaften, welche sich als Konsens aus der Diskussion in Philosophie, Sozialwissenschaften und Psychologie herauskristallisiert haben. Demnach ist Vertrauen erstens Ausdruck einer positiven Erwartungshaltung zum Ausgang eines Ereignisses oder der Handlung einer anderen Person, was zweitens mit dem sich Aussetzen einer risikobehafteten Verletzbarkeit einhergeht, welche drittens auf Freiwilligkeit beruht (vgl. Hosmer 1995; Rousseau et al. 1998). Aus unternehmensexistischer Perspektive stellt sich die Frage, warum sich Individuen in dem von Wettbewerb geprägten Umfeld eines Unternehmens freiwillig dieser Verletzbarkeit aussetzen. Wie dieser Beitrag versucht zu zeigen, stellt die Entscheidung, Vertrauen zu gewähren oder nicht zu gewähren zudem eine potentielle Dilemmasituation dar, und ist damit ein klassisches Beispiel für eine wirtschaftsethische Dilemmastruktur im Sinne von Homann/Lütge (vgl. 2005: 51–54). Im Unternehmensalltag können diese Dilemmasituationen durch eine Verschränkung von formellen und informellen Rahmenbedingungen sowie Anreizstrukturen gekennzeichnet sein, was die Komplexität der Vertrauensentscheidung und die Anforderungen an den Entscheider erhöht und nach einer umfassenden Genese des zugehörigen moralischen Beurteilungsprozesses verlangt.

Die zentrale Wirkweise von Vertrauen hat Luhmann (vgl. 2014 [1968]) als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität definiert. Er differenziert weiterhin zwischen ›Systemvertrauen‹ und ›persönlichem Vertrauen‹, womit er das Vertrauen in das Funktionieren sozialer Systeme, z.B. eine Unternehmensorganisation (vgl. ebd.: 63–68), vom Vertrauen zwischen zwei Individuen (vgl. ebd.: 48–60) abgrenzt. Bezogen auf das Unternehmen konzentriert sich die organisations-theoretische Forschung in erster Linie auf das persönliche Vertrauen, genauer, auf den Beziehungskontext zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern und Gruppen (vgl. Hosmer 1995; Atkinson/Butcher 2003).<sup>1</sup> Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen hierbei insbesondere das Vertrauen in hierarchischen Beziehungen (vgl. z.B. Kramer 1996) und Vertrauen in Führungskräfte (vgl. z.B. Dirks/Ferrin 2002; Wimmer 2016). Der Situationsabhängigkeit von Vertrauen (vgl. Deutsch 1958) wird in Organisationstheorie und -psychologie durch Modellierung eines dynamischen Vertrauensprozesses Rechnung getragen, in dem sich das Vertrauen über die Dauer der Beziehung hinweg entwickelt (vgl. Rousseau et al. 1998; McKnight et al. 1998; Möller 2012).

Ist die Bedeutung von Vertrauen für die Unternehmensexistik wie eingangs festgestellt vielfach bestätigt worden, fehlt es bisher doch an einer Rekonstruktion aus handlungsethischer Sicht, wie Vertrauen im Unternehmen entsteht. Diese Lücke versucht dieser Beitrag für die Handlungsebene des Unternehmens zu schließen. Die in diesem Beitrag vorgelegten Thesen lauten wie folgt:

---

1 Eine Ausnahme stellt Bohn (2007) dar, die in ihrer empirischen Analyse das abstrakte Vertrauen in das Funktionieren der Organisation (44–52) und das Persönliche Vertrauen auf der Interaktionsebene des Unternehmens (53ff.) untersucht.

1. Vertrauen im Unternehmen ist Ergebnis eines *situativen, moralischen Beurteilungsprozesses*, welcher sich mit der Neo-Kohlbergschen Entwicklungstheorie nach Minnameier rekonstruieren lässt.
2. Die in den einzelnen Entwicklungsstufen ausgeübten Vertrauensformen entsprechen den etablierten theoretischen Ansätzen der Vertrauensforschung.
3. Welche Entwicklungsstufe auf der Handlungsebene des Unternehmens aktiviert wird, hängt maßgeblich von der Bedingungsebene ab.
4. Die Möglichkeiten der Handlungsebenen für das Entstehen von Vertrauen sind folglich begrenzt. Auch für Vertrauen im Unternehmen gilt die Zweistufigkeit der Wirtschaftsethik wie sie von Homann (1999 und 2001) formuliert worden ist.

Die Untersuchung beginnt zunächst in Abschnitt 2 mit einer Darstellung der Funktion von Vertrauen als Voraussetzung für das Entstehen von Kooperation, insbesondere zur Lösung sozialer Dilemmata (vgl. hierzu auch Morner/Wälder 2013). Der hierin dargestellte Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kooperation und Reziprozität wird in Abschnitt 3 weiterentwickelt, in dem zum einen die potentielle Dilemmasituation bei der Entstehung von Vertrauen eingeführt, zum anderen aber Vertrauen in Vertrauen als Lösungsmöglichkeit für diese potentielle Dilemasituation hergeleitet wird. Hierfür wird auf ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag zurückgegriffen, welches aufgrund der Verschränkung von formellen und informellen Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen die praktische Komplexität der potentiellen Dilemasituation und dem zugehörigen moralischen Beurteilungsprozess vor Augen führt. In Abschnitt 4 erfolgt die Diskussion der bestehenden Erklärungsansätze zur Entstehung von Vertrauen, die mit der Schlussfolgerung endet, dass eine rein auf Eigen- und Fremdinteresse abzielende Erklärung der Entstehung von Vertrauen im Unternehmen nicht gerecht wird und das Abstellen auf moralische Motive und sie erklärende Präferenzen eine Verkürzung des moralischen Beurteilungsprozesses darstellt. Zur Genese dieses moralischen Beurteilungsprozesses führt Abschnitt 5 in die Neo-Kohlbergsche Entwicklungstheorie nach Minnameier ein, welche in Abschnitt 6 zur Hilfe genommen wird, um Vertrauen im Unternehmen als situativen, moralischen Beurteilungsprozess zu rekonstruieren.

Lewicki et al. (1998) haben hergeleitet, dass Vertrauen und Misstrauen als zwei miteinander verbundene, aber separat zu erforschende Dimensionen aufzufassen sind. Dieser Unterscheidung folgend, befasst sich dieser Beitrag ausschliesslich mit Vertrauen und nicht mit Misstrauen, auch wenn einige Thesen möglicherweise auf Misstrauen anwendbar sein mögen. Der später eingeführte Begriff des ‚Nicht-Vertrauens‘ wird somit nicht als Misstrauen, sondern als Enttäuschen und Nicht-Erwidern eines angebotenen Vertrauens angesehen.

## 2. Vertrauen und Kooperation

Eine einschlägige Untersuchungsform von kooperativem Verhalten ist in den Sozialwissenschaften die Analyse von sozialen Dilemmata. Deren Grundstruktur lässt

sich gut an einem ›Commons-Dilemma‹ erkennen, wie es z.B. Hardin (1968) formuliert hat. Eine begrenzte Ressource, ein Weidegrund (›Public Good‹), wird von mehreren, ihren Eigennutzen maximierenden Akteuren gemeinsam genutzt<sup>2</sup>. Es handelt sich hierbei um ein Dilemma, da die Gesamtwohlfahrt durch eine schonende Nutzung aller Akteure am größten wäre, durch die Knappheit allerdings beim einzelnen Akteur der gegensätzliche Anreiz einer individuellen Maximalnutzung entsteht, was zu einer Übernutzung der Ressource führt.

Dawes (1973) hat dieses Commons-Dilemma als einmaliges N-Personen-Gefangendilemma dargestellt<sup>3</sup>. Hierbei besteht für keinen der Spieler ein Anreiz zu kooperieren (maßvolle Nutzung der Ressource). Die dominante Strategie für beide Spieler lautet ›Defektieren‹ (übermäßige Nutzung der Ressource). Populäre Lösungsansätze beziehen sich auf die Bedingungsebene, nämlich Privatisierung der Ressource (vgl. Homann/Suchanek 2000: 139f.; Diekmann/Preisendorfer 2001: 83f.) und Einrichten einer Überwachungs- oder Koordinierungsinstitution (vgl. Ophuls 1973; Ostrom 1990: 8–18).

Stellt man das Gefangendilemma als iteratives Spiel dar, ergeben sich größere Möglichkeiten für eine Strategie auf der Handlungsebene. In mehreren, zwischen finiten Spielstrategien ausgetragenen Computerwettbewerben, welche von Spieltheoretikern eingereicht worden waren, war die ›Tit-for-Tat Strategie‹ am erfolgreichsten (vgl. Axelrod 2006 [1984]: 31)<sup>4</sup>. Sie besteht darin, im ersten Zug zu kooperieren und in den darauffolgenden Zügen die Entscheidung des Mitspielers zu spiegeln. Kooperiert der andere Spieler – wird kooperiert –, defektiert der Mitspieler – wird ebenfalls defektiert. Der Grund für den Erfolg von Tit-for-Tat ist in seiner von außen erkennbaren Klarheit, ›clarity‹, zu sehen, welche es dem Gegenüber leicht macht, den ›reziproken Kern‹ der Strategie zu verstehen. Der Mitspieler kann erkennen, dass Defektieren für ihn nur kurzfristig vorteilhaft sein kann, weil der Anwender von Tit-for-Tat im nächsten Zug ebenfalls defektieren würde. Ausgeschlossen ist damit freilich nicht, dass eine Spielstrategie die von Tit-for-Tat gewährte Transparenz gezielt ausnutzt (vgl. ebd.: 53f.).

Aus der Perspektive des Tit-for-Tat praktizierenden Spielers ergibt sich somit die Gefahr, dass er für sein kooperatives Verhalten mit einer niedrigeren Auszahlung bestraft wird, wenn sein Mitspieler – womöglich im letzten Spielzug – nicht reziprok handelt und defektiert (vgl. Ostrom 2010). Ostrom (2003) hat deshalb gefolgert, dass Vertrauen in die Reziprozität der Mitspieler notwendig ist, um in der Konsequenz Kooperation in Situationen mit sozialen Dilemmata zu erreichen. Gemäß ihrem Modell ist damit Vertrauen die Quelle für Reziprozität welche das herrschende Kooperationslevel (›level of cooperation‹) der Individuen definiert.

- 
- 2 Die Grundzüge dieser Problematik werden freilich schon bei Hobbes genannt (vgl. hierzu Ostrom 1990: 2).
  - 3 Ostrom (1990) wählt eine Darstellung mit nur zwei Spielern, wodurch der Public Good Charakter des Commons-Dilemmas zunächst unberücksichtigt bleibt (vgl.: 4).
  - 4 Die experimentelle Forschung hat ergeben, dass auch in infinit iterativen Gefangendilemmata, die Tit-for-Tat-Strategie in Laborexperimenten zu den meist angewendeten Strategien gehört (vgl. Dal Bó/Fréchette: forthcoming).

Darüber hinaus besteht eine wechselseitige direkte Beziehung zwischen Vertrauen und dem bestehenden Kooperationslevel. Diese definiert zusätzliche Reputation für reziprok handelende Akteure, welche wiederum auf das Vertrauen der Akteure einwirkt. D.h., nach Ostrom löst Vertrauen nicht nur Kooperation aus, sondern es wird auch durch sie bedingt.<sup>5</sup> Ebenhöh/Pahl-Wostl (2008) haben Ostroms Modell erweitert: Zusätzlich zu Reziprozität wirkt demnach Vertrauen auf die Normen Fairness und Kooperationsbereitschaft der Akteure ein, die sie beide experimentell als zusätzliche Voraussetzung für Kooperation herausarbeiten.

### 3. Die Vertrauensentscheidung als Dilemmasituation

Auch die Entscheidung, Vertrauen zu gewähren oder nicht zu gewähren, lässt sich spieltheoretisch darstellen. Bei dem hierfür üblichen ›Vertrauensspiel‹ kommt dabei nicht ein iteratives Gefangenendilemma wie es im letzten Abschnitt verwendet wurde, sondern ein sequentielles Spiel in extensiver Form zur Anwendung, bei dem ein Spieler nach dem anderen am Zug ist (vgl. Dasgupta 1988; Kreps 1990).

Auf diese Weise kann z.B. die Interaktion zwischen dem Vertriebsleiter eines Unternehmens und dem ihm zugewiesenen Controller dargestellt werden. Der Vertriebsleiter hat den Verdacht, dass einige seiner Mitarbeiter bewusst falsche Angaben in den zum internen Kontrollsysteams zugehörigen Checklisten machen, um so systematisch gegen Korruptionsvorschriften zu verstößen. Die betroffenen Checklisten werden regelmäßig vom Vertriebsleiter selbst genehmigt, so dass die Erhärting seines Verdachts auf eine persönliche Nachlässigkeit seinerseits hindeuten würde. Um festzustellen, ob sein Verdacht richtig ist, ist eine detaillierte Analyse der aus den Vertriebsaktivitäten resultierenden Finanztransaktionen notwendig. Hierfür benötigt er die Hilfe des Controllers. Der Vertriebsleiter steht nun vor der Entscheidung, ob er den Controller über seinen Verdacht informiert und ihn um Unterstützung bittet (Vertrauen) oder ob er ihn im Unklaren über die Situation lässt und seinen Verdacht nicht weiterverfolgt (Nicht-Vertrauen). Entscheidet er sich für die zweite Option, ergibt sich für den Vertriebsleiter eine neutrale Auszahlung, weil die mögliche Regelverletzung nicht weiterverfolgt wird. Vertraut der Vertriebsleiter dem Controller, steht dieser nach Durchführung der Analyse vor der Wahl, ob er im Falle von Falschangaben den regulären Verfahrensweg für solche Regelverletzungen einleitet (Vertrauen erwideren) oder ob er vor Einleiten des offiziellen Verfahrens bei dem ihm vorgesetzten Finanzleiter den Eindruck erweckt, dass er die Falschangaben vollkommen alleine aufgedeckt hat (Vertrauen missbrauchen). Durch den sich ergebenden Reputationsgewinn bei seinem Vorgesetzten ergibt die letzte Option eine sehr hohe persönliche Auszahlung für ihn. Der Vertriebsleiter erhält in diesem Fall eine negative Auszahlung, da sich unabhängig vom Ergebnis des Meldeverfahrens schnell herumspricht, dass die von ihm genehmigten Checklisten Fehler enthielten. Erwidert der Controller hingegen das

5 Ostrom (2003) erklärt mit dieser wechselseitigen Beziehung von Vertrauen und Kooperation die experimentellen Ergebnisse, in welchen zugelassene Kommunikation das Kooperationslevel der Spieler erheblich erhöht (vgl. Ostrom et al. 1994: 167ff.).

Vertrauen des Vertriebsleiters und leitet im Falle von Falschangaben das reguläre Verfahren ein, erhalten beide eine gemäßigt positive Auszahlung: Das Aufdecken der Manipulationen im internen Kontrollsysteem wird allgemein positiv wahrgenommen. Das Vergehen der Vertriebsmitarbeiter wird sanktioniert und die Checklisten verbessert, um die Manipulationsanfälligkeit zu verringern.

Aus einer solchen spieltheoretischen Darstellung von Vertrauen oder Nicht-Vertrauen ergibt sich, dass die Vertrauensfrage an sich ebenfalls eine potentielle Dilemmasituation darstellt, wie sie im vorherigen Abschnitt für Kooperation im Allgemeinen dargestellt wurde. Beschränkt man die oben skizzierte Interaktion auf ein einmaliges Spiel, ergibt sich eine dominante Strategie zum Defektieren (Nicht-Vertrauen). Der Vertriebsleiter antizipiert, dass der Controller sein Vertrauen missbrauchen kann und wird im ersten Schritt nicht vertrauen: Im spieltheoretischen Sinne ein teilspielperfektes Gleichgewicht zum Nicht-Vertrauen. Die für ein einmaliges Gefangenendilemma anwendbaren Lösungsansätze, z.B. Schaffen einer Institution, kommen beim Vertrauensspiel nicht in Frage, da für den Vertrauensnehmer das schlechteste Ergebnis im Falle von Nicht-Vertrauen des Vertrauensgebers lediglich neutral ist.<sup>6</sup>

Interagieren beide Akteure öfter als einmal miteinander – was im Unternehmensalltag dem Regelfall entsprechen sollte – ergeben sich Lösungsansätze auf der Handlungsebene. In einem solchen mehrmaligen Spiel kann der vertrauensgebende Vertriebsleiter Tit-for-Tat praktizieren. Missbraucht der Controller sein Vertrauen, antwortet er in der nächsten Entscheidung über Vertrauen ebenfalls mit Nicht-Vertrauen. Für den Controller ist dies unvorteilhaft, da er ohne gewährte Kooperation generell nicht erfolgreich arbeiten kann. Noch facettenreicher wird das Szenario, wenn man von einer abwechselnden Rollenverteilung von Vertrauensnehmer und Vertrauensgeber ausgeht. Tatsächlich ist im Unternehmensalltag davon auszugehen, dass auch der Controller in die Rolle des Vertrauensgebers kommt, z.B. dann, wenn er einen eigenen Rechenfehler in einer Analyse bemerkt und seinerseits vor der Frage steht, ob er dem Vertriebsleiter vertrauen will oder nicht.

Dennoch bleibt immer das Risiko bestehen, dass einer der Akteure defektiert. Folgt man dem im letzten Abschnitt dargestellten Ansatz Ostroms zum Lösen sozialer Dilemmata, steht der einzelne Akteur also immer vor der Entscheidung ob er darauf vertrauen soll, dass das Gegenüber sein Vertrauen erwidert. Es stellt sich die Frage des ›Vertrauens in das Vertrauen‹, welches Luhmann als ›Durchschauendes Vertrauen‹ bezeichnet hat. Mit diesem Begriff grenzt Luhmann jene Form des Vertrauens ab, welches nicht auf die Beurteilung der direkten Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers, sondern auf einer Reflexion »in die Mechanismen der Vertrauensbildung« (vgl. 2014 [1968]: 87) aufbaut. Ein solches Vertrauen durchschaut die vordergründige Darstellung und stellt auf den individuellen Rollenkontext und die Motivation der handelnden Personen ab. Damit

---

<sup>6</sup> Wie die im Folgenden dargestellten Lösungsansätze zeigen, weist ein iteratives Vertrauensspiel hingegen ähnliche Eigenschaften wie die eines iterativen Gefangenendilemmas auf (vgl. hierzu Hardin 2003).

wird klar, dass gerade Systemvertrauen auf Vertrauen in Vertrauen beruht (vgl. ebd.: 89f.). Nach Luhmann scheint Vertrauen in Vertrauen somit in erster Linie durch das Funktionieren der Organisation – und damit durch Faktoren der Bedingungsebene und nicht solche der Handlungsebene – erzeugt zu werden. Dies steht in Übereinstimmung zur niedrigen Bedeutung, die Luhmann generell der Moral beimisst (vgl. hierzu Luhmann 1997: 404; Homann 2002) Es wird damit außerdem klar, dass Vertrauen in Vertrauen im spieltheoretischen Sinne eine *Institution* darstellt, welche zu einer Veränderung der Auszahlungsmatrix führt und damit eine Lösungsmöglichkeit für die potentielle Dilemmasituation bei einer Vertrauensentscheidung bietet.

Ohne Anwendung einer spieltheoretischen Darstellung erklärt bereits Coleman (1990) ›Einseitiges Vertrauen‹ zum einen auf der Handlungsebene durch die kalkulierende Abwägung des Vertrauensgebers zwischen den Faktoren Eintrittswahrscheinlichkeit, Nutzen der Vertrauengewährung sowie des Verlusts, welcher durch einen möglichen Vertrauensmissbrauch entstehen würde (vgl.: 97–102). Auf der Bedingungsebene wirken zum anderen Sanktionen sozialer Systeme auf die Entscheidung des Vertrauensgebers ein (vgl. ebd.: 115f.). ›Wechselseitiges Vertrauen‹ (›Mutual Trust‹) wird ebenfalls auf der Handlungsebene begründet, wobei sich die Abwägung der einzelnen Faktoren nicht nur unmittelbar auf die einzelne Entscheidungssituation, sondern auf den antizipierten Einfluss der Vertrauentscheidung auf die Entscheidung des Vertrauenspartners bezieht (vgl. ebd.: 178f.). Damit hat auch wechselseitiges Vertrauen nach Coleman einen reziproken Charakter, durch den Vertrauen für den einzelnen Akteur dann lohnenswert erscheint, wenn eine reziproke Handlung des Gegenübers wahrscheinlich und nutzenstiftend ist.

Demgegenüber lehnt Williamson (1993) eine auf Nutzenabwägung beruhende Erklärung von Vertrauen (›Calculative Trust‹) ab. In seinem Gegenvorschlag wird Vertrauen durch den Beziehungskontext, in dem die Vertrauentscheidung gefällt wird, bestimmt, wobei Vertrauen gerade dann besteht, wenn dieser eine Nutzenabwägung in Entscheidungssituationen und die hierfür erforderlichen Operatoren wie z.B. Überwachungsinstrumente ausschließt. Damit beschränkt sich Vertrauen nach Williamson auf Beziehungen auf der persönlichen Ebene (›Personal Trust‹), in denen eine Nutzenabwägung eine Herabstufung (›degrad[ing]‹) der Beziehungsqualität bedeuten würde. Die Bindung des Vertrauensbegriffs an den Beziehungskontext verweist auch bei Williamson auf die reziproke Eigenschaft von Vertrauen. Gleichzeitig ergibt sich allerdings die Schlussfolgerung, dass selbst wenn die Vertrauentscheidung an sich keiner Nutzenabwägung unterworfen ist, dies dann doch für die Entscheidungsfrage zum Eingehen oder Fortsetzen einer Beziehung gilt. Auch in Beziehungen auf der persönlichen Ebene werden mögliche Vertrauensmissbräuche schließlich sanktioniert (z.B. durch Abbruch der Beziehung) oder vor Eingehen der Beziehung antizipiert und in die Entscheidungsfindung miteinbezogen. Das potentielle Dilemma der Vertrau-

entsentscheidung wird damit auf die Ebene der Beziehungsentscheidung verschoben, aber nicht gelöst.<sup>7</sup>

#### 4. Wie entsteht Vertrauen im Unternehmen?

Als Zwischenergebnis der bisherigen Untersuchung lässt sich festhalten, dass Vertrauen, selbst als Voraussetzung für das Entstehen von Kooperation und zur Lösung sozialer Dilemmata fungierend, in seiner Entstehung eine potentielle Dilemmasituation birgt, die durch Vertrauen in Vertrauen gelöst werden kann. Das Beispiel aus dem Unternehmensalltag verdeutlicht zudem, dass diese Dilemmata in Situationen auftreten können, in denen eine Verschränkung von formellen Vorgängen (Einleiten einer Untersuchung) und informellen Vorgängen (Weitersagen an Finanzvorgesetzten, Rechenfehler kritisieren) vorliegt, welche mit ihren unterschiedlichen Rahmenbedingungen die Auszahlung der Entscheidenden beeinflusst.

Hat vorliegender Beitrag bis hierher einige Vertrauensformen und Wirkweisen von Vertrauen nach Luhmann, Ostrom, Coleman und Williamson dargestellt, werden in den folgenden Abschnitten bestehende Erklärungsansätze zur Entstehung von Vertrauen im Unternehmen diskutiert. In Abschnitt 4.1 wird zunächst herausgearbeitet, dass eine auf Eigen- und Fremdinteresse abzielende Erklärung der Entstehung von Vertrauen im Unternehmen nicht gerecht wird. Anschließend wird in Abschnitt 4.2 festgestellt, dass das Zurückführen von Vertrauen auf moralische Motive und sie erklärende Präferenzen eine Verkürzung des moralischen Beurteilungsprozesses darstellt.

##### 4.1 Eine Frage des Interesses?

Auch für Hardin (2002) spielt der Beziehungskontext eine wichtige Rolle für das Entstehen für Vertrauen. In den Mittelpunkt seines Ansatzes stellt er jedoch die *Vertrauenswürdigkeit* des Vertrauenspartners. Vertrauenswürdigkeit ergibt sich für ihn daraus, dass die Interessen des Vertrauensgebers in jenen des Vertrauensnehmers eingeschlossen sind (*Encapsulated Interest*). Der Vertrauensnehmer hat deshalb keinen Anreiz, das Vertrauen des Vertrauensgebers auszunutzen. Ein solches, von beiden geteiltes Interesse besteht insbesondere im Hinblick auf die Fortführung der Beziehung zwischen beiden Akteuren (vgl. ebd.: 3–9). Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Ansätzen auf der Handlungsebene setzt Hardin damit nicht am erfolgten oder antizipierten Entscheidungsergebnis, sondern – tiefer gehend – am zugrundeliegenden Interesse der Entscheidenden und den sich hieraus ergebenden Anreizen an. Er bezieht sich damit auf Hume, der das Einhalten

---

<sup>7</sup> Durch diese Verschiebung wird letztlich die Beziehungsentscheidung zu einer moralischen Entscheidung, welche einen moralischen Beurteilungsprozess durchläuft, wie dieser für Vertrauen in den folgenden Abschnitten dieses Beitrages dargestellt wird.

von Versprechen ebenfalls an das gemeinsame Interesse der Akteure anbindet (vgl. ebenso Homann 2010):

»Zur Bildung (...) dieser Abmachung ist aber nichts weiter nötig, als dass jeder sich des eigenen Interesses bewusst ist, das er an der treuen Erfüllung seiner Verpflichtungen hat und dass er dies Bewusstsein anderen Gliedern der Gesellschaft ausspricht. Dies weckt unmittelbar das gleiche Interesse bei den anderen. Dies Interesse ist der erste Grund der Verpflichtung zur Erfüllung von Versprechungen« (Hume 2004 [1739–1740]: 513).

Das Vertrauen des Vertriebsleiters würde also durch die Vertrauenswürdigkeit des Controllers begründet, welche sich insbesondere daraus ergeben würde, dass der Controller – ebenso wie der Vertriebsleiter – an einer Fortführung der Beziehung interessiert wäre. Der Vertriebsleiter würde das Kooperieren des Controllers aufgrund dessen Interesse an der Fortführung der Beziehung antizipieren.

Reicht dieses Abstellen auf Eigen- und Fremdinteresse aus, um Vertrauen zwischen Akteuren innerhalb des Unternehmens zu erklären? Homann (2010) scheint dies zu bejahen, weil er davon ausgeht, dass Unternehmen aus ›Stellen‹ und nicht aus Individuen bestehen und deshalb auf ›einen Ewigkeithorizont angelegt‹ seien. Er weist außerdem auf die Wichtigkeit der Reputation für den einzelnen Akteur hin, »als fairer und integrier Geschäftspartner dazustehen« (ebd.) Beide Erklärungen scheinen Vertrauensbeziehungen im Unternehmen nicht vollständig gerecht zu werden. Formal sind moderne Unternehmensorganisationen einem ständigen Wandel unterworfen.<sup>8</sup> Unabhängig von der Stellen-Struktur wirken außerdem zahlreiche informelle Anreize auf die Stelleninhaber ein (z.B. das Fortführen von Seilschaften). Es erscheint außerdem fraglich ob ein Defektieren in Beziehungen innerhalb des Unternehmens zwangsläufig zu einem Reputationsverlust führt. So würde im oben genannten Beispiel das Ausnutzen des Vertrauens für den Controller sogar einen Reputationszuwachs innerhalb der Finanzabteilung bedeuten.

Auch die vielfältige experimentelle Erforschung des Vertrauensspiels in verschiedenen Varianten (z.B. als Investment Game oder Dictator Control Variante) hat zu Ergebnissen geführt, die vermeintlich nicht im Einklang mit den Annahmen der klassischen Spieltheorie stehen. In einem von Berg et al. (1995) entwickelten und als Experiment durchgeführten Investment Game als Variante des Vertrauensspiels senden 55 von 60 Spielern als erster und eröffnender Spieler zumindest einen kleinen Betrag an Spieler 2, und 30 von 32 Spielern senden als Spieler 2 einen Betrag zurück, obwohl das teilspielperfekte Gleichgewicht Nichtsenden lautet (vgl. Abschnitt 3). Selbst in einer Dictator Control Variante des Vertrauensspiels, in welcher Spieler 2 keine Sanktionsmöglichkeit besitzt, gibt es beobachtbare Beispiele für Akteure, die als Spieler 1 ihre Auszahlung teilen und kooperieren (vgl. Forsythe et al. 1994).

Frank (1988: 73) hat eine solche Situation als ›Golden Opportunity‹ bezeichnet. In einem nicht iterativen Spiel scheint es auf den ersten Blick einen starken Anreiz für den Vertrauensnehmer zu geben, das ihm angebotene Vertrauen zu enttäus-

<sup>8</sup> In der Organisationstheorie einschlägig ist beispielsweise der ›Situative Ansatz‹, welcher in seiner Reinform Organisationen vorgibt, sich stetig an die herrschende Situation von externen und internen Anforderungen anpassen zu müssen (vgl. Pugh/Hickson 1976: 77–109; Kieser 1999: 193ff.).

schen, zumindest wenn dies mit einer höheren Auszahlung versehen ist. Ein nicht-spieltheoretisch basiertes Alltagsbeispiel für dieses Phänomen ist der Passant, der unbeobachtet in einem Park eine Geldbörse findet und diese beim Fundbüro abgibt. In einem solchen Fall scheint das Abstellen auf die Interessen des Akteurs als Erklärung nicht zu greifen, da ein Defektieren ohne Konsequenzen bleiben würde.

#### *4.2 Eine Frage der moralischen Motivation?*

Der Fakt, dass einzelne Akteure auch in Situationen mit Golden Opportunities kooperieren und das Vertrauen nicht missbrauchen, scheint die Schwachstelle in einem auf Eigen- und Fremdinteresse der Akteure basierenden Erklärungsversuch von Vertrauen zu sein. Diese Fälle werden zum Anlass genommen, innerhalb des Erklärungsansatzes die beschränkte Rationalität der Akteure durch moralische Motive zu ersetzen. Moralische Motive werden zu einer Art Auffangkategorie für Beobachtungsergebnisse, die vermeintlich nicht auf eine beschränkt rationale Verhaltensweise zurückzuführen sind. So kommt Hardin (2003) zu dem Schluss, dass neben Encapsulated Interest auch eine normative Motivation (»strong normative motivation«) Vertrauen erzeugen könne (vgl. hierzu auch Hardin 2002: 36ff.). Vertrauen durch moralische Motive zu erklären, hat eine gewisse Tradition. Baier (1986) argumentiert in einem vielzitierten Aufsatz mit Rückgriff auf den Kantschen Kategorischen Imperativ, dass Vertrauen die Abhängigkeit vom guten Willen des Anderen sei. Die moralische Motivation des Vertrauenspartners macht sie ausdrücklich zum Abgrenzungskriterium von Vertrauen gegenüber einer alltäglichen Abhängigkeit von anderen. Hierfür hat sie auch Zustimmung von Vertretern der Organisationstheorie erhalten (vgl. Ring/van de Ven 1992).

Generell hat die Organisationstheorie und -psychologie eine Vielzahl von persönlichen und organisationalen Bedingungen und Faktoren herausgearbeitet, welche direkt oder indirekt Vertrauensaufbau und die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit beeinflussen (vgl. Kramer 1999; Mayer et al. 1995 für die Diskussion der Ansätze). Für die Fragestellung dieses Beitrags sticht dabei die Gegenüberstellung, welche zwischen den Vertrauensfaktoren Kompetenz/Fähigkeit auf der einen und gute Absichten/Integrität auf der anderen Seite verschiedentlich erfolgt (vgl. z.B. Cook/Wall 1980; Liebermann 1981) ins Auge. Wie im Abschnitt 5 dargestellt werden wird, wird in der Moralentwicklungstheorie durchaus davon ausgegangen, dass Individuen sowohl professionelle und fachliche Aspekte, als auch – möglicherweise divergierende – moralische Prinzipien in den moralischen Beurteilungsprozess miteinbeziehen. Wie auch der oben genannte scheinbare Gegensatz zwischen Interesse und moralischen Motiven, erscheint jedoch auch diese Gegenüberstellung von Kompetenz und guten Absichten verkürzt, da die Existenz guter Absichten nicht die moralische Beurteilung der spezifischen Situation ersetzt.

Dieses Argument scheint auch auf den eigenständigen Literaturstrang, der sich in der experimentellen Forschung zur Erforschung der sogenannten ›other-regarding preferences‹ ergeben hat, welche nicht eigeninteressiertes Handeln erklären sollen, zuzutreffen. So vermuten Fehr/Schmidt (1999) in ihrem Modell der ›ine-

quity aversion<sup>9</sup> eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Präferenz von Akteuren, Ungleichheit abzulehnen und durch ihre eigenen Handeln Gleichheit herzustellen. Charness/Rabin (2002) kommen hingegen zu dem Ergebnis, dass sich die Präferenzen von Akteuren in erster Linie auf die Auszahlungsmaximierung für alle Teilnehmer konzentrieren und nicht darauf, Verteilungsunterschiede auszugleichen.

Nicht geklärt ist damit die Frage, worauf diese moralische Motivation oder die sie vermeintlich erklärenden Präferenzen basieren. Nur auf moralische Motivation abzustellen führt entweder in einen Zirkelschluss (vgl. hierzu Homann 2004) oder einen Widerspruch. Anstatt von einer moralischen Motivation auszugehen, erscheint es daher zutreffender, sich die Frage der moralischen Beurteilung einer bestimmten Situation zu stellen (vgl. Minnameier 2012). Minnameier (2013a) fasst zusammen:

»[D]as Problem ist daher, dass unter dem Label der moralischen Motivation ein genuines moralisches Problem formuliert wird (wenn nicht das moralische Problem schlechthin), das nach einem moralischen Urteil verlangt.«

In der Moralentwicklungspsychologie ist zur Genese dieses Urteilsprozesses das Modell des *Moral Functional* entwickelt worden, welches vier Stufen umfasst: (1) Interpretation der Situation und Auswahl des passenden moralischen Prinzips, (2) Entscheidung, (3) Beurteilung und (4) Umsetzung (vgl. Kohlberg/Candee 1984; Minnameier 2013b). Minnameier (2010a; 2013b) hat dieses Modell auf Basis von Peirce (1934 [1903]) weiterentwickelt: Die erste Phase entspricht demnach der *Abduktion*. Aus dem spezifischen situativen moralischen Problem wird eine Hypothese über das in dieser Situation geltende moralische Prinzip gebildet. Hierbei kommen situativ die im Anschluss dargestellten Moralentwicklungsstufen zur Anwendung. Durch *Deduktion* in der zweiten Phase wird anschließend aus der Hypothese die für die zu beurteilende Situation richtige Handlung abgeleitet. Die *Induktion* in Phase 3 überprüft das praktische Handlungsergebnis unter Rückgriff des in Phase 1 gebildeten, moralischen Prinzips. Hierbei wird das moralische Prinzip auch im Hinblick auf die praktischen Konsequenzen hinterfragt.

## 5. Die Moralentwicklungstheorie nach Minnameier sensu Kohlberg und Piaget

Im Abschnitt 4 ist dargelegt worden, dass eine rein auf Eigen- und Fremdinteresse abzielende Erklärung der Entstehung von Vertrauen im Unternehmen nicht gerecht zu werden scheint. Außerdem ist klargeworden, dass ein Abstellen auf moralische Motive oder Präferenzen nicht die Komplexität eines moralischen Beurteilungsprozesses im Sinne der Moralentwicklungstheorie vollständig wiedergibt. Stattdessen wird in diesem Beitrag vorgeschlagen, Vertrauen im Unternehmen als Ergebnis eines *moralischen Beurteilungsprozesses* zu begreifen. Zur Genese dieses Urteilsprozesses und der zur Anwendung kommenden Moralent-

<sup>9</sup> Für eine Kritik des Modells der ›inequity aversion‹ vgl. Binmore/Shaked (2010) und Minnameier (2013a).

wicklungsstufen kommt das Modell nach Minnameier sensu Peirce, bzw. nach Minnameier sensu Kohlberg und Piaget zur Anwendung. Hierfür spricht erstens der gerade beleuchtete Aspekt, dass Vertrauen als moralisch erwünschtes Verhalten nicht vereinfachend auf eine moralische Motivation zurückgeführt wird. Moralische Wertvorstellung, kognitive Fähigkeiten und Interessensbewertung des Entscheiders fließen in den moralischen Urteilsprozess mit ein. Der oben dargestellte, scheinbare Gegensatz zwischen Interesse und moralischer Motivation wird aufgelöst. Zweitens berücksichtigt der moralentwicklungspsychologische Ansatz den situativen Aspekt der Entscheidung Vertrauen oder Nicht-Vertrauen (vgl. Beck 2000; Minnameier 2013a). Die Frage: »Was kann eine Person in einer bestimmten Situation leisten?« steht im Mittelpunkt. Für unternehmensexistische Fragestellungen in situativer Hinsicht insbesondere relevant sind die im Unternehmen herrschenden Wettbewerbsbedingungen (vgl. Homann/Lütge 2005: 84).

In einer hierarchischen Stufentaxonomie lassen sich die Entwicklungsstufen der moralischen Urteilsfähigkeit systematisch darstellen. Die Differenzierung der Stufen erfolgt durch die Gerechtigkeitsoperationen *Gerechtigkeit* (Intra), *Reziprozität* (Inter) und *Reziproke Gleichheit* (Trans), welcher sich das Individuum bedient, wenn es sich in der jeweiligen Urteilstufe mit moralischen Fragestellungen auseinandersetzt. Eine Weiterentwicklung in die nächste Stufe erfolgt, wenn das Individuum einen Widerspruch bei Anwendung der jeweiligen Gerechtigkeitsoperation in seiner aktuellen Entwicklungsstufe empfindet, welcher dann in der nächst höheren Stufe aufgelöst wird (vgl. Minnameier 2010b; 2000: 108–114).

Auf diese Weise werden die moralischen Prinzipien erster Ordnung in neun Unterstufen dargestellt. Die erste Stufe umfasst mit ihren Unterstufen 1A, 1B und 1C die Moralentwicklung, welche lediglich auf Mitgefühl aufbaut und keine darüber hinaus gehende moralische Abwägung umfasst. Das Individuum setzt seine eigene Sichtweise ins Verhältnis zu derjenigen anderer Individuen und erkennt deren Sichtweise als zunächst gleichberechtigt neben den eigenen an (Intra), strebt Einigungen auf Basis von Reziprozität an (Inter) und entwickelt schließlich eine altruistische Haltung, auf deren Grundlage es anderen hilft, ohne eine Gegenleistung zu erhalten (Trans) (vgl. Minnameier 2010b, 2000: 117–122).

In Stufe 1 noch nicht erkennbar sind Interessenkonflikte, weil die Interessen der Individuen strikt voneinander getrennt sind und entweder dem eigenen oder dem Interesse des anderen Individuums gefolgt wird. Dies führt dann zu einem Widerspruch, wenn beide Individuen eine unterschiedliche Ansicht von ihren jeweiligen Interessen haben, wenn also z.B. das eine Individuum zugunsten der Interessen des anderen zurückstecken will, dies aber gar nicht im Sinne des anderen Individuums ist. Die Auflösung dieses Widerspruchs erfolgt in Stufe 2, in der der Gesichtspunkt der Wertsubjektivität eingeführt wird. Dies geschieht durch getrennte Interessenverfolgung bzw. durch Konfliktaustragung der gegensätzlichen Interessen (Intra), durch die Verhandlung eines reziproken Interessenausgleichs (Inter) und der generalisierten Konzeption eines gerechten Ausgleichs, ohne dass hierfür explizite Verhandlungen erforderlich wären (Trans) (vgl. Minnameier 2010b, 2000: 122–126).

Damit die Prinzipien der Stufe 2 zum Tragen kommen, ist ein wechselseitiges Praktizieren erforderlich. Obwohl sie vom praktizierenden Individuum global gedacht werden, ist es darauf angewiesen, dass die anderen Individuen kooperieren. Dies führt zum Widerspruch der Stufe 2. In Stufe 3 wird dieser durch einen Kategoriewechsel aufgelöst: Das individuelle Interesse wird durch das Interesse der sozialen Gemeinschaften ersetzt. Zum einen werden Interessenkonflikte durch ein Zugehörigkeitsgefühl zu bestimmten Gruppen gelöst (Intra). Zum anderen kann der reziproke Ausgleich der Unterstufe Inter zu Normbildung oder Vertragsfindung zwischen sozialen Gruppen führen. Unterstufe 3C (Trans) ermöglicht Gruppen, implizite Ausgleichsnormen wie Anwendung des Vergeltungsgrundsatzes zu praktizieren (vgl. Minnameier 2010b, 2000: 127–131).

## 6. Vertrauen als Ergebnis eines moralischen Beurteilungsprozesses

Im Folgenden wird herausgearbeitet, welche Formen von Vertrauen im Unternehmen in den einzelnen Moralentwicklungsstufen bestehen. Im wirtschaftlichen Umfeld keine wesentliche Rolle spielen sollte Vertrauen, welches durch moralische Prinzipien der Stufe 1 ausgelöst würde. Wirtschaftliches Handeln im Unternehmen ist sowohl extern als auch intern von Wettbewerb gekennzeichnet, so dass im Regelfall nicht davon ausgegangen werden kann, dass Akteure lediglich basierend auf Mitgefühl und ohne weitere moralische Abwägung moralische Entscheidungen treffen. Anwendung auf Vertrauen im Unternehmen findet daher im Folgenden die Stufentaxonomie der Neo-Kohlbergschen Moralentwicklungstheorie nach Minnameier ab Stufe 2.

### 6.1 Stufe 2: Interessenbasiert

Auf Grundlage der in den vorhergehenden Abschnitten dieses Beitrages erfolgten Diskussion lässt sich nun festhalten, dass es sich bei der Intra-Dimension der Unterstufe 2A um *einseitiges Vertrauen* in kalkulierter Form handelt, wie es von Coleman vertreten wird. Eventuelle Interessengegensätze werden zwar wahrgenommen, können aber noch nicht durch eine reziproke Verhaltensweise gelöst werden. Mitarbeiter eines Unternehmens werden sich untereinander nur dann Vertrauen schenken, wenn sie davon ausgehen können, dass die Vertrauengewährung sich für sie unmittelbar auszahlt. Damit dürften Akteure in Unterstufe 2A im Organisationsumfeld eines Unternehmens nur in seltenen Fällen vertrauen können. Analog zu den beobachtbaren Ergebnissen eines spieltheoretischen Vertrauensspiels wird in vielen Fällen durch Austragen von Konflikten konsequent Misstrauen zwischen den Mitarbeitern herrschen.

Unterstufe 2B (Inter) ermöglicht es den Mitarbeitern hingegen, Vertrauen durch reziproke Handlungen aufzubauen. Hierzu zählen zum einen – ebenfalls im Colemanschen Sinne – die Prinzipien von *wechselseitigem Vertrauen*. Die Akteure berücksichtigen in einer Entscheidungssituation den antizipierten Einfluss ihrer Entscheidung auf die Handlungen des Gegenübers und gewähren dann Vertrauen, wenn eine reziproke Handlung des Gegenübers wahrscheinlich und nutzenstiftend

ist. Auf diese Weise kann Vertrauen auf Basis von reziproken Verhaltensregeln und -normen entstehen, die allerdings immer situations- oder umstandsspezifisch ›vereinbart‹ werden müssen. Praktisch hohe Relevanz für diese Unterstufe kann zum anderen der ›Tit-for-Tat Strategie‹ zugesprochen werden. Wie im Beispiel dargestellt, kann der Vertrauensgeber zunächst Vertrauen gewähren und damit den Ausgangspunkt für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit legen. Erfährt er vom Vertrauensnehmer keine Ausnutzung, wird er nicht von dieser Strategie abweichen. Missbraucht der andere Mitarbeiter sein Vertrauen, wird er dessen Verhalten spiegeln.

In der Trans-Unterstufe 2C gelingt es Akteuren auf Basis eines generalisierten Interessenausgleichs, Vertrauen zu fassen, ohne explizit Verhandlungen hierüber führen zu müssen. Im Unternehmen ist es hierfür notwendig, dass die Mitarbeiter im Rahmen des moralischen Urteilsprozesses die Interessen ihres Kollegen und nicht nur dessen beobachtbare oder antizipierte Handlungen berücksichtigen können. Eine solche Berücksichtigung des Eigen- und des Fremdinteresses findet sich in Hardins Modell des ›Encapsulated Interest‹ (vgl. Abschnitt 4.1). Der einzelne Mitarbeiter wird seine Vertrauensentscheidung von der Vertrauenswürdigkeit seines Kollegen abhängig machen, welche durch die Frage determiniert wird, ob er seine Interessen in denen des Kollegen miteingeschlossen sieht. Haben die situativ aktivierte Wettbewerbsbedingungen und Kompetenzen des Mitarbeiters im Rahmen der Abduktion zugelassen, dass ein Mitarbeiter nach Unterstufe 2C handelt, ist er bei diesem nächsten Schritt der Deduktion in der Unternehmenspraxis einer erheblichen Komplexität ausgesetzt. Um prüfen zu können, ob die eigenen Interessen in denen des Kollegen miteingeschlossen sind, muss ja zunächst reflektiert werden, was das eigene Interesse und welches das unterstellte Interesse des Kollegen ist. Hierfür kommen organisatorisch erwünschte Interessen (z.B. Markterfolg von Produkt XY) aber auch zumindest nicht direkt erwünschte Interessen (wie z.B. individuelle Karriereentwicklung) in Frage. Ist dann diese Entscheidung getroffen, besteht immer noch die Möglichkeit, dass der Vertrauensnehmer eine defektive Entscheidung trifft, was dann beim Vertrauensgeber ggf. die Aktivierung einer Moralentwicklung der Stufe 3 auslöst.

## *6.2 Stufe 3: Interessenbasierter ›Genuine Trust‹*

Auf Stufe 3 löst sich das moralische Urteilsvermögen von den persönlichen Interessen des Vertrauensgebers und des Vertrauensnehmers. An deren Stelle treten die Interessen der Gemeinschaften, denen sich die Akteure zugehörig fühlen. Vertrauen wird so dadurch begründet, dass sich die Akteure als Teil eines Ganzen wahrnehmen, in welchem sie zwar eine individuelle Rolle ausfüllen, aber aufgrund ihrer gelebten Zugehörigkeit sich den gleichen Gemeinschaftsinteressen verpflichtet sehen. Da alle Mitglieder der Gemeinschaft vom Befolgen dieses Prinzips ausgehen können, gewähren sie sich untereinander unbeschränkt Vertrauen. Ein solch uneingeschränktes Vertrauen hat Rose (2011: 8) als ›Genuine Trust‹ bezeichnet. Was geschieht hier mit dem oben geschilderten, immer immanenten Defektionsrisiko? Auch innerhalb der Gemeinschaft sollte es doch Anreize geben

das uneingeschränkte Vertrauen der anderen Gemeinschaftsmitglieder zu missbrauchen und zu defektieren (Freerider Effekt). Rose erklärt Genuine Trust damit, dass zu den sicher existierenden extrinsischen Anreizen, die ein Nicht-Vertrauen attraktiv machen, intrinsische Präferenzen hinzukommen, die ein Defektieren verhindern. Konkret handelt es sich bei intrinsischen Präferenzen um *moralische Beschränkungen* (›moral restraints‹), die in der Entscheidungssituation aktiviert werden und die Individuen davon abhalten, anderen Anreizen zu folgen. Das Empfinden der Schuld, gegen seine eigene moralische Überzeugung zu handeln, hält sie davon ab, auch in Situationen mit Golden Opportunities Vertrauen zu missbrauchen (vgl. 2011: 173f.). Rose knüpft an Frank an, der bereits früher zu dem Schluss kam, dass für ein ehrliches (›honest‹) Individuum vertrauensvolles Handeln um seiner selbst Willen und nicht wegen einer möglichen höheren materiellen Auszahlung sinnhaft ist (vgl. 1988: 69). Ob moralische Beschränkungen aktiviert werden, führt Rose (2011) allerdings nicht nur auf die individuellen Präferenzen des Akteurs zurück, sondern er verweist letztlich auf die Kultur (›Culture‹) einer Gemeinschaft (vgl.: 189–193). Damit wird deutlich, dass die Ausrichtung von nach Stufe 3 handelnden Akteuren auf die Interessen der Gemeinschaft, sich operativ in einer Teilhabe an einer Kultur gemeinsamer Normen äußert. Hierzu zählen zum einen moralische Normen, die die eigentlichen moralischen Beschränkungen darstellen, welche – dem Ansatz der oben dargestellten kognitiven Moralanalyse folgend – als Teil des Urteilsprozesses im Rahmen der Abduktion vom einzelnen Akteur zu Rate gezogen werden. Zum anderen umfasst die Gemeinschaftskultur jedoch auch Interaktionsnormen, die mögliche Vertrauensmissbräuche sanktionieren und damit – im Sinne einer Institution – als Instrument der Bedingungsebene soziale Dilemmata lösen können. Der Aspekt der Teilhabe verweist zudem auf den Umstand, dass eine hinreichende Anzahl von Akteuren die gleichen Normen teilen und sich so der Gemeinschaft zugehörig fühlen müssen, damit ein Handeln nach Stufe 3 funktioniert.

Hieraus ergibt sich, dass Roses Modell sich zum einen vom oben dargestellten, vereinfachenden Ansatz der moralischen Motivation unterscheidet. Zum anderen steht es aufgrund der systematischen Separierung von extrinsischen Anreizen und intrinsischen Präferenzen nicht im Gegensatz zu einer Interessen basierten Theorie. Die Rationalität der Akteure wird nicht in Frage gestellt:

«I do not mean that the decision maker possesses a sufficiently strong desire to be moral (...). I mean that moral restraint is derived from the internal, preference side, rather than the external incentive side of the model of rational choice» (Rose 2011: 173).

Die Differenzierung der Unterkategorien der Stufe 3 erfolgen über die zum Einsatz kommenden Gerechtigkeitsoperatoren der Individuen im Umgang mit Angehörigen anderer Gemeinschaften. Akteure anderer Gemeinschaften werden in der Unterstufe 3A von einem uneingeschränkten Vertrauen ausgeschlossen sein. Im Verhältnis zu Akteuren anderer Gemeinschaften wird indessen das gelten, was für Unterstufe 2A gesagt wurde: Die Interessen der anderen Gemeinschaft werden respektiert werden. Im Resultat wird dies in vielen Fällen auf Misstrauen gegenüber Angehörigen anderer Gemeinschaften hinauslaufen. Übertragen auf die Unternehmensorganisation, werden sich somit Mitglieder einer kleinen organisa-

torischen Teileinheit wie einem Team oder einer kleinen Abteilung<sup>10</sup> Mitgliedern desselben Teams gegenüber uneingeschränkt vertrauenswürdig verhalten. Sie werden allerdings zu Akteuren anderer Teams innerhalb des gleichen Unternehmens oder gar externen Akteuren kaum Vertrauen aufbauen können.

Der gleichen Methode folgend, lässt sich auch die Vertrauenswürdigkeit im Umgang mit Angehörigen anderer Gemeinschaften gemäß Unterstufe 3B und 3C definieren. Unterstufe 3B eröffnet die Möglichkeit, Vereinbarungen zu schließen und damit reziproke Strategien wie Tit-for-Tat einzusetzen. Vertrauen kann z.B. in diesem Sinne so erreicht werden, dass mit Angehörigen des anderen Teams grundätzlich konstruktiv zusammengearbeitet wird, im Falle einer nichtkonstruktiven Reaktion, ebenfalls nichtkonstruktiv geantwortet wird.

Dem Modell des Encapsulated Interest nach Hardin folgend, werden Akteure, die gemäß Unterstufe 3C handeln, in das Interesse ihrer eigenen Gemeinschaft die Interessen anderer Gemeinschaften miteingeschlossen sehen. Wie im ursprünglichen Modell von Minnameier (2013a) vorgesehen, entsteht dadurch eine Art ›absolute Wahrheit‹, der sich alle verpflichtet sehen. Die Folge ist ein allgemein geltendes, uneingeschränktes Vertrauen. Mitarbeiter eines Unternehmens, die gemäß dieser Unterstufe agieren, werden also in der Konsequenz die Befähigung besitzen und die Bedingungen vorfinden, sich umfassend sowohl den Interessen ihrer zugehörigen Teileinheit als auch dem Unternehmensinteresse verpflichtet zu sehen. Dies findet ihren Ausdruck im Befolgen der moralischen Norm einer moralischen Beschränkung (›moral restraint‹), welche eine entsprechende intrinsische Präferenz bei den Mitarbeitern auslöst und gleichzeitig durch Interaktionsnormen auf der Bedingungsebene institutionell abgesichert wird. Da jeder Mitarbeiter des Unternehmens davon ausgehen kann, dass bei anderen Mitarbeitern in moralischen Entscheidungssituationen diese Präferenz aktiviert wird, gibt es für niemanden einen Anreiz, Vertrauen zu missbrauchen. In einem solchen ›Idealfall‹ herrscht im gesamten Unternehmen Genuine Trust.

Die folgende Abbildung zeigt die Formen des gewährten Vertrauens nach Moralentwicklungsstufen sowie deren theoretische Grundlage.

---

<sup>10</sup> Ob es sich bei der Teileinheit im organisationstheoretischen Sinne um eine Abteilung handelt, in welcher aller Mitglieder ähnliche Aufgabe verrichten (vgl. hierzu z.B. Büchner 2004 [1985]: 63f.), oder um ein Team (Gruppe) mit unterschiedlichen Aufgaben, aber gleichem Verantwortungsbereich (vgl. hierzu z.B. Kieser 1999: 162f.), scheint für die Fragestellung dieses Beitrages unerheblich zu sein.

Stufe	Unterstufe	Vertrauensform	Theoretische Grundlage
2	2A	Intra Einseitiges Vertrauen	Coleman
	2B	Inter Wechselseitiges Vertrauen (Tit-for-Tat)	Coleman/Axelrod
	2C	Trans Vertrauen durch Encapsulated Interest	Hardin
3	3 A	Intra <i>Team intern:</i> Genuine Trust <i>Team extern:</i> Einseitiges Vertrauen	Rose/Coleman
	3 B	Inter <i>Team intern:</i> Genuine Trust <i>Team extern:</i> Wechselseitiges Vertrauen	Rose/Coleman/Axelrod
	3 C	Trans <i>Team intern:</i> Genuine Trust <i>Team extern:</i> Encapsulated interest	Rose/Hardin

*Abbildung 1: Vertrauensformen im Unternehmen nach Moralentwicklungsstufen auf Basis der Neo-Kohlbergschen Moralentwicklungstheorie nach Minnameier (Quelle: eigene Darstellung)*

## 7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Wie bereits dargestellt, werden die einzelnen Moralentwicklungsstufen situativ aktiviert. So lässt sich auch das oben genannte experimentelle Ergebnis erklären, dass auch in Situationen von Golden Opportunities einzelne Akteure kooperieren. Während die Wettbewerbsbedingungen dazu führen, dass die meisten Akteure sich gemäß Unterstufe 2A verhalten, handeln einige wenige nach einer höheren Stufe (z.B. 3A), weil sie hierin einen größeren Wert erkennen als den Anreizen nachzukommen, die durch den Wettbewerb gesetzt werden (vgl. auch Minnameier 2013a). Als Ergebnis der hier erfolgten Analyse lässt sich festhalten, dass sie offenbar ausgelöst durch ein Moral Restraint eine Quelle für Genuine Trust darstellen, also gemäß einer der Unterstufen der Stufe 3 handeln.

Dieser situative Aspekt und die unterschiedlichen kognitiven Fähigkeiten, welche in einem Unternehmen vorhanden sind, bringen es mit sich, dass in der Praxis im Regelfall nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens gemäß einer Stufe handeln werden. Je nach Fähigkeiten, Erfahrungen, Leistungsdruck usw. werden sich einige gemäß höherer Moralstufen verhalten als andere. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Handlungen anderer Mitarbeiter, da sie durch das Defektieren ihrer Kollegen möglicherweise ebenfalls zum Defektieren bewegt werden, selbst wenn sie selbst – moralisch höher entwickelt – beispielsweise nach Unterstufe 3B handeln. Noch bedeutsamer, wird indirekt die Moralentwicklung der anderen Mitarbeiter beeinflusst: Zum einen weil es zu verschärften Wettbewerbsbedingungen im Unternehmen kommt – man denke beispielsweise an ein Teammitglied, das Ver- und Misstrauen nach strikter Unterstufe 2A gewährt. Die Verhaltensweise eines solchen Kollegen wird die Aktivierung höherer Moralstufen anderer Mitarbeiter negativ beeinträchtigen. Zum anderen hängt ja eine Weiterentwicklung in die nächste Stufe davon ab, ob die Individuen Widersprüche in ihrem Gerechtig-

keitsempfinden erleben. Auch hierfür darf das Verhalten des Umfelds in der Organisation als einflussnehmend gelten. Diese Effekte, die aufgrund der situativen Anwendung der Moralentwicklungstaxonomie deutlich werden, verweisen auf die Aspekte des Kooperationslevels und der Reputation, die bereits Ostrom als wechselseitige Faktoren für das Entstehen für Vertrauen herausgearbeitet hat (vgl. erster Abschnitt).

Zudem werden die begrenzten Möglichkeiten der Handlungsebene in der Unternehmensexistenz deutlich. Erstens, hängen die Wettbewerbsbedingungen, die im Unternehmen herrschen, maßgeblich davon ab, wie die Rahmenbedingungen (z.B. Unternehmensorganisation) und Anreizsysteme (z.B. Vergütungssystem) gesetzt werden. Zweitens, basiert der in Stufe 3 ausschlaggebende Genuine Trust auf moralischen Beschränkungen, also Normen, welche auch maßgeblich durch die Unternehmenskultur beeinflusst werden, die wiederrum entscheidend durch die aktuelle Lebensphase des Unternehmens (vgl. Schein 2010 [1985]: 219–233) und durch Maßnahmen der Unternehmensführung geprägt wird (vgl. ebd. 235–258). Drittens, stellen die Interaktionsnormen der Gemeinschaftskultur als Institution auf der Bedingungsebene eine weitere Stütze des Genuine Trust nach Stufe 3 dar. Auch hier ist Ostrom (2003) zum gleichen, bedingungsethisch relevanten Ergebnis gekommen. Neben den genannten Einflussfaktoren nennt sie ‚Physical‘, ‚Institutional‘ und ‚Cultural Variables‘ der Ressource, welche Vertrauen ausmachen. Auf die Unternehmensebene übertragen, können die ersten beiden Faktoren für Geschäftsmodell und Unternehmensorganisation stehen. Übereinstimmend mit dem obigen Ergebnis umfassen die Cultural Variables «shared norms and sense of common history and future» (Ostrom 2010). Auch für Vertrauen im Unternehmen gilt somit die Zweistufigkeit der Wirtschaftsethik, wie sie von Homann formuliert wurde (vgl. 1999 und 2001). Den bedingungsethischen Teil hiervon unter Verwendung der Moralentwicklungstheorie zu explorieren, scheint lohnend für die kommende Forschung zu sein.

## Literaturverzeichnis

- Atkinson, S./Butcher, D. (2003): Trust in Managerial Relationships, in: Journal of Managerial Psychology, Vol. 18/No. 4, 282–304.
- Axelrod, R. M. (2006 [1984]): The Evolution of Cooperation, New York: Basic Book.
- Baier, A. (1986): Trust and Antitrust, in: Ethics, Vol. 96/No. 2, 231.
- Beck, K. (2000): Die Moral von Kaufleuten. Über die Urteilsleistungen und deren Beeinflussung durch Berufsausbildung, in: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 46/H. 3, 349–372.
- Berg, J./Dickhaut, J./McCabe, K. (1995): Trust, Reciprocity, and Social History, in: Games and Economic Behavior, Vol. 10/No. 1, 122–142.
- Bohn, U. (2007): Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Dissertationsschrift, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Bühner, R. (2004 [1985]): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl., München (u.a.): Oldenbourg.
- Charness, G./Rabin, M. (2002): Understanding Social Preferences With Simple Tests, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 117/No. 3, 817–869.
- Dal Bó, P./Fréchette, G. R. (forthcoming): On the Determinants of Cooperation in Infinitely Repeated Games: A Survey, in: Journal of Economic Literature.

- Coleman, J.* (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge, Mas: Belknap Press of Harvard University Press.
- Cook, J./Wall, T.* (1980): New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 53/No. 1, 39–52.
- Dasgupta, P.* (1988): Trust as a Commodity, in: Gambetta D. (Ed.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford: Oxford University Press.
- Dawes, R. M.* (1973): The Commons Dilemma Game: An N-Person Mixed-Motive Game with a Dominating Strategy for Defection, in: ORI Research Bulletin, Nr. 2.
- Deutsch, M.* (1958): Trust and Suspicion, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 2/No. 4, 265–279.
- Diekmann, A./Preisendorfer, P.* (2001): Umweltsoziologie. Eine Einführung, Reinbek: Rowohlt.
- Dirks, K. T./Ferrin, D. L.* (2002): Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 87/No. 4, 611–628.
- Ebenhöh, E./Pahl-Wostl, C.* (2008): Agent Behavior Between Maximization and Cooperation, in: Rationality and Society, Vol. 20/No 2, 227–252.
- Fehr, E./Schmidt, K. M.* (1999): A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 114/No. 3, 817–868.
- Forsythe, R./Horowitz, J. L./Savin, N. E./Sefton, M.* (1994): Fairness in Simple Bargaining Experiments, in: Games and Economic Behavior, Vol. 6/No. 3, 347–369.
- Frank, R. H.* (1988): Passions Within Reason. The Strategic Role of the Emotions, New York: Norton.
- Hardin, G.* (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science, Vol. 162/No. 3859, 1243–1248.
- Hardin, R.* (2002): Trust and Trustworthiness, New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Hardin, R.* (2003): Gaming Trust, in: Walker, J./Ostrom, E. (Eds.): Trust and Reciprocity. Interdisciplinary Lessons From Experimental Research, New York: Russell Sage Foundation, 80–101.
- Homann, K.* (1999): Zur Grundlegung einer modernen Gesellschafts- und Sozialpolitik: Das Problem der »sozialen Ordnung«, in: Blum, U. (Hrsg.): Soziale Marktwirtschaft im nächsten Jahrtausend, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 119–148.
- Homann, K.* (2001): Ökonomik: Fortsetzung der Ethik mit anderen Mitteln, in: Artibus Ingenii. Beiträge zu Theologie, Philosophie, Jurisprudenz und Ökonomik, 85–110.
- Homann, K.* (2002): Zukunftsperspektive der abendländisch-christlichen Ethik, in: Nacke, S./Mönninghoff, R. (Hrsg.): Am Puls der Zeit...: Dimensionen einer Hochschulpastoral, Münster: LIT Verlag.
- Homann, K.* (2004): Braucht die Wirtschaftsethik eine «moralische Motivation»? in: Arnold, V. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven VII. Methodische Grundsatzfragen, Unternehmensethik, Verteilungsfragen, Gentechnik und Fragen der medizinischen Ethik, Berlin: Duncker & Humblot, 33–59.
- Homann, K.* (2010): Vertrauen herstellen – ein Gespräch, in: Widerspruch – Münchner Zeitschrift für Philosophie, Nr. 51, 41–58.
- Homann, K./Lütge, C.* (2005): Einführung in die Wirtschaftsethik. 2. Aufl., Münster: LIT Verlag.
- Homann, K./Suchanek, A.* (2000): Ökonomik, eine Einführung, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hosmer, L. T.* (1995): Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, in: Academy of Management Review, Vol. 20/No. 2, 379–403.
- Hume, D.* (2004 [1739–1740]): Traktat über die menschliche Natur. Ein Versuch, die Methode der Erfahrung in die Geisteswissenschaft einzuführen; 1. bis 3. Buch, Berlin: Xenomo.
- Kieser, A.* (1999): Organisation, in: Kieser, A./Oechsler, W. A. (Hrsg.): Unternehmungspolitik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 151–210.
- Kohlberg, L./Candee, D.* (1984): The Relationship of Moral Judgment to Moral Action, in: Kurtines, W. M./Gewirtz J. L. (Eds.): Morality, Moral Behavior, and Moral Development, New York, NY: Wiley, 52–73.
- Kramer, R. M.* (1996): Divergent Realities and Convergent Dissappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work, in: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (Eds.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, New York: Sage.

- Kramer, R. M. (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, in: Annual Review of Psychology, Vol. 50/No. 1, 569–598.*
- Kreps, D. M. (1990): Game Theory and Economic Modelling, Oxford: Oxford University Press.*
- Lewicki, R. J./McAllister, D. J./Bies, R. J. (1998): Trust and Distrust: New Relationships and Realities, in: Academy of Management Review, Vol. 23/ No. 3, 438–458.*
- Lieberman, J. K. (1981): The Litigious Society, New York: Basic Books.*
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.*
- Luhmann, N. (2014 [1968]): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Aufl., Konstanz und München: UVK Verlag.*
- Lütge, C. (2007): Unternehmensexisthische Überlegungen zum Verhältnis von Moral, Eigeninteresse und Vertrauen, in: Grimm, P./Capurro, R. (Hrsg.): Wirtschaftsethik in der Informationsgesellschaft. Eine Frage des Vertrauens? Stuttgart: Steiner, 59–70.*
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: Academy of Management Review, Vol. 20/ No. 3, 709–734.*
- McKnight, D. H./Cummings, L. L./Chervany, N. L. (1998): Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, in: Academy of Management Review, Vol. 23/No. 3, 473–490.*
- Minnameier, G. (2000): Entwicklung und Lernen – kontinuierlich oder diskontinuierlich? Grundlagen einer Theorie der Genese komplexer kognitiver Strukturen, Münster, New York: Waxmann.*
- Minnameier, G. (2010a): Abduction, Induction, and Analogy, in: Magnani, L./Carnielli, W./Pizzi, C. (Eds.): Model-Based Reasoning in Science and Technology. Abduction Logic and Computational Discovery, Berlin, Heidelberg: Springer, 107–119.*
- Minnameier, G. (2010b): Entwicklung moralischen Denkens aus einer neo-kohlbergschen Perspektive, in: Latzko, B./Malti, T. (Hrsg.): Moraleische Entwicklung und Erziehung in Kindheit und Adoleszenz, Göttingen [u.a.]: Hogrefe, 47–68.*
- Minnameier, G. (2012): Marktmechanismus und Moral - berufsethische Orientierung für Kaufleute in wirtschaftsdidaktischer Sicht, in: Vanberg, V. J. (Hrsg.): Marktwirtschaft und soziale Gerechtigkeit. Gestaltungsfragen der Wirtschaftsordnung in einer demokratischen Gesellschaft, Tübingen: Mohr Siebeck, 303–324.*
- Minnameier, G. (2013a): Der homo oeconomicus als »happy victimizer«: Strukturen und Prozesse moralischen Funktionierens im verhaltensökonomischen Kontext, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 14/H. 2, 119.*
- Minnameier, G. (2013b): Deontic and Responsibility Judgments: An Inferential Analysis, in: Heinrichs, K./Oser, F./Lovat, T. (Eds.): Handbook of Moral Motivation. Theories, Models, Applications, Rotterdam, Boston: SensePublishers, 69–82.*
- Möller, H. (2012): Vertrauens- und Misstrauenskulturen in Organisationen, in: Möller, H. (Hrsg.): Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung? Wiesbaden: Springer, 13–27.*
- Morner, M./Wälder, N. (2013): Auf dem Weg zu einem kooperativen Menschenbild. Überlegungen zur Organisation der Kooperation, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 14/H. 2, 178–194.*
- Ophuls, W. (1973): Leviathan or Oblivion, in: Daly, H. E. (Ed.): Toward a Steady-State Economy, San Francisco: W. H. Freeman.*
- Ostrom, E. (1990): Governing the Common. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press.*
- Ostrom, E. (2003): Toward a Behavioral Theory Linking Trust, Reciprocity, and Reputation, in: Walker, J./Ostrom, E. (Eds.): Trust and Reciprocity. Interdisciplinary Lessons from Experimental Research, New York: Russell Sage Foundation.*
- Ostrom, E. (2010): Building Trust to Solve Commons Dilemmas: Taking Small Steps to Test an Evolving Theory of Collective Action, in: Levin, A. (Ed.): Games, Groups, and the Global Good, Springer, 207–228.*
- Ostrom, E./Gardner, R./Walker, J./Agrawal, A. (1994): Rules, Games, and Common-Pool Resources, Ann Arbor (Mich.): University of Michigan Press.*

- Peirce, C. (1934 [1903]): Lectures on Pragmatism, in: Peirce, C./Hartshorne, C./Weiss, P. (Eds): Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 11–131.*
- Pugh, D./Hickson, D. J. (1976): Organizational Structure Extensions and Replications, Farnborough, Hants: Saxon House.*
- Ring, P./van de Ven, A. H. (1992): Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, in: Strategic Management Journal, Vol. 13/No. 7, 483–498.*
- Rose, D. C. (2011): The Moral Foundation of Economic Behavior, New York: Oxford University Press.*
- Rousseau, D. M./Sitkin, B./Burt, R. /Camerer, C. (1998): Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, in: Academy of Management Review, Vol. 23/No. 3, 393–404.*
- Schein, E. H. (2010 [1985]): Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.*
- Suchanek, A. (2005): Enron – Fehlende Investition in Vertrauen, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 13/H. 2, 26–35.*
- Williamson, O. E. (1993): Calculativeness, Trust, and Economic Organization, in: The Journal of Law & Economics, Vol. 36/No. 1, 453–486.*
- Wimmer, H. (2016): Initiales Vertrauen in die Führungskraft. Eine quantitative Analyse der Werthaltungen in Deutschland, Indien und den USA, Wiesbaden: Springer Gabler.*

## „And of Course our Main Contribution Remains to Run a Decent Business“

Zur Rekonstruktion Multinationaler Unternehmen als Akteure der Weltpolitik



### Multinationale Unternehmen in der Weltpolitik

Zur Kontingenz von Rolle und Bedeutung  
„sozialer Akteure“

Von Ass.-Prof. Dr. Matthias Hofferberth

2016, 443 S., brosch., 89,- €

ISBN 978-3-8487-2071-2

eISBN 978-3-8452-6296-3

(*Rekonstruktive Weltpolitikforschung, Bd. 1*)

[nomos-shop.de/24965](http://nomos-shop.de/24965)



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter:  
[www.nomos-eibrary.de](http://www.nomos-eibrary.de)

Portofreie Buch-Bestellungen unter  
[www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**