



Dissertation

Unternehmensinvestitionen in die eigene Vertrauenswürdigkeit gegenüber Mitarbeitern

Illustriert am Bonussystem
im vertrieblichen Retailbanking

Imke Müller-Wienbergen

Email: imke.mueller-wienbergen@hhl.de

Fehlendes Vertrauens des Mitarbeiters (Vertrauensgeber) in das Unternehmen (Vertrauensnehmer) können u.a. zu erhöhten Kontrollkosten oder einer höheren Wechselneigung führen. Dies führt zu negative Implikationen für das Unternehmen und begründet Investitionsbedarf. Als theoretisches Rahmenwerk für diese Herleitung dient die ökonomische Ethik.

Das Unternehmen hat die Möglichkeit in die eigene Vertrauenswürdigkeit zu investieren und ist bemüht, entsprechende Signale dem Mitarbeiter zu senden. Beide Akteure sind mittels verschiedener Charakteristika zu beschreiben: Der Mitarbeiter ist u.a. verletzlich, da sein Vertrauen mit Risiko behaftet ist und er verbindet Erwartungen mit seinem Vertrauen. Das Unternehmen sieht sich mit situativen Konflikten konfrontiert, weil es die Verletzlichkeit zum eigenen Vorteil ausnutzen kann.

Es stellt sich die Frage der glaubwürdigen Selbstbindung – also die Frage, wie das Unternehmen dem Mitarbeiter seine Vertrauenswürdigkeit signalisieren kann. Es wird ein Referenzmodell entwickelt, das zeigt, dass das Wertesystem und Regeln ausschlaggebend sind, da sie den Handlungsrahmen des Unternehmens definieren. Kodizes oder andere externe Mechanismen können die interne Selbstbindung extern verstärken. Das Referenzmodell wird angewandt auf das vertriebliche Bonussystem im Retailbanking.



Unternehmensinvestitionen in die eigene Vertrauenswürdigkeit gegenüber Mitarbeitern

Illustriert am Bonussystem im vertrieblichen Retailbanking

Dissertation zur Erlangung des

***Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. oec.)***

an der

HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Imke Müller-Wienbergen

Leipzig, am 26. Februar 2016

Erstgutachter:

Prof. Dr. Andreas Suchanek

HHL Leipzig Graduate School of Management

Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik

Zweitgutachter:

Jun.-Prof. Dr. Tobias Dauth

HHL Leipzig Graduate School of Management

Alfried Krupp von Bohlen und Halbach Juniorprofessur für Internationales Management

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung	1
1.2 Problemstellung	4
1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit.....	9
2 Theoretische Grundlagen.....	11
2.1 Die ökonomische Ethik.....	11
2.1.1 Goldene Regel.....	13
2.1.2 Praktischer Syllogismus.....	14
2.1.3 Dilemma-Strukturen	19
2.1.4 Der unparteiische Beobachter	22
2.1.5 Spielzüge, -regeln und -verständnis.....	24
2.2 Handlungsakteure	27
3 Das Konzept „Vertrauen“ und seine Bedeutung	29
3.1 Vertrauen.....	30
3.1.1 Definition des Begriffs „Vertrauen“	30
3.1.2 Formen des Vertrauens	35
3.1.3 Verwandte Konzepte.....	42

3.1.4	Vertrauenswürdigkeit.....	45
3.1.5	Vertrauensverlust – das Konzept der relevanten Inkonsistenzen	50
3.2	Die Akteure – Vertrauensgeber und -nehmer	52
3.3	Der Vertrauensprozess	59
3.4	Die Ökonomie des Vertrauens	63
3.4.1	Vorteile eines Vertrauensverhältnisses.....	64
3.4.2	Auswirkungen eines Vertrauensverlustes.....	68
3.5	Zwischenfazit: Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit.....	70
4	Investitionen in die Vertrauenswürdigkeit – das Referenzmodell.....	71
4.1	Das Modell der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung.....	73
4.2	Von der Intention zur Kompetenz innerhalb des Unternehmens	78
4.2.1	Das Spielverständnis: Grundwerte formulieren.....	79
4.2.2	Die Spielregeln: Regeln und Prozesse aufstellen	92
4.2.3	Spielzüge: Handeln und führen	94
4.3	Selbstbindung durch externe Bedingungen	95
4.4	Kommunikation der freiwilligen Selbstbindung	97
4.5	Sanktionen.....	102
4.6	Zwischenfazit: Management von Vertrauenswürdigkeit.....	106
4.7	Organisatorische Verankerung	110
4.7.1	Möglichkeiten der Organisation	111
4.7.1.1	Implizit-kollektive Formen.....	112
4.7.1.2	Implizit-individuelle Formen.....	114
4.7.1.3	Explizit-kollektive Formen.....	114

4.7.1.4	Explizit-individuelle Formen.....	117
4.7.2	Zwischenfazit: Organisation von Vertrauen(swürdigkeit)	118
5	Das vertriebliche Bonussystem im Retailbanking als Beispiel	
	für kommunizierte, freiwillige Selbstbindung	120
5.1	Die Bedeutung von Mitarbeitervertrauen in Banken.....	120
5.2	Das Vorgehen	125
5.3	Definition des Anwendungsbereichs	128
5.3.1	Retailbanking – Vertrieb.....	128
5.3.2	Kulturelle Eingrenzung.....	131
5.4	Bonussysteme	133
5.4.1	Definition und Funktion von Bonussystemen	133
5.4.2	Problemfelder: Dysfunktionen und Fehlanreize.....	139
5.4.3	Zwiespältigkeit von Bonussystemen	143
5.5	Interne Selbstbindung in der variablen Vergütung.....	145
5.5.1	Anforderungen an ein wertebasiertes, ethisches Bonussystem	146
5.5.2	Internationale Vorgaben und nationale Regeln	157
5.5.3	Mögliche Maßnahmen und Instrumente	160
5.5.4	Formen der externen Selbstbindung in der variablen Vergütung.....	167
5.6	Zwischenfazit: Handlungsempfehlungen für die Umsetzung	170
6	Zusammenfassung und Fazit.....	172
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	173
6.2	Zusammenfassung aus Sicht der ökonomischen Ethik.....	177
6.3	Implikationen für Unternehmen.....	179

6.4	Implikationen für Führungskräfte	181
6.5	Implikationen für Mitarbeiter	181
6.6	Ausblick	183
	Appendix I: Leitbilder deutscher Retailbanken.....	187
	Appendix II: Kurzfassung „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“	195
	Appendix III: Internationale Vorgaben für Vergütungssysteme	197
	Appendix IV: Nationale Regeln und Gesetze für Vergütungssysteme	198
	Appendix V: Kernbotschaften der ethischen Fundierung von Management-Vergütungen in der Kreditwirtschaft	199
	Literaturverzeichnis	201

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Herleitung von Vertrauensinvestitionen; eigene Darstellung.....	6
Abbildung 2: Der praktische Syllogismus nach Suchanek (2015a, S. 44 f.); eigene Darstellung.....	15
Abbildung 3: Handlungsbedingungen, Handlungen und Handlungsfolgen nach Suchanek (2013, S. 72); eigene Darstellung	18
Abbildung 4: Das Gefangenendilemma; Suchanek, 2015a, S. 60.....	20
Abbildung 5: Drei-Ebenen-Schema; von Broock & Suchanek, 2009, S. 6	24
Abbildung 6: Vertrauensarten nach Osterloh und Weibel (2006, S. 50); eigene Darstellung.....	37
Abbildung 7: Der Vertrauensgeber und -nehmer im Überblick; eigene Darstellung	58
Abbildung 8: Der Vertrauensprozess; eigene Darstellung	60
Abbildung 9: Herleitung der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung; eigene Darstellung.....	74
Abbildung 10: Konzept der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung; eigene Darstellung.....	109
Abbildung 11: Mitarbeitervertrauen als Determinante für Kundenvertrauen; eigene Darstellung.....	123
Abbildung 12: Zusammenhang Anreizsystem, Verhalten & Leistung; eigene Darstellung nach Weinert (1992, S. 126)	133

Abbildung 13: Übersicht Bonuspool-Ansatz; Klein (2008, S. 81).....	138
Abbildung 14: Grundgedanke und Aufbau der Institutsvergütungsordnung; Buscher (2011, S. 15).....	159
Abbildung 15: Die Erkenntnisse der Arbeit nach dem Schema des praktischen Syllogismus; eigene Darstellung.....	178
Abbildung 16: Internationale Vorgaben für Vergütungssysteme; Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2011, S. 9)	197
Abbildung 17: Nationale Regeln und Gesetze für Vergütungssysteme; Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2011, S. 15)	198

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vertrauensarten nach Osterloh und Weibel (2006); eigene Darstellung.....	39
Tabelle 2: Attribute der „Organizational Trustworthiness“; eigene Darstellung.....	90
Tabelle 3: Formen von Sanktionen; eigene Darstellung	103
Tabelle 4: Übersicht über betriebliche Anreize; Wickel-Kirsch et al. (2008, S. 178).....	104
Tabelle 5: Matrix einer organisationalen Verankerung von Vertrauen; eigene Darstellung.....	112
Tabelle 6: Funktionen von Anreizsystemen; eigene Darstellung nach Seyringer (2013, S. 23 f.)	135
Tabelle 7: Werte im Bonussystem und daraus resultierende Anforderungen; eigene Darstellung	155
Tabelle 8: Maßnahmen für ein ethisches, wertebasiertes Bonussystem; eigene Darstellung.....	171

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DCGK	Deutscher Corporate-Governance-Kodex
ebd.	ebenda
et al.	et alii / et aliae
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. S.	im Sinne
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. ä.	oder ähnlich(es)
OCB	Organizational Citizenship Behavior
o. g.	oben genannt(en)

S.	Seite
s. o.	siehe oben
teilw.	teilweise
UEFA	Union of European Football Associations
u. a.	unter anderem(n)
vgl.	vergleiche(nd)
vs.	versus
VW	Volkswagen AG
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

1 Einleitung

„Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag.

Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.“ Jean Paul

Getty ¹

1.1 Einführung

Vertrauen spielt überall eine Rolle – sei es in den Medien, wenn Politiker² die Vertrauensfrage stellen, Fußball-Trainern seitens des Vorstandes Vertrauen ausgesprochen wird – oder nicht – und im Familienkreis. Auch in der Wissenschaft ist es Gegenstand eines großen Forschungsfeldes und verschiedener Disziplinen (vgl. Osterloh & Weibel, 2006, S. 35) – neben der Wirtschaftswissenschaft (u. a. Barney & Hansen, 1994, Hardin, 1993, Dasgupta, 2000) befassen sich bspw. auch die Psychologie (u. a. Deutsch, 1958, Cook & Wall, 1980, Rempel, Holmes & Zanna, 1985), die Soziologie (u. a. Luhmann, 2009, Gambetta, 2000, Becker, 1996), die Philosophie (u. a. Lagerspetz, 1998, Hosmer, 1995), die Ethik (u. a. Baier, 1986, Nickel, 2007), und andere Fachbereiche mit dem Thema. Im Bankenbereich hat das Thema Vertrauen nicht erst seit der Finanzkrise an Bedeutung gewonnen. Vielmehr war es schon immer Gegenstand verschiedener akademischer Arbeiten (s. o.), der einschlägigen Management-Literatur (u. a. Covey & Merrill, 2009, Sprenger, 2007) und der Marktanalysen (u. a. A.T. Kearney, 2013), was ein Indikator für die Bedeutung von Vertrauen im Generellen, aber im Besonderen auch im Bankensektor ist.

¹ 1892-1976, amerikanischer Ölindustrieller und Milliardär

² An dieser Stelle und auch im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen und zur besseren Lesbarkeit auf die weibliche Form verzichtet – sie gilt aber an jeder Stelle mit eingeschlossen

Ein Vertrauensverhältnis ist aus Unternehmenssicht zwischen ganz verschiedenen Partnern möglich, was viele verschiedene Perspektiven eröffnet: Kunden, Kooperationspartner, Lieferanten, die Gesellschaft als Ganzes, Wettbewerber, die staatlichen Behörden, die eigenen Mitarbeiter und viele mehr. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Vertrauensbeziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen als Organisation sowie seinen Repräsentanten³. Dieses Vertrauensverhältnis betrachtend, stellen Cook und Wall (1980, S. 39) fest, „trust between individuals and groups within organizations is a highly important ingredient in the long-term stability of the organization and the well-being of its members“. Den positiven Einfluss von Vertrauen thematisieren u. a. auch die Theorie des Organizational Citizenship Behavior oder der Transaktionskostenansatz⁴.

Gandes Analyse ergibt, dass Vertrauen zwar essenziell für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist, aber nur 42 % der Befragten angeben, dass Bedingungen für Vertrauen in ihrem Unternehmen vorhanden seien (vgl. Gande, 2007). Die Folgen fehlenden Vertrauens oder eines Vertrauensverlustes sind weitreichend. Ein Mangel an Vertrauen auf Seiten des Mitarbeiters führt zu erhöhten Kontrollkosten, geringerer Arbeitsleistung, geringerer Kooperationsbereitschaft, Missmanagement oder letztlich auch zu einer höheren Wechselneigung (vgl. Beckert, Metzner & Röhl, 1998, Weibel & Osterloh, 2006, Zand, 1997, Krystek & Zumbrock, 1993 – siehe hierzu Kapitel 3.4). All diese Auswirkungen konnten insbesondere während der Finanzkrise vermehrt in der Bankenbranche beobachtet werden und führten in der Summe zu negativen Folgen für Unternehmen (die Banken) selbst, aber auch für Kunden und den gesamten Markt. Die Libor-Affäre kostete so bspw. nicht nur die Deutsche Bank AG 725 Mio. Euro, sondern

³ Repräsentanten einer Organisation sind bspw. das Management, der Vorstand oder die direkte Führungskraft, aber auch alle anderen Mitarbeiter

⁴ Hierauf wird in Kapitel 3.4 eingegangen

Experten schätzen den finanziellen Schaden für die betroffenen Banken auf 17,1 Mrd. US-Dollar (vgl. Krupp, 2014, S. 2). Auch der zuletzt in den Medien präsente Skandal um die Volkswagen AG (VW) zeigt die Wichtigkeit von Vertrauen als Kernelement einer Unternehmenskultur im Sinne eines kritikfreundlichen Klimas (vgl. Sridhar, 2015). Experten schätzen den direkten finanziellen Schaden für VW auf bis zu 70 Mrd. Euro.⁵ Interne Mitarbeiterbefragungen wie zuletzt bei der Deutsche Bank AG⁶ geben die negativen Entwicklungen zu erkennen und zeigen einen klaren Handlungsbedarf auf. Es gilt das Vertrauen der Mitarbeiter in ihren Arbeitgeber wiederherzustellen oder zu steigern. Die vorliegende Arbeit greift diese Erkenntnis auf, indem sie zunächst ein generelles, branchenübergreifendes Referenzmodell erarbeitet. Es beschreibt, wie Unternehmensinvestitionen in die Vertrauenswürdigkeit gegenüber den eigenen Mitarbeitern gestaltet werden können. Dies wird anschließend anhand eines Beispiels aus dem Bankenumfeld illustriert.

Der Forschungsgegenstand lässt sich in die interdisziplinäre (s. o.) Wissenschaft des Vertrauensmanagements bzw. der Vertrauensforschung einordnen. Wie im Folgenden dargelegt wird, nähert sich die vorliegende Arbeit der Thematik aus einer unternehmensethischen Perspektive und nutzt entsprechend die Modelle der ökonomischen Ethik als Rahmenwerk für die Analyse.

⁵ Noch kann der direkte Schaden nicht genau beziffert werden (siehe hierzu Ganslmeier, 2015) – darüber hinaus ist zu erwarten, dass es zu indirekten Kosten aufgrund von Reputationsverlusten kommen wird

⁶ Die Ergebnisse wurden im September durch interne Leakes bei der Deutsche Bank AG publik gemacht und von verschiedenen Zeitungen kommentiert, u. a. zu finden bei n-tv (2015)

1.2 Problemstellung

Bevor dediziert auf die Problemstellung eingegangen wird, soll im Folgenden das Thema in die bestehende wissenschaftliche Literatur eingebettet werden. Dies dient dazu, den ethischen Ansatz als einen theoretischen Rahmen zu definieren, um daraus, die Problemstellung ableiten und präzise formulieren zu können.

Als Basis der vorliegenden Arbeit dienen Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik (insbesondere Suchanek, 2007 sowie Suchanek, 2015a). Mit der Frage nach Werten und der Gestaltung einer moralischen, von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur setzt die Ausarbeitung bei Fragestellungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik an (vgl. van Aaken & Schreck, 2015, S. 7 f.). Der normative Charakter der Arbeit spiegelt sich in der Vorgehensweise wider: Aus dem Entwurf eines „Soll“-Zustandes werden Handlungsempfehlungen abgeleitet (vgl. ebd.). Die Ausarbeitung folgt damit einer etablierten, theoretisch ausgerichteten Ethiktradition im deutschsprachigen Raum, die die Wichtigkeit eines normativen Charakters von Arbeiten in dem Forschungsfeld betont (vgl. ebd., S. 9 ff.).

Die Formulierung der Problemstellung orientiert sich primär an den Arbeiten von Suchanek (2007 & 2015a) und seiner Konzeption einer ökonomischen Ethik, die als theoretische Rahmenargumentation dieser Arbeit dient. Suchanek (ebd.) thematisiert in seinen Arbeiten Vertrauen aus einer ethischen Perspektive heraus und verbindet die Forschungsrichtungen der Unternehmensethik bzw. der ökonomischen Ethik mit dem Vertrauensmanagement, in dem er Vertrauen als zentrales Konstrukt in seine unternehmensethischen Überlegungen zu Kooperationen einbaut. Darüber hinaus fokussieren seine Arbeiten (ebd.) auf die Unternehmensebene, indem er Auswirkungen auf Organisationsstufen beschreibt

(vgl. van Aaken & Schreck, 2015). Diese Betrachtung auf Unternehmenslevel ist auch Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

Für die im Folgenden zu formulierende Problemstellung werden ausgehend von der relevanten Literatur aus der Vertrauensforschung (u. a. Gambetta, 1988, Möllering, 2006, Zand, 1997), insbesondere zum Themenkomplex der Organizational Trustworthiness (u. a. Mayer, Davis & Schoorman, 1995, Bijlsma & Koopmann, 2003, Blomqvist & Stahle, 2000), mögliche Lösungsansätze formuliert.

Vertrauen ist in der ökonomischen Ethik eine der entscheidenden Determinanten für Kooperationen und dadurch auch für die Realisierung von Kooperationsgewinnen. Kommt es zu einem Vertrauensverlust, gehen diese verloren – die Kooperationsgewinne werden also nicht realisiert; oder, wie oben gezeigt, kommt es sogar zu (gesellschaftlichen) Verlusten. Für die ökonomische Ethik stellt der Vertrauensverlust insofern eine hochrelevante Problemstellung dar, da ihr normativer Fixpunkt die Realisierung von gesellschaftlicher Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil ist (vgl. Suchanek, 2007, Suchanek, 2015a). Das Spannungsfeld der für Kooperationen dysfunktionalen Mechanismen verortet die ökonomische Ethik in den Handlungsbedingungen, gelöst werden diese durch das Konzept der Investitionen in eben diese, was zum gegenseitigen Vorteil gereicht (Suchanek, 2007). Hierbei werden explizit Investitionen in Vertrauen als Handlungsbedingung für Kooperationen angesprochen (von Broock & Suchanek, 2009, S. 8 f.). Folgt man dieser Argumentation, lässt sich die Investition in Mitarbeitervertrauen als notwendige Maßnahme begründen, damit Kooperationen im Unternehmen (intern) entstehen können. Die folgende Abbildung (Abb. 1) stellt den skizzierten Zusammenhang vor.

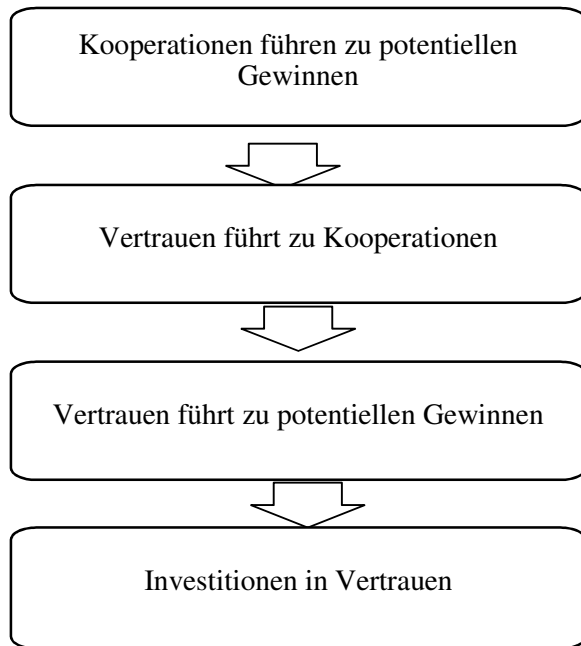


Abbildung 1: Schematische Herleitung von Vertrauensinvestitionen; eigene Darstellung

Beckert et al. (1998, S. 61) zeigen auf, dass – trotz des vorgestellten positiven Einflusses von Vertrauen – einer Vertrauensbeziehung Friktionen zu Grunde liegen können. Aus Friktionen können Brüche in einer Vertrauensbeziehung entstehen. Sie beschreiben die hieraus resultierenden Spannungsfelder wie folgt (ebd.):

- Kooperationsgewinne v.s. Ausbeutung geschenkten Vertrauens
- Langfristiger Aufbau v.s. kurzfristige Zerstörung.

Dieses Konzept des Vertrauens, das diese verschiedenen Aspekte des Begriffs umfasst, dient als Basis der vorliegenden Arbeit und wird in Kapitel 3 näher erläutert.

Wie in der Einleitung dargestellt, sind verschiedenste Vertrauensverhältnisse zwischen unterschiedlichen Partnern im Unternehmenskontext zu beobachten. In

dem zu untersuchenden Vertrauensverhältnis ist das Unternehmen der Vertrauensnehmer, der Arbeitnehmer bzw. Mitarbeiter der Vertrauensgeber.⁷

Die Problemstellung nimmt das Postulat nach Investitionen in Handlungsbedingungen für Kooperationen zum gegenseitigen Vorteil auf. Es wird untersucht, welche Möglichkeiten auf Unternehmensseite vorliegen sollten, um Friktionen in der Vertrauensbeziehung zu vermeiden. Es soll gezeigt werden, welche Anreize aus Unternehmenssicht vorliegen, um in das Vertrauensverhältnis mit Mitarbeitern zu investieren, bzw. Investitionen in dieses aktiv fördern und fordern. Dies beschreibt im Sinne der unternehmerischen Ethik eine normative Zielvorstellung. Wie später gezeigt wird, ist es von Vorteil – aus ethischer wie auch aus ökonomischer Sicht –, in eine Vertrauensbeziehung zum Mitarbeiter zu investieren. Dennoch zeigen u. a. die in Kapitel 1.1 angeführten Beispiele, dass dieses Normativ nicht oder nur in Ansätzen in die Praxis umgesetzt wird. Die vorliegende Arbeit setzt bei dieser Problemstellung an und analysiert anhand von Charakteristika des Unternehmens als Vertrauensnehmer auf der einen Seite und des Mitarbeiters als Vertrauensgeber auf der anderen Seite, welche Konflikte bzw. Friktionen in dieser Beziehung eine besondere Rolle spielen und ein Vertrauensverhältnis somit behindern können. Aus diesen Erkenntnissen kann abgeleitet werden, welche Investitionen aus Sicht des Unternehmens sinnvoll sind. Auch hier wird der Ansatz der Unternehmensethik mit dem Dreiklang aus Problem, Diagnose und Lösung (inkl. Prävention) deutlich und entsprechend berücksichtigt.

⁷ Das Vertrauensverhältnis besteht natürlich auch in der umgekehrten Richtung. Das Unternehmen ist gleichzeitig auch Vertrauensgeber und der Mitarbeiter Vertrauensnehmer. Diese Konstellation wird in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet und wird nur im Rahmen der Beschreibung der Reziprozität von Vertrauen aufgezeigt

Um angemessene Investitionen des Unternehmens erarbeiten zu können, ist es essenziell, die Determinanten für etwaige Handlungen auf Unternehmensseite zu verstehen. Die Determinanten lassen sich konzeptionell drei verschiedenen Dimensionen zuordnen: Intention, Kompetenz und Umwelt / situative Bedingungen. Alle drei Dimensionen zusammen bestimmen den Aktionsradius und ermöglichen es, Investitionen in die Vertrauenswürdigkeit zu strukturieren.

Das zu entwickelnde Referenzmodell beinhaltet die erwähnten Elemente und entwickelt hieraus einen Vorschlag zu einem wertebasierten, ethischen Vertrauensmanagement. Vertrauensmanagement bzw. die Entwicklung und Anwendung eines ethischen Wertesystems im Unternehmenskontext sind in den Management-Prozess einzuordnen. Die Arbeit postuliert, dass (1) die Vision eines Unternehmens zusammen mit (2) dem Wertesystem ausschlaggebend sind, da sie gemeinsam den Aktionsrahmen des Unternehmens bestimmen. Dies ist die Grundlage für (3) die Unternehmensstrategie. Auf dieser aufbauend müssen (4) die Prozesse, Strukturen und operativen Maßnahmen gestaltet werden⁸.

Die Problemstellung lässt sich zusammenfassend als übergeordnete Frage formulieren: „Wie können Unternehmen in die eigene Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Mitarbeitern investieren?“. Der Untersuchungsgegenstand bezieht sich damit auf eine Vertrauensbeziehung im unternehmerischen Kontext und verbindet die dahinterliegende Fragestellung mit Erkenntnissen aus dem Forschungsbereich der Unternehmenskultur.

⁸ Die Struktur der Ebenen 1-4 lässt sich ähnlich auch bei Wieland (2002) und Schein (1985) finden

1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt darauf, den Investitionsbedarf in das Mitarbeitervertrauen zu ermitteln und konzeptionell zu beschreiben. Die Analyse erfolgt innerhalb des theoretischen Rahmens der ökonomischen Ethik. Es soll dezidiert herausgearbeitet werden, wie nach einer theoretischen, konzeptionellen Herleitung im nächsten Schritt die Investitionen im Unternehmen konkret gestaltet werden können. Es ist daher das Ziel, die Gründe zu analysieren, warum Unternehmen sich in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern als vertrauenswürdig zeigen sollten, was die wesentlichen Faktoren für sowie gegen die Entstehung von Vertrauen sind und wie mit der Thematik in der Praxis umgegangen werden sollte. Damit folgt die Arbeit dem Postulat der ökonomischen Ethik, „alltagstauglich“ zu sein, indem sie, von der Theorie und dem Referenzmodell ausgehend, Implikationen für die Praxis erarbeitet und anwendungsorientiert aufgebaut ist. Der Anwendungsorientierung folgend wird – wie an entsprechender Stelle gekennzeichnet wird – auf eine detaillierte Diskussion theoretischer Ansätze verzichtet.

Es lassen sich folgende Fragestellungen aus dem oben skizzierten Zusammenhang ableiten, die im Laufe der Dissertation beantwortet werden sollen:

- Welche Charakteristika weisen das Unternehmen als Vertrauensnehmer und der Arbeitnehmer / der Mitarbeiter als Vertrauensgeber auf?
- Warum ist Vertrauen in der Arbeitsbeziehung so wichtig? Was sind mögliche Folgen, wenn der Aufbau von Vertrauen scheitert?
- Wie können Unternehmen in die eigene Vertrauenswürdigkeit investieren? Was sind entsprechende Signale?
- Wie entsteht eine vertrauensgeprägte Unternehmenskultur und welche Faktoren sind hierbei relevant?

- Wie lässt sich das umsetzen und welche dysfunktionalen Mechanismen gilt es zu vermeiden?

Um diese Fragen zu beantworten, ist die Arbeit in sechs Teile untergliedert. Während im ersten und zweiten Kapitel die Arbeit vorgestellt wird und die theoretischen Grundlagen erarbeitet werden, wird im darauffolgenden Teil das Vertrauensmodell entwickelt. Dieses definiert den Terminus „Vertrauen“ und beschreibt den Vertrauensprozess sowie dessen ökonomische Bedeutung, aus der sich der Investitionsbedarf ableiten lässt. Hierbei werden die in Kapitel 2 vorgestellten theoretischen Modelle angewandt. In den beiden sich anschließenden Kapiteln wird konzeptionell erschlossen, wie Vertrauensmanagement aussehen kann. Ausgehend von einem Referenzmodell wird die Umsetzung in einer Bank erarbeitet und am konkreten Beispiel des vertrieblichen Bonussystems im Retailbanking illustriert.⁹ Hierbei steht die Unternehmenskultur im Mittelpunkt. Im sechsten Kapitel werden die Analysen und ihre Erkenntnisse zusammengefasst und in den Kontext der bestehenden wissenschaftlichen Literatur eingeordnet, außerdem werden Implikationen für Unternehmen und Mitarbeiter gegeben. Schlussendlich werden offene Forschungsfelder aufgezeigt.

Um die jeweiligen Ansätze, Methoden und Konzepte zu verdeutlichen, werden an geeigneter Stelle Beispiele der angewandten Konstrukte illustrieren. Es werden für die Fragestellung relevante Fallbeispiele skizziert, die das Spannungsfeld des Mitarbeitervertrauens repräsentieren und sich auf den Bankensektor anwenden lassen.¹⁰

⁹ Die theoretisch ausgerichteten Kapitel 2-4 thematisieren Komponenten des Referenzmodells und fokussieren demnach keine bestimmte Industrie und kein konkretes inhaltliches Anwendungsfeld; dies spielt erst in Kapitel 5 eine Rolle

¹⁰ Diese sind fiktiv und haben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Sie dienen einzig der Illustration bzw. der Veranschaulichung

Die Struktur der vorliegenden Arbeit orientiert sich an den von van Aaken und Schreck (2015) formulierten Erkenntniszielen, die den Kern einer unternehmensethischen Arbeit darstellen. Im ersten Schritt wird das Begründungsziel formuliert; das Ziel im Sinne eines normativen Postulats. Hieraus abgeleitet sind Normen und Werte sowie daran ausgerichtete Entscheidungen zu erläutern. Dies dient als Ansatzpunkt, um potenzielle Dysfunktionen zu identifizieren. Im dritten Schritt werden aus dem normativen Soll und den daran ausgerichteten Entscheidungen Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Diese Strukturprinzipien wirtschafts- bzw. unternehmensethischer Arbeiten finden sich in der vorliegenden Arbeit, indem ausgehend von der Formulierung des Problems bzw. dem „Soll-Bild“ ein Referenzmodell abgeleitet wird. Dies wird im Sinne der Handlungsorientierung an einem praxisnahen Beispiel illustriert. Diese Anwendung des Modells berücksichtigt mögliche Dysfunktionen, zu denen es in der Umsetzung kommen kann.

Im Hinblick auf die Einordnung in die bestehende wissenschaftliche Literatur hat die vorliegende Arbeit das Ziel, einen Beitrag zu der Vertrauensforschung aus der Perspektive der ökonomischen Ethik / der Unternehmensethik zu leisten.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Die ökonomische Ethik

Zentraler Ankerpunkt und übergeordneter theoretischer Kontext der vorliegenden Arbeit ist die ökonomische Ethik und damit die hieraus abgeleitete Unternehmensethik. Beide Ansätze vereinen sowohl Elemente der Wirtschaftswissenschaften als auch der philosophischen Disziplinen. In beiden

Wissenschaften finden sich die verschiedensten Ansätze und Definitionen für die Begriffe „Ethik“ und „Ökonomie“ – dies deutet bereits darauf hin, dass es für beide Bereiche, wie auch für die ökonomische Ethik zahlreiche akademische Schulen gibt (u. a. Karmasin, 1996, Ulrich, 1997, Koslowski, 1988, Homann & Lütge, 2004).

Laut Homann und Suchanek (2005, S. 4) lässt sich Ökonomik folgendermaßen definieren: „Die Ökonomik befasst sich mit Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“. Diese Definition beinhaltet neben der sozialen Komponente die Aspekte der Anreizkompatibilität und der Interaktion, was sich durch die Termini Zusammenarbeit sowie Vorteil erklären lässt. Dieses theoretische Fundament postuliert die Grundidee der ökonomischen Ethik: die Erzielung von Gewinnen durch Kooperation.

Die Auswahl der im Folgenden vorgestellten Ansätze begründet sich durch Vertrauen als Forschungsgegenstand. Sie zeigen, warum Vertrauen wichtig ist und ordnen den Begriff in einen übergeordneten theoretischen Kontext ein. Die goldene Regel und der praktische Syllogismus zeigen, warum Vertrauen und nachgegliedert Vertrauenswürdigkeit zentral für Kooperationen sind, in dem sie zeigen, dass Vertrauen eine Handlungsbedingung für eben diese ist. Warum es aber dennoch zu Friktionen in Vertrauensbeziehungen kommen kann zeigen im nächsten Schritt Dilemma-Strukturen. Die beiden folgenden Abschnitte beschreiben Ansätze, um Dilemma-Strukturen zum gegenseitigen Vorteil zu lösen bzw. in Bezug auf die vorliegende Arbeit Ansätze für Vertrauensmanagement.

Der oben kurz eingeführte Zusammenhang zwischen Kooperation und Vertrauen macht deutlich, dass die Vertrauensforschung zusammen mit der ökonomischen Ethik das relevante Rahmenwerk der vorliegenden Arbeit stellt. In den folgenden

Abschnitten werden daher die Konstrukte der Unternehmensethik jeweils eingeführt und in Kapitel 3 mit dem Forschungsgegenstand „Vertrauen“ verknüpft.

2.1.1 Goldene Regel

Die Goldene Regel ist das normative Leitbild der von Suchanek (2015a, S. 17) entwickelten ökonomischen Ethik. Sie besagt: „Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“

Es handelt sich bei dem Postulat um eine Erweiterung des von Homann und Suchanek geprägten Begriffs der Ökonomik, der sich auf den Begriff der Kooperation fokussiert (s. o.). Der Aspekt der Bedingungen ermöglicht eine Handlungsorientierung für die Frage: „Was soll ich tun?“. Damit orientiert sich die Goldene Regel an dem Postulat einer „alltagstauglichen“ Ethik. Zerlegt man die Goldene Regel in ihre Bestandteile, ergibt sich, dass:

- Investitionen notwendig sind, was Ressourcen (z. B. Kosten per se) oder den Verzicht auf andere Alternativen (z. B. Opportunitätskosten) erfordert.
- Bedingungen zu schaffen sind, die förderlich sind. Dies bedeutet, die Handlungsbedingungen selbst aufzubauen, zu erhalten (selbst wenn man im ersten Schritt nicht davon profitiert) oder auch andere, ggf. adverse Bedingungen abzuschwächen.
- die gesellschaftliche Zusammenarbeit in den Fokus gerückt ist; damit sind Verallgemeinerungen möglich, was ein zentrales Kriterium der Ethik ist.
- sie einen beiderseitigen Vorteil generiert, also anreizkompatibel ist.

Die Investitionen in Bedingungen ermöglichen somit Kooperationen und führen zu Kooperationsgewinnen (auf beiden Seiten), die sonst nicht (langfristig) realisierbar wären.

In der vorliegenden Arbeit heißt es, dass das Unternehmen in interne, kooperationsfördernde Bedingungen investieren (oder bei Vorliegen bestimmten, noch zu definierenden Bedingungen im Sinne von Dysfunktionen davon abgehalten werden) sollte. Ziel dieser Investitionen ist es, Handlungsbedingungen so zu gestalten, dass der Mitarbeiter Vertrauen entwickeln und dadurch eine Kooperation zustande kommen kann. Dieses normative Postulat basiert auf der Annahme, dass Vertrauen eine Bedingung für Kooperationen ist. Warum Handlungsbedingungen eine so große Rolle spielen, zeigt das im nächsten Kapitel vorgestellte Konzept des praktischen Syllogismus.

2.1.2 Praktischer Syllogismus

Die Bedeutung des praktischen Syllogismus nach Suchanek (2015a) lässt sich aus dem normativistischen und dem empirischen Kurzschluss ableiten. Die Konzepte werden ausgehend von den Überlegungen Suchaneks (2015a, S. 42 ff.) kurz vorgestellt. Zunächst wird der praktische Syllogismus umfassend erläutert, um anschließend anhand möglicher Kurzschlüsse seine Relevanz zu begründen bzw. um die Folgen einer Nicht-Beachtung aufzuzeigen.

Der praktische Syllogismus verbindet systematisch die Fragestellung nach der Handlung („Was soll ich tun?“) mit zwei vorgelagerten Stufen. Denn die Fragestellung ist nur zu beantworten, wenn man sich die Fragen nach Zielen („Was will ich?“) stellt und berücksichtigt, unter welchen Rahmenbedingungen man agiert („Was hält mich davon ab?“). Diesen Dreiklang zeigt das folgende Schaubild (Abb. 2) durch eine abstrakte Sichtweise hin zu der Ich-Perspektive bzw. der des (Kooperations-) Partners.

<i>Abstraktes Modell</i>	<i>Ich-Perspektive</i>	<i>Perspektive des anderen</i>
(1) Normative Ziele und Werte	(1) Eigene Ziele und Werte	(1) Vermutete Ziele und Werte von x
(2) Empirische Bedingungen	(2) Eigene Kompetenzen und andere Bedingungen	(2) Wahrgenommene bzw. vermutete situative Bedingungen von x
(3) Handlung	(3) Eigene Handlungen und Taten	(3) Erwartungen hinsichtlich der Handlungen von x

Abbildung 2: Der praktische Syllogismus nach Suchanek (2015a, S. 44 f.); eigene Darstellung

Die erste Ebene (1)¹¹ umfasst das Werte- und Normensystem. In der Ich-Perspektive handelt es sich hierbei um den eigenen Willen, während es sich bei der Einschätzung anderer um Vermutungen diesbezüglich handelt. Im zweiten Schritt, auf der Ebene der empirischen Bedingungen (2), werden die Erwartungen bzw. wird der Wille mit den Möglichkeiten abgeglichen. Hier wird auch die Umwelt berücksichtigt – in welchem System agiert wird, welche Vorschriften gelten etc. Empirische Bedingungen sind vielfältig, und ihre Heterogenität¹² bedingt die Komplexität der resultierenden Handlungen, der eigenen wie auch der des Interaktionspartners. Dies erklärt in dem hier vorgestellten Konzept der ökonomischen Ethik, warum (1) und (3) ggf. auseinanderfallen, warum also die Handlung nicht den hierfür relevanten Normen bzw. dem Ziel entspricht. Empirische Bedingungen legen die Handlungsspielräume fest und werden u. a.

¹¹ Die Definition der Ebenen basiert auf der Arbeit von Suchanek (2015a, S. 42 ff.) und seinem Begriff des praktischen Syllogismus

¹² Wie oben ausgeführt, kann es sich bei empirischen Bedingungen um Kompetenzen, Regeln, Vorschriften, Standards, Vorstellungen etc. handeln

durch Eigeninteresse, Existenz anderer und Institutionen bestimmt (Suchanek, 2015a).

In den Handlungen, Erwartungen und Urteilen (3) kommen die Normen und die empirischen Bedingungen zusammen. Sie sind das Ergebnis der Fragen, was zu tun wäre und was einen davon abhält, in anderen Worten die Handlungs(de)motivation (Suchanek, 2013). Der praktische Syllogismus bietet somit die Möglichkeit einer Handlungsorientierung, in dem er bspw. die „Beurteilung von Handlungen bzw. Erwartungen an das Handeln anderer“ (Suchanek, 2015a, S. 46). aufgreift. Dabei sind die Handlungsorientierung und die Frage nach fördernden bzw. hinderlichen Bedingungen der entscheidende Punkt, der „die Ethik alltagstauglich werden lassen kann“ (Suchanek, 2015a, S. 43). Der praktische Syllogismus schlägt Heuristiken vor, die Akteure anwenden können. Folgt man der Goldenen Regel ist in die Bedingungen zu investieren, damit es zu einer Kooperation zum gegenseitigen Vorteil kommt und Bedingungen eben diese nicht verhindern. Eingeordnet in das skizzierte Schema ist die (wünschenswerte) Kooperation durch entsprechende Bedingungen zu fördern, damit sie realisiert wird.

In dem aufgezeigten Zusammenhang können zwei verschiedene Kurzschlüsse zu Dysfunktionen führen: Der normativistische und der empirische Kurzschluss. Der normativistische Kurzschluss geht davon aus, dass Erwartungen aufgrund von Normen, Werten oder Prinzipien gebildet werden. Der Vertrauensgeber hat bspw. die Erwartung, dass der Vertrauensnehmer seine Versprechen erfüllt. Hierbei berücksichtigt er nicht, welchen Bedingungen der Vertrauensnehmer in seinem Handeln unterliegt. Die zweite Ebene des vorgestellten Schemas wird außer Acht gelassen. Suchanek (ebd.) sieht das Problem hier im Speziellen im Bereich des Könnens bzw. der individuellen Fähigkeiten. Obwohl der Vertrauensnehmer bzw. die Person, der man Erwartungen gegenüber hegt, gewillt ist, die Erwartungen zu

erfüllen und dem in ihn gesetzten Vertrauen gerecht zu werden, so kann er es aber aufgrund mangelnder Fähigkeiten ggf. nicht bzw. ist nicht in der Lage dazu. Bedingungen interner oder externer Natur beeinflussen die Handlung des Vertrauensnehmers bzw. des Agierenden. Im normativistischen Kurzschluss wird dies nicht berücksichtigt und führt dementsprechend zu Problemen in Kooperationen (Suchanek, 2015a, S. 183 f.), wenn mit dem Vertrauen verbundene Erwartungen bspw. nicht erfüllt werden können.

Der empirische Kurzschluss (Suchanek, 2015a, S. 185 f.) wiederum inkludiert zwar die empirischen Bedingungen / Störmechanismen explizit als Grundlage von Erwartungen, er vernachlässigt aber die Rolle, die hierbei Normen, Werte und Prinzipien spielen. Diese Konstellation ist zumeist auf Seiten des Vertrauensnehmers zu beobachten, da seine Entscheidungen und das sich anschließende Handeln auf seiner Einordnung der Bedingungen, bspw. der Sachzwänge, mit und in denen er agiert, beruhen. Die Ausblendung der normativen Dimension führt aber ebenfalls zu Kooperationsproblemen.

Konzentriert man sich auf die zweite und dritte Ebene, also auf die Bedingungen und die Handlungen, lässt sich diese Betrachtung weiterführen und als Zyklus beschreiben. „Handlungen führen nicht nur zu wie auch immer spezifizierten Handlungsfolgen, sondern legen immer auch künftige Handlungsbedingungen mit fest“ (Suchanek, 2007, S. 72). In das oben vorgestellte Schema eingeordnet bedeutet dies, dass die Handlungen zu einem Zeitpunkt t_1 die Bedingungen in t_2 beeinflussen, die wiederum die Handlungen in t_2 (teilweise) erklären können. Die kausale Abfolge ist im Schaubild (Abb. 3) grafisch dargestellt.



Abbildung 3: Handlungsbedingungen, Handlungen und Handlungsfolgen nach Suchanek (2013, S. 72); eigene Darstellung

Zusammengefasst heißt das, dass bei jeder Handlung auch deren Folgen zu berücksichtigen sind, da die Handlungen der Gegenwart die Handlungsbedingungen in der Zukunft formen. Die ökonomische Ethik stellt heraus, dass eine vorausschauende Berücksichtigung der Konsequenzen des eigenen Handelns in das Handeln selbst bzw. in die dahinterliegenden Entscheidungen Teil eines verantwortlichen, ethischen Agierens ist.

Die Problemstellung der vorliegenden Arbeit lässt sich in das Konzept des praktischen Syllogismus folgendermaßen einordnen: Die erste Ebene ist in diesem Fall das Vertrauen des Mitarbeiters. Es wird angenommen, dass beide Akteure das Mitarbeitervertrauen¹³ bzw. eine Vertrauensbeziehung anstreben, damit eine Kooperation zum gegenseitigen Vorteil¹⁴ entstehen kann. Die empirischen Handlungsbedingungen werden durch die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers bzw. des Unternehmens bestimmt¹⁵. Nur wenn der Mitarbeiter seinen Arbeitgeber als vertrauenswürdig einstuft, wird er diesem vertrauen. Für die dritte Ebene des praktischen Syllogismus – die Handlung – sind zwei

¹³ Es kann angenommen werden, dass beide Akteure das Vertrauen des jeweils anderen anstreben, also Vertrauen auf beiden Seiten als wünschenswert angesehen wird – im Fokus der Problemstellung steht jedoch das Mitarbeitervertrauen

¹⁴ Siehe dazu Kapitel 3.4

¹⁵ Ebenfalls durch die Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeiters; diese wird hier nicht betrachtet

Komponenten auf den beiden Seiten der Akteure relevant: Auf Mitarbeiterseite ist sie das (Schenken des) Vertrauen und damit verknüpfte Erwartungen, auf Unternehmensseite der Umgang mit diesem. In der Vertrauensbeziehung dient diese letzte Ebene als Spannungsfeld, wenn die Erwartung des Vertrauensgebers mit der Handlung des Vertrauensnehmers nicht übereinstimmt (vgl. Kapitel 3.1.5 und 3.2).

Auch im Folgenden können thematisierte Konstellationen mit diesem Konzept des praktischen Syllogismus erklärt werden, woraus weitere potenzielle Spannungsfelder abgeleitet werden können. Es dient als Modell, um zu zeigen, welche Handlungsbedingungen zu schaffen sind, um eine Vertrauensbeziehung als übergeordnetes Ziel zu ermöglichen bzw. zu fördern. Bspw. ist neben der Vertrauenswürdigkeit auch die im weiteren Verlauf vorgestellte Anreizkompatibilität als Handlungsbedingung zu nennen, mit deren Hilfe die erste mit der dritten Ebene verbunden wird. Dies wird jeweils an der entsprechenden Stelle aufgezeigt.

2.1.3 Dilemma-Strukturen

Dilemma-Strukturen liegen vor in einer „Situation, in der Interessenkonflikte die Realisierung der gemeinsamen Interessen verhindern“ (Homann & Suchanek, 2005, S. 32). Es handelt sich also um Dilemmata, die in einer Interaktion mit dem Ziel einer Zusammenarbeit auftreten. Die Konflikte können entweder durch Informations- oder durch Anreizprobleme (Suchanek, 2015a, S. 52, Homann & Suchanek, 2005) entstehen:

- Anreizproblem: Das Eigeninteresse ist höher als der Anreiz einer Kooperation und spricht dementsprechend gegen eine Kooperation (vgl. hierzu Lin-Hi, 2009, Suchanek, 2010).

- Informationsproblem: Es liegen keine ausreichenden Informationen darüber vor, welche Strategie der Interaktionspartner wählt (vgl. hierzu Kumbruck, 2001).

Ein prominentes Beispiel für Dilemma-Strukturen ist das Gefangenendilemma. Es illustriert (1) die Abhängigkeit der eigenen Gewinne von der Entscheidung des jeweils anderen und (2) die Freiheit des Individuums, die eigene Strategie zu wählen. Die Interaktionspartner können jeweils frei wählen, ob sie kooperieren oder nicht.¹⁶ Dies führt dazu, dass man selbst fürchtet, vom anderen ausgebeutet oder verraten zu werden, oder ggf. gewillt ist, den anderen selbst auszubeuten oder zu verraten. In seiner klassischen Form sieht das Gefangenendilemma aus, wie folgt:

	Spieler B: Kooperation	Spieler B: Nicht-Kooperation
Spieler A: Kooperation	1/1	-1/2
Spieler A: Nicht-Kooperation	2/-1	0/0

Abbildung 4: Das Gefangenendilemma; Suchanek, 2015a, S. 60

Die Abbildung (Abb. 4) zeigt eine Variante des Gefangenendilemmas mit zwei Spielern, in der beide die Möglichkeit haben, unabhängig von einander, die Strategie des Kooperierens oder des Nicht-Kooperierens zu wählen. Ihr Gewinn hängt jedoch von der Wahl des anderen Spielers ab.

Suchanek (2007, S. 54) stellt das Dilemma betrachtend fest: „Das frappierende Ergebnis: Aus ihrer individuellen Sicht ist es für jeden besser, nicht zu kooperieren

¹⁶ Siehe hierzu das Nash-Gleichgewicht, das besagt, dass jeder Spieler selbst im Nachhinein die gleiche Strategie wählen würde und sich mit ihr einverstanden erklärt (Gabler, 2015c)

[...] und das ist ein Ergebnis, bei dem sich beide schlechter stellen, als sie es in dieser Situation könnten“. Eine Kooperation würde nicht nur den gemeinsamen Kooperationsgewinn (+2), sondern auch die Kooperationsrente des Einzelnen (+1/+1) im Vergleich zu einer Nicht-Kooperationsstrategie (0/0) beider Akteure erhöhen. Die dominante Strategie des Nicht-Kooperierens ist dadurch begründet, dass es „keine wirksame und daher glaubwürdige Verhaltensbindung“ (Homann & Suchanek, 2005, S. 33) gibt. Suchanek (2015a, S. 63) zieht dementsprechend das Fazit: „Dilemmastrukturen können Kooperationen verhindern oder zumindest erheblich erschweren“. Vertrauen setzt hieran an und kann die erwähnten Informations- und Anreizprobleme lösen; es stellt somit eine Möglichkeit dar, in Dilemma-Strukturen eine Kooperation zu realisieren.

Dilemmastrukturen sind für den Untersuchungsgegenstand von besonderer Bedeutung. Sie beschreiben treffend das vorliegende Grundproblem: Der Mitarbeiter kann aus seiner Sicht zwischen beiden Strategien frei wählen, ist mit seinem zu erzielenden Gewinn aber von dem Unternehmen als Interaktionspartner abhängig. Wählt er die Kooperationsstrategie, zeigt er bspw. Engagement oder teilt Wissen mit der Erwartung, dass das Unternehmen dies honoriert – er ist sich dessen aber nicht sicher und weiß nicht, ob das Unternehmen auch die Kooperationsstrategie wählt oder die der Ausbeutung verfolgt. Das Unternehmen als Vertrauensnehmer sieht sich hingegen in einem situativen Konflikt (siehe Kapitel 3.2) eines Dilemmas. Die Unternehmung kann entscheiden, ob sie kooperiert (= Vertrauen erfüllen) oder nicht (= Ausbeutung des Vertrauens). Gemäß dem Dilemma wäre die Nicht-Kooperation dann die dominante Strategie.

Übertragen auf das Forschungsziel werden Dilemma-Strukturen vorrangig vor dem Hintergrund des Managements empirischer Bedingungen (Ebene 2 im praktischen Syllogismus) im Kontext der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens behandelt. Es bedarf einer glaubhaften Verhaltensbindung (Handlungsbedingung)

seitens des Unternehmens, damit der Mitarbeiter die kooperative Strategie wählt. Für Ausgestaltung der empirischen Bedingungen – der Verhaltensbindung – gilt es, sowohl die Informations- als auch die Anreizprobleme zu berücksichtigen. Die Verhaltensbindung hat zum Ziel, beide Probleme zu adressieren.

2.1.4 Der unparteiische Beobachter

Smith konstruiert in seinem philosophischen Werk die Theorie der ethischen Gefühle (1759). Er versucht mit seiner Ausarbeitung einen Beitrag zur Erklärung des menschlichen Miteinanders (Gefühle) zu leisten. Zu diesem Zweck entwickelt er die fiktive Figur eines unparteiischen Beobachters. Hierbei handelt es sich nicht um eine reale Person, sondern um eine innere Haltung. Der unparteiische Beobachter löst sich von seiner eigenen Situation sowie Position¹⁷ und betrachtet die vorliegende Konstellation von einem neutralen, verallgemeinerten Standpunkt aus. Diese Haltung bedeutet, sich auch in den jeweils anderen¹⁸ hineinzusetzen. Es wird somit eine objektivere Beurteilung der eigenen Motivation wie auch der des anderen ermöglicht, als wenn man die eigenen Beweggründe und die des anderen nicht hinterfragt. Darüber hinaus bietet es die Haltung des unparteiischen Beobachters eine Möglichkeit, die in Kapitel 2.1.2 erläuterten Kurzschlüsse zu vermeiden, in dem man die Ziele, Normen wie auch die Handlungsbedingungen des anderen einschätzt.

Luterbach-Maineri (2008, S. 126) fasst treffend zusammen:

„Den [der] Ausgangspunkt dieses Konzeptes bildet ein konkreter, aufmerksamer (attentive spectator), welcher einen Handelnden beobachtet. In der Betrachtung der Handlungen versucht

¹⁷ Mit Position ist an dieser Stelle die Rolle des Vertrauensgebers bzw. Vertrauensnehmers gemeint

¹⁸ Bspw. wechseln der Mitarbeiter und die Führungskraft bzw. der Vertrauensgeber und der Vertrauensnehmer in dem Gedankenspiel „wenn ich an seiner Stelle wäre, ...“ die Rollen

der Beobachter, sich in seiner Phantasie in die Lage des Akteurs einzufühlen. Er prüft in Gedanken die Motive, welche die Handlung auslösen und vergleicht diese mit der Handlung selbst. Auch die Affekte, welcher der Handelnde zum Ausdruck bringt, betrachtet er, und er setzt sie in Gedanken in das Verhältnis zur Situation, in der die Handlung stattfindet. Schließlich befindet der Zuschauer darüber, ob die Handlung hinsichtlich der Motive berechtigt ist.“

Das Konzept schließt darüber hinaus die etwaige Signalwirkung der Handlung mit ein, in dem der unparteiische Beobachter auch die Folgen der Handlungen vorausdenkend mit einbezieht (oder einbeziehen kann). Diese zeitliche Komponente bzw. vorausschauender Charakter ist im Einklang mit dem vorgestellten Normativ der Ethik nach einer vorausschauenden Berücksichtigung der Konsequenzen im Sinne von Handlungsfolgen (vgl. Kapitel 2.1.2).

In der Praxis kann das Konzept des unparteiischen Beobachters auf verschiedene Weise im Unternehmen angewandt werden, bspw. implizit im Wertesystem oder explizit in dedizierten Einheiten (vgl. Kapitel 4.7). Adressaten werden aufgefordert, sich in die Rolle eines Dritten oder des Gegenübers zu versetzen und das Handeln und die Handlungsalternativen aus dieser Perspektive zu beurteilen. Für den Mitarbeiter wie auch für die jeweiligen Repräsentanten des Unternehmens ist es von Bedeutung, dass sie diesem Prozess vertrauen und ihr Handeln wie auch ihre Erwartungen einer Analyse durch einen unbeteiligten Dritten unterziehen – was das bedeutet und wie dies im Unternehmen konkret realisiert werden soll, zeigen die folgenden Kapitel (Kapitel 3 und 4). Der Ansatz des unparteiischen Beobachters bietet die Möglichkeit, eigene Anreize zu hinterfragen und im Sinne des ethischen Handelns der Zukunftsfähigkeit Rechnung zu tragen. Es ist ein Mittel, um mögliche Konflikte der vorgestellten Kurzschlüsse zu verstehen, diese aufzugreifen und proaktiv zu lösen.

2.1.5 Spielzüge, -regeln und -verständnis

Um Voraussetzungen und damit einhergehend mögliche Friktionen in einer Vertrauensbeziehung zu identifizieren und zu strukturieren bedarf es einer Einordnung in ein theoretisches Modell. Von Broock und Suchanek (2009, S. 9) fassen dies wie folgt zusammen: „Insbesondere ist der Aufbau von Vertrauen von den Erwartungen und vom Verhalten beider Seiten – Vertrauensgeber und -nehmer – abhängig. Offenbar bedarf es bestimmter Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Investitionen in den Faktor Vertrauen Rendite entfalten können.“ Diese Voraussetzungen sollen im Folgenden in einem Drei-Ebenen-Schema vorgestellt werden. Die nachfolgende Abbildung (Abb. 5) stellt einleitend die Ebenen vor.

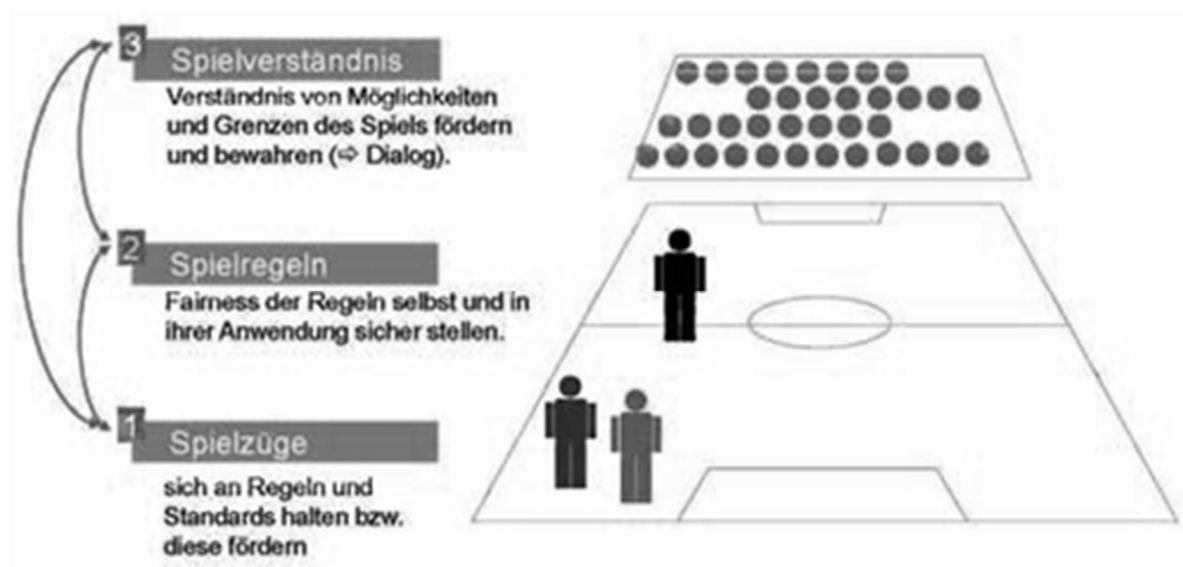


Abbildung 5: Drei-Ebenen-Schema; von Broock & Suchanek, 2009, S. 6

Die drei Ebenen können mit der Analogie des Fußballspiels anschaulich erklärt werden. Spielzüge (1) sind konkrete Handlungen, also bspw. das Abspiele, der Pass oder das (taktische) Foul. Die zweite Ebene (2) wird durch den Schiedsrichter und die beteiligten Institutionen (bspw. FIFA, UEFA) symbolisiert – sie legen die Regeln fest und sichern deren Einhaltung im Spiel. Die letzte Ebene (3) formt das

gemeinsame Spielverständnis – im dem Schaubild durch die Zuschauer repräsentiert. Damit ist das übergeordnete, gemeinsame Verständnis und Wissen um den Sinn und Zweck des Spiels gemeint. Der Abbildung ist zu entnehmen, dass alle drei Ebenen miteinander verbunden sind – sie beeinflussen sich gegenseitig, und eine Veränderung auf der einen Ebene zieht Abwandlungen auf den anderen nach sich. Es handelt sich daher nicht um eine hierarchische Beziehung in einem statischen Modell.

Um ein effektives, stabiles Drei-Ebenen-Schema aufzubauen, ist Konsistenz ein wichtiger Faktor. Konsistenz heißt, dass sich die Ebenen nicht widersprechen, sondern sich gegenseitig stützen und verstärken. Übertragen auf das Fußballspiel bedeutet es, dass Fairness – wenn sie fest verankert im Spielverständnis ist – durch Regeln unterstützt wird und sich die Spieler entsprechend verhalten.¹⁹

Die drei Ebenen lassen sich übertragen auf die vorliegende Arbeit weiter spezifizieren. Bei den Spielzügen – wie dargestellt – handelt es sich um die konkreten Handlungen. Aus Mitarbeitersicht handelt es sich hierbei um seine Aufgabenerfüllung, Projektleistungen etc. Gleiches gilt für die Führungskraft und das Unternehmen – Beispiele hierfür finden sich in der Formulierung und Vermittlung von Arbeitsanweisungen, Arbeitsprozessen, Boni-Zahlungen und weiteren Personalführungskomponenten.

Spielregeln sind oft formal und einklagbar²⁰ (oder als Norm bzw. Konvention festgehalten) und somit sanktionierbar. Im Unternehmen kommen sie in Form von Policies, Richtlinien und Anweisungen vor oder werden als ungeschriebene

¹⁹ Als konkrete Handlung ist bspw. das Helfen beim Aufstehen des Gegenspielers, den man gefoult hat, zu nennen. Die gelbe Karte durch den Schiedsrichter ist wiederum die Regelumsetzung

²⁰ Dies ist nicht immer der Fall; auch indirekte, „gelebte“ Normen können als Regel dienen

Gesetze gelebt. „Grundsätzlich verfolgen Regeln aber den Zweck, lediglich Handlungsspielräume abzustecken, anstatt möglichst viele Handlungen zu determinieren“ (von Broock & Suchanek, 2009, S. 7). Spielregeln geben nicht die absolute Sicherheit in konkreten Situationen. Bspw. wird eine HR Policy nicht sicherstellen können, dass die zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter eigentlich verabredete Beförderung auch realisiert wird. Dies führt gemäß von Broock und Suchanek zu einem Spannungsverhältnis: *„Einerseits gründet die Zustimmung der Menschen zu Spielregeln auf dem Vertrauen, dass letztere Freiheit gewährleisten und daraus resultierende gesellschaftliche Konflikte bestmöglich regeln. [...] Andererseits lassen sich auch mit Spielregeln unerwünschte Effekte nicht generell ausschließen. Spielregeln sollen letztlich Freiheit ermöglichen, und freie Handlungen können weder in ihren Folgen genau berechnet werden, noch kann der Missbrauch der Freiheit ganz ausgeschlossen werden“* (ebd., S. 7). In anderen Worten: Die Vereinbarung von gemeinsamen Spielregeln führt in der Interaktion bzw. Kooperation nicht automatisch dazu, dass die Erwartungen des Mitarbeiters seitens des Unternehmens erfüllt werden; vielmehr legen sie Freiräume bzw. Grenzen fest innerhalb deren man agiert.

Die durch Regeln eröffneten Freiräume machen ein gemeinsames Spielverständnis notwendig. Das Spielverständnis in Organisationen bestimmt zum einen die Erwartungen des Mitarbeiters (und des Unternehmens bzw. der Führungskraft) bzgl. der Spielzüge des jeweils anderen, andererseits ist es die Grundlage für übergeordnete Konstrukte wie die Unternehmenskultur oder das Wertesystem. Es inkludiert darüber hinaus auch die Nutzen-Perspektive, da das Spielverständnis für die Akteure anreizkompatibel sein sollte (siehe Kapitel 2.1.3).

Die drei Ebenen werden detailliert im vierten und fünften Kapitel untersucht. Es bleibt festzuhalten, dass für das Unternehmen ein Agieren auf allen drei Ebenen wichtig ist und insbesondere klare Spielregeln und ein gemeinsames Spielverständnis vertrauensbildend sein können. Beide zusammen geben eine Handlungsorientierung; Spielzüge werden dadurch antizipierbar, was das

Dilemma-Problem der nicht glaubwürdigen Verhaltensbindung durch Anreiz- und Informationsprobleme löst. Ein Mitarbeiter wird mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Vertrauensgeber, wenn er in einem Spiel agiert, das er kennt. Aus Unternehmenssicht fördert Konsistenz zwischen allen drei Ebenen die Vertrauenswürdigkeit: „*What helps the most are consistency between policies and actions as well as dimensions of the organization's ethical culture such as ethical leadership, fair treatment of employees, and open discussion of ethics in the organization*“ (Trevino, Weaver, Gibson & Toffler, 1999, S. 131 f.).

Für die vorliegende Arbeit stellt das hier erläuterte Drei-Ebenen-Schema somit den Ausgangspunkt für die Entwicklung möglicher Investitionen im Rahmen eines Vertrauensmanagements dar. Eine konsistente, transparente Anwendung des Modells (siehe Kapitel 4) führt dazu, dass ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern als vertrauenswürdig wahrgenommen wird (abhängig des Spiel, das gespielt wird) und somit Vertrauen entstehen kann.²¹ Konsistenz und Transparenz sind in diesem Zusammenhang als Art und Weise zu verstehen, wie das Spiel gespielt werden sollte (vgl. hierzu Kapitel 4.2).

2.2 Handlungsakteure

Zwei Hauptgruppen sind die für die vorliegende Arbeit relevanten Akteure und sie gilt es zu definieren:

- 1) Die Mitarbeiter als Vertrauensgeber
- 2) und das Unternehmen als Vertrauensnehmer.²²

²¹ Der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit wird in Kapitel 3 aufgezeigt

²² In Kapitel 5 wird das Unternehmen weiter spezifiziert, indem die Retailbank genauer betrachtet wird

Während der Mitarbeiter (1) sich als Angestellter des Unternehmens mittels der Legaldefinition klar definieren lässt, bedarf es einer etwas detaillierteren Betrachtung des Unternehmens (2) als Arbeitgeber.

ad 1) Mitarbeiter sind als Arbeitnehmer eines Unternehmens zu verstehen. Für die Definition des Begriffs wird auf Linnenkohl et al. (Linnenkohl, Kilz, Rauschenberg & Reh, 1991, S. 203) verwiesen, die den Terminus definieren, wie folgt: *„Nach ständiger Rechtsprechung [...] ist derjenige Arbeitnehmer, der sich auf Grund eines privatrechtlichen Vertrages zur Dienstleistung in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Auch in der überwiegenden Literatur ist wesentliches Merkmal des Arbeitnehmerbegriffs die ‚persönliche Abhängigkeit‘ des Beschäftigten“.*²³ Mitarbeiter selbst können auch Führungskräfte sein oder dem Management angehören. Für die vorliegende Arbeit umfasst der Begriff „Mitarbeiter“ alle Ebenen, sofern eine hierarchische Beziehung zu einer Führungskraft vorliegt (siehe ad 2) – in Fällen, in denen der Mitarbeiter selbst eine Führungskraft ist, bezieht sich der Begriff und damit auch die Untersuchung nur auf seine Beziehung zu der ihm übergeordneten Führungskraft. Seine Funktion als Führungskraft wird unter ad 2) definiert und nicht in seine Rolle als Mitarbeiter einbezogen.

ad 2) Unternehmen sind Organisationen, die laut Beschreibung der Organisationswissenschaft aus zwei Komponenten bestehen, der Ablauf- und Aufbauorganisationen (Zöllner, 2010, S. 6 ff.). Eine andere Form der Unternehmensdefinition bezieht sich auf die Akteure: Ein Unternehmen wird immer durch Menschen geformt – das Management und jede Führungskraft gilt als ihr Vertreter. Dies geht einher mit dem Ansatz von Wolf, der besagt, dass der wichtigste Faktor in der Organisation der Mensch sei (Wolf, 2011). Folgt man der Argumentation von Luhmann (2014, siehe hierzu Kapitel 3.1) sind sowohl die

²³ Vgl. hierzu auch: „Arbeitnehmer ist, wer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages (Arbeitsvertrag) unselbstständige, fremdbestimmte Dienstleistungen zu erbringen hat“ (Gabler, 2015a)

organisationstheoretische als auch personenbezogene Definition nach Wolf eines Unternehmens für den Vertrauenskontext von Bedeutung. Er zeigt, dass es in Organisationen einerseits persönliche Vertrauensbeziehungen und andererseits ein systemisches Vertrauen (Vertrauen in die Organisation als Institution) gibt. Es ergeben sich demnach unterschiedliche Vertrauensnehmer – Systeme und Prozesse auf der einen Seite, das Management und Führungskräfte auf der anderen Seite.²⁴ Hierbei ist zu beachten, dass das Management, wenn kein persönlicher Kontakt und damit auch keine Vertrauensbeziehung zum Mitarbeiter vorliegt, im Folgenden als Teil des Systems betrachtet wird.

Bei den folgenden zwei Kapiteln handelt es sich um eine theoretische Ausarbeitung und Herleitung des Forschungsgegenstandes. Erst in Kapitel 5 werden die Begriffe des Unternehmens und entsprechend des Mitarbeiters auf ein konkretes Beispiel bezogen, um bei der Anwendung des theoretischen Konstrukts branchenspezifische Merkmale erläutern zu können. An der Stelle wird auch vertieft auf die Spezifika einer Aufbau- und Ablauforganisation eingegangen.

3 Das Konzept „Vertrauen“ und seine Bedeutung

Das in diesem Kapitel auszuarbeitende Vertrauensmodell soll den Rahmen für eine Ausgestaltung von Vertrauensmanagement im Unternehmen geben. Hierfür ist es notwendig, das Konzept „Vertrauen“ genau zu definieren, daraus abgeleitet die Akteure in einem Vertrauensverhältnis zu beschreiben und eine Argumentationsbasis zu schaffen, die begründet, warum das Mitarbeitervertrauen für Unternehmen wichtig ist.

²⁴ Auch Mitarbeiter untereinander haben Vertrauensbeziehungen, es kann zudem von einer Signalwirkung vom Verhalten der Kollegen auf den Mitarbeiter ausgegangen werden; die Interaktion zwischen Mitarbeitern steht nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit

Warum das Thema „Vertrauen“ im Organisationskontext so wichtig ist und worin das Problem bei Vertrauensbeziehungen liegt, soll einführend mit Bezug auf Suchanek (2015b, S. 59) kurz zusammengefasst werden: *„Niemand arbeitet freiwillig mit einem Unternehmen zusammen, das er als nicht vertrauenswürdig ansieht. Sollte man doch einmal darauf angewiesen sein, wird man versuchen, sich so weit wie möglich abzusichern und man wird mit dem Einbringen eigener Leistungen zurückhaltend sein“*. Es lässt sich ableiten, dass das Konstrukt der Vertrauenswürdigkeit ein wichtiger Bestandteil einer Vertrauensbeziehung ist, es wird daher in Kapitel 3.1.4 detailliert beschrieben und als Eigenschaft des Vertrauensnehmers gesondert herausgestellt. Liegt keine Vertrauenswürdigkeit vor, handelt es sich um eine wesentliche Friktion in der Beziehung, die eine vertrauensbasierte Kooperation ver- bzw. behindern kann. In anderen Worten und Bezug nehmend auf den praktischen Syllogismus ist Vertrauenswürdigkeit eine Handlungsbedingung für Vertrauen. Vertrauen ist wiederum ausschlaggebend für das Zustandekommen von Kooperationen (von Broock & Suchanek, 2009, S. 3).

3.1 Vertrauen

3.1.1 Definition des Begriffs „Vertrauen“

Vertrauen ist Gegenstand vieler verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen – „es gibt soziologische, psychologische, ökonomische, anthropologische und philosophische Artikel [i.S von wissenschaftlichen Arbeiten]“ (Osterloh & Weibel, 2006, S. 35) zu diesem Themenkomplex. Der Diversität der Wissenschaftsdisziplinen folgend ist die Definition des Terminus „Vertrauen“ schwierig und es gilt, generelle Merkmale des Konzepts zu erarbeiten. Dennoch ist es nicht Ziel der vorliegenden Arbeit, den Diskurs des Vertrauensbegriffs nachzuzeichnen. Wie Hardin (2006, S. 2) diagnostiziert, ist eine vollumfängliche Begriffsdefinition nicht zielführend: „It would take us off track to do a deep

conceptual analysis of various uses“. Im Folgenden werden exemplarisch verschiedene Definitionen vorgestellt, um auf dieser Grundlage die für die Untersuchung geltende Vertrauensdefinition vorzustellen. Hierbei stehen Arbeiten im Fokus, die Spezifika von Vertrauen konzeptionell diskutieren²⁵.

Ob man einen Blick in die Individualpsychologie (Rotter, 1980) wirft oder sich einen transaktionsorientierten Ansatz (bspw. Dyer & Chu, 2003, Becerra & Gupta, 1999) anschaut, man sieht, dass Erwartungen, Risiko und damit einhergehend Verletzlichkeit eine große Rolle zu spielen scheinen (von Broock & Suchanek, 2009, S. 3). Diese Begriffe werden mittels verschiedener wissenschaftlicher Arbeiten detailliert erläutert, mit dem Ziel die der Arbeit zu Grunde liegende Vertrauensdefinition herzuleiten und die Argumentation bzgl. der genannten drei Merkmale nachzuzeichnen.

Deutsch (1973) formuliert, dass Vertrauen auf der Annahme basiert, dass das Vertrauen erfüllt wird. Der Aspekt der *Erwartung* findet sich auch bei Boon und Holmes (1991, S. 194): „A state involving positive expectations about another’s motives with respect to oneself in situations entailing risk“. Auch in anderen Definitionen spielt dieser Gedanke eine Rolle(u. a. bei Koller, 1990, Noteboom, 2002, Baier, 1986).

Boon und Holmes (1991) benennen zudem den *Risikofaktor* (s. o.) – Noteboom (2002, S. 45) geht jedoch detaillierter auf diesen ein, in dem Vertrauen definiert, wie folgt: „*Trust in things or people entails the willingness to submit the risk that they may fail us, with the expectations that they will not, or the neglect or lack of willingness of the possibility that they might*“.

²⁵ Empirische Arbeiten, wie sie im Strategic Management Journal zu finden sind, werden vernachlässigt; die Erarbeitung erfolgt interdisziplinär, auch wenn Arbeiten wie bspw. Osterloh und Weibel (2006) sowie Noteboom (2002) aufgrund ihres theoretischen Hintergrundes in der Organisationstheorie im Fokus stehen

Zudem umfasst die Begriffsdefinition nach Mayer et al. (1995, S. 712) „the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party [...]“. Die angeführte *Verletzlichkeit* entsteht einerseits durch die Vorleistung, die man mit dem Vertrauen eingeht, und andererseits durch die eingeschränkte Kontrollierbarkeit, die ggf. nur rückblickend²⁶ möglich ist.

Anhand der Definitionen zeigt sich, dass die drei Merkmale nicht losgelöst, unabhängig voneinander auftreten. Insbesondere der Aspekt der Verletzlichkeit ist eng mit dem Risiko verknüpft, das man eingeht. Denn erst durch die Ungewissheit (Risiko) entsteht eine Art der Verletzlichkeit. Beides zusammen führt zu einem weiteren wichtigen Aspekt – der Risikoeinschätzung.

Gambetta (2000, S. 217, zit. nach Saez, 2012, S. 24) beschreibt das Risiko und die damit verbundene Verletzlichkeit im Vertrauenskontext als *„ein bestimmtes Niveau der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Agent einschätzt, dass ein anderer Agent (oder eine Gruppe von Agenten) eine bestimmte Handlung ausführt, sowohl bevor er diese Handlung beobachten kann [...] und in einem Kontext, in dem sie seine eigene Handlung beeinflusst“*. Der kognitive Prozess des Abwägens und der Wahrscheinlichkeitsberechnung ist durch die Verletzlichkeit begründet. Der Vertrauensgeber wägt also ab, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass sein Vertrauen missbraucht wird.²⁷ Luhmann (2001, S. 144) spricht in diesem Zusammenhang von einer systemischen Notwendigkeit von Vertrauen, da dieses *„eine Lösung für spezifische Risikoprobleme“* (zit. nach Endreß, 2002, S. 30) ist und somit komplexitätsreduzierend wirkt.

²⁶ Ex-post, da sich die Ausbeutung oder die Erfüllung des Vertrauens erst im Nachhinein zeigt – nachdem das vermeintlich Versprochene eingetreten ist (oder eben nicht) – während der Erfüllung oder Ausbeutung kommt es aber nicht zu detaillierten Kontrollen; seitens des Vertrauensgebers sind sie nicht oder nur eingeschränkt möglich

²⁷ Dies ist nicht bei allen Vertrauensarten der Fall, wie in Kapitel 3.1.2 zu sehen sein wird

Den Prozess des Abwägens durch den Vertrauensgeber kann der Vertrauensnehmer aktiv beeinflussen, indem er bspw. seine Vertrauenswürdigkeit signalisiert, oder wenn das Vertrauen auf positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit fußt. Der Vertrauensgeber hat indessen die Wahl, ob er dem potenziellen Vertrauensnehmer vertraut. Zand (1997, S. 91) umschreibt dies als „Bereitschaft“, Zündorf (1987, S. 1) nennt dies „die freiwillige Übertragung“.

Summierend lässt sich festhalten, dass die unterschiedlichen Definitionen des Begriffs „Vertrauen“ folgende Aspekte gemeinsam aufweisen²⁸:

- Erwartungen
- Risiko
- Verletzlichkeit.

Aus diesen drei Faktoren ergeben sich weitere wichtige Aspekte des Begriffs:

- Zeitunterschied zwischen Vertrauen und Handlung / Kontrolle
- Wahrscheinlichkeitsbetrachtung
- Komplexitätsreduktion
- Einflussvermögen des Vertrauensnehmers i. S. von Vertrauenswürdigkeit
- Freiwilligkeit.

Analog zu Osterloh und Weibel (2006) charakterisiert Klein-Hitpaß (2006) die Vertrauensbeziehung als fragiles Konstrukt und weist darauf hin, dass langwierig aufgebautes Vertrauen schnell zerstört werden kann²⁹. Auch beschreibt sie die Wechselwirkung aus Vertrauen, Erfahrungen und nicht enttäuschten Erwartungen. Dies geht einher mit den in Kapitel 1.2 vorgestellten Charakteristika nach Beckert

²⁸ Die vorgestellten Begriffskomponenten werden in Kapitel 3.2 im Zusammenhang mit den Eigenschaften des Vertrauensgebers und -nehmers detailliert erläutert

²⁹ Kramer und Cook (2004, S. 1) beschreiben es, wie folgt: „trust may be a desirable resource, it is often a fragile and elusive one“

et al. (1998, S. 61), die beide Merkmale in ihrer kritischen Betrachtung des Vertrauensbegriffs anführen.

Neben den angeführten, eher deskriptiven Merkmalen gilt es noch die Funktion von Vertrauen herauszustellen. Vertrauen ist ein Substitut und auch eine Ergänzung für Verträge (Fiedler, 2001). Ein Vertrag deckt nie alle Eventualitäten und Details ab – Vertrauen setzt hier an und füllt den „leeren“ Raum. Die gleiche Funktion können auch Kontrollen einnehmen.³⁰ Der Zusammenhang zwischen Kontrolle und Vertrauen wird in Kapitel 3.1.3 näher betrachtet, da es sich hierbei auch um einen Komplementär handeln kann.

Für die vorliegende Arbeit soll die Definition von Gambetta (2000, S. 220) verwendet werden, die die erwähnten Aspekte der Vertrauenscharakteristika abbildet und prägnant zusammenfasst: „Vertrauen kann definiert werden als Mittel, um mit der Freiheit des anderen zurechtzukommen“ (zit. nach Suchanek, 2015a, S. 67). Bezogen auf die Problemstellung der vorliegenden Arbeit ist hiermit analog zu Suchanek (2015a) das Risiko des Mitarbeiters gemeint, dass sein Vertrauen enttäuscht wird bzw. seine Erwartungen nicht erfüllt werden. Gambettas Definition lässt sich somit primär auf die Freiheit des Unternehmens hinsichtlich des Umgangs mit dem Mitarbeitervertrauen beziehen. Da sich die Forschungsfrage auf die unternehmerischen Investitionen im Sinne von Vertrauenswürdigkeit gegenüber Mitarbeitern konzentriert, ist die Definition nach Gambetta zielgerichtet. Sekundär wird auch das Risiko der Organisation bzw. des Unternehmens, dass der Mitarbeiter kein Vertrauen hat, was negative Folgen hat, mit der Definition abgebildet (siehe Kapitel 3.4).

Zurückkommend auf das Konstrukt der Dilemmata kann man die Bedeutung von Vertrauen anhand der Freiheit bei der Wahl der Strategien beschreiben. Zum einen

³⁰ Dies würde jedoch zu einem hohen Kontrollaufwand und entsprechenden Kosten führen

spielt Vertrauen bei der Einschätzung der Strategiewahl des anderen eine Rolle („Vertraue ich darauf, dass der andere kooperiert?“) und zum anderen bei der Einschätzung des eigenen Handelns durch den anderen („Wie vermittele ich vertrauenswürdig, dass ich kooperiere?“). Besteht ein Vertrauensverhältnis, geht man davon aus, dass dieses nicht ausgenutzt wird und wählt aufgrund dieser Einschätzung die Kooperationsstrategie. Vertrauen setzt also an der Erwartung bzgl. der Handlungen des anderen an und mittels wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit wird eine Vorhersehbarkeit dieser angenommen.

3.1.2 Formen des Vertrauens

Analog zu der Vielfalt an vorhandenen Vertrauensdefinitionen werden in der akademischen Literatur auch viele verschiedene Formen von Vertrauen beschrieben. Diese Formen lassen sich differenzieren nach der Antwort der jeweiligen Ansätze auf verschiedene Fragen: erstens die Frage nach dem Vertrauensnehmer, zweitens nach der Kausalität und drittens nach der Beziehungstiefe. Kurz:

- 1) In wen setzt man Vertrauen?
- 2) Warum vertraut man?
- 3) Mit welcher Intensität vertraut man?

Dieses Vorgehen ermöglicht es, die verschiedenen Formen von Vertrauen strukturiert zu beschreiben und ihre Unterschiede herauszuarbeiten. Darüber hinaus kann nachfolgend gezeigt werden, welche Vertrauensarten in der behandelten Problemstellung eine Rolle spielen und welche vernachlässigt werden können.

Für (1) bietet Endreß (2002, S. 53 ff.) einen Ansatzpunkt, indem er unterscheidet, ob man in eine Person im direkten Interaktionsprozess (Mikroebene), in

Organisations- und Arbeitsprozesse (Mesoebene) oder in Institutionen (Makroebene) Vertrauen setzt. Diese Unterscheidung stimmt überein mit den Überlegungen von Luhmann. Er unterstreicht in seinen Arbeiten die Differenzierung zwischen systemischem und interpersonellem Vertrauen.³¹

Das zweite Merkmal zur Differenzierung (2) umfasst die Dimension der Motivation, also die Frage nach dem Warum. In der akademischen Literatur findet man hierzu verschiedene Ansätze. Ein weitverbreiteter Ansatz ist z. B. das role-based Vertrauen (Neuberger, 2006, S. 17). Hierbei handelt es sich um Vertrauen in Personen aufgrund ihrer Rolle. Ein prominentes Beispiel hierfür ist der Arzt, der einen behandelt, oder auch der Flugzeugpilot der Maschine, in der man sitzt. Eine andere Form des Vertrauens mit einem motivatorischen Hintergrund beschreibt das Konzept des Urvertrauens, das eine Form des emotionalen, affektiven Vertrauens beschreibt. Hierbei handelt es sich nicht um einen expliziten, kognitiven Prozess, sondern um ein Grundgefühl³². Am häufigsten wird diese Art des Vertrauens im Familienverbund beobachtet – in der Kind-Eltern-Beziehung.

Eine dritte Möglichkeit der Differenzierung umfasst die Intensität des Vertrauens. Lewicki und Bunker (1996) unterscheiden zwischen „calculus“- , „knowledge“- und „identification-based“ Vertrauen. In eine ähnliche Richtung gehen Sitkin (1995), McAllister (1995) oder auch Shapiro, Sheppard und Cheraskin (1992). Letztere nennen jedoch an erster Stelle nicht das kalkulierte Vertrauen, sondern Vertrauen aus Angst vor negativen Konsequenzen.

Osterloh und Weibel (2006, S. 50) führen diese verschiedenen Formen zusammen und entwickeln ein Schema aus drei verschiedenen Vertrauensarten, die sich je

³¹ Siehe auch Kapitel 2.2

³² Eckard-Jaffé nutzt in der Übersetzung der Arbeit von Erikson den Begriff des Urvertrauens für den Terminus des „(basic) trust“ (vgl. Erikson & Eckard-Jaffé, 2005, S. 241 ff.), andere Arbeiten nutzen den Begriff „Grundvertrauen“ (u. a. bei Meibert & Michalak, 2013)

nach Dauer und Intensität unterscheiden. Ihre Arbeit soll im Folgend aufgrund des organisationstheoretischen Hintergrundes, der relevant für die Problemstellung ist, weiter ausgeführt werden. Die folgende Abbildung (Abb. 6) illustriert die drei verschiedenen Vertrauensarten.

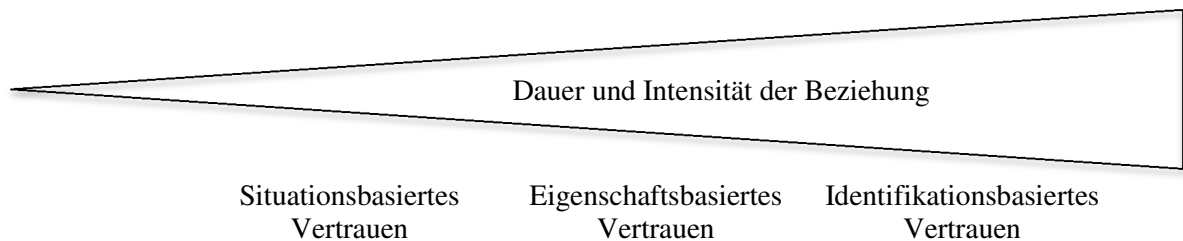


Abbildung 6: Vertrauensarten nach Osterloh und Weibel (2006, S. 50); eigene Darstellung

Das *situationsbasierte* Vertrauen weist hiernach die geringste Intensität auf. Es basiert auf klarem Kalkül und wird in bestimmten Situationen selektiv eingesetzt. Grundlage des situationsbasierten Vertrauens ist die Annahme des Vertrauensgebers, dass ein situativer Anreiz für den Vertrauensnehmer besteht, die Kooperationsstrategie zu verfolgen. Die Kooperationsgewinne müssen entsprechend hoch sein, damit das Vertrauen entstehen kann.³³ Des Weiteren bezeichnen die Autoren es als eine Voraussetzung für situationsbasiertes Vertrauen, dass Vertrauensbrüche bzw. Nicht-Erfüllung beobachtbar sein müssen und der Vertrauensgeber diese ggf. bestrafen kann und will (Osterloh & Weibel, 2006, S. 55).

³³ Hier wird abermals auf die Anreizkompatibilität referenziert, die in einer solchen Vertrauensbeziehung vorliegen muss

Das *eigenschaftsbasierte* Vertrauen basiert auf dem Fakt, dass der Vertrauensnehmer dem Vertrauensgeber bekannt ist und Letzterer deswegen Erwartungen gegenüber dem Vertrauensnehmer hegt:³⁴

- Kompetenzerwartung: Der Vertrauensgeber ist in der Lage, das Vertrauen und bzw. die an ihn gesetzten Erwartungen zu erfüllen (soziale und fachliche Kompetenzen);
- Integritätserwartungen: Der Vertrauensnehmer ist gewillt, sich an Normen zu halten;
- Benevolenzerwartung: Der Vertrauensnehmer ist am Wohlwollen des Vertrauensgebers interessiert.

Diese drei Kategorien stehen komplementär zueinander und determinieren in ihrem Zusammenspiel die Intensität des geschenkten Vertrauens. Die jeweilige Erwartungsausprägung des Vertrauensgebers ist dabei situationsspezifisch.

Sind die Integritäts- und Benevolenzerwartungen wechselseitig und entsteht eine Partnerschaft, sprechen die Autoren vom *identifikationsbasierten* Vertrauen. Hier steht im Vordergrund, dass beide Parteien sich nicht nur mit dem gleichen Wertesystem identifizieren, sondern dass auch eine emotionale Bindung entstanden ist. Dies kann auch die Unternehmenskultur sein, die identitätsstiftend und bindend wirkt.

Die folgende Tabelle stellt die drei Vertrauensarten nach Osterloh und Weibel (2006) vergleichend einander gegenüber:

³⁴ Die Erwartungen stehen im Einklang mit den in Kapitel 3.1.1 vorgestellten Erwartungen als Kernelement von Vertrauen und werden in Kapitel 3.2 genauer erläutert. Auch wenn Osterloh und Weibel (2006) davon ausgehen, dass diese insbesondere im Fall von eigenschaftsbasiertem Vertrauen eine Rolle spielen, wird angenommen, dass sie in allen Vertrauensbeziehungen vorkommen und daher ein allgemeines Merkmal des Vertrauens sind (vgl. Suchanek, 2015a, Mayer et al., 1995). Dies wird u.a. auch im praktischen Syllogismus deutlich

	Situationsbasiertes Vertrauen	Eigenschaftsbasiertes Vertrauen	Identifikationsbasiertes Vertrauen
Intensität	Gering	Mittel	Hoch
Bindung	Einmalig	Kennen	Emotionale Bindung
Vertrauens- geber	Kalkuliert den Nutzen	Hat Kompetenz-, Integritäts- und Benevolenzerwartungen	Stehen in einer Partnerschaft mit gegenseitigen Erwartungen und Ansprüchen
Vertrauens- nehmer	Kann bestraft werden	Muss in gewisser Weise intrinsisch motiviert sein	

Tabelle 1: Vertrauensarten nach Osterloh und Weibel (2006); eigene Darstellung

Ein ähnliches Stufenmodell entwickelt auch Klein-Hitpaß (2006). Die unterste Stufe der verschiedenen Vertrauensformen basiert auf einer Kosten-Nutzen-Kalkulation, die höchste Stufe ist das identifikationsbasierte Vertrauen.

Es lässt sich für die vorliegende Arbeit ableiten, dass zunächst die Form des Mitarbeitervertrauens anhand des Merkmals „in wen“ genauer zu bestimmen ist. Der Begriff „Mitarbeitervertrauen“ umfasst verschiedene Adressaten des Vertrauens: die Institution / Organisation und ihre Repräsentanten, Abläufe und Prozesse wie auch den direkten Vorgesetzten. Analog zu Luhmann (2014) kann man von persönlichem wie auch von systemischem Vertrauen in der Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung sprechen.

Für die zweite Kategorie, das die durch die Frage bestimmt ist, warum man vertraut, gilt, dass Merkmale der zu Grunde liegenden Vertrauensdefinition fehlen: Abwägung, Wahlmöglichkeit und bewusstes Risiko kennzeichnen die zu untersuchende Vertrauensbeziehung, nicht aber die Vertrauensarten dieser zweiten Kategorie. Es handelt sich bspw. bei Urvertrauen nicht um eine bewusste Entscheidung. In einer Arbeitsbeziehung ist davon auszugehen, dass in dem

Verhältnis das Urvertrauen (das vornehmlich im familiären Umfeld zu beobachten ist) nicht direkt zum Tragen kommt. Dennoch ist es von Bedeutung, da ein bestehendes Urvertrauen es dem Menschen bzw. Mitarbeiter ermöglicht, (leichter) andere Formen des Vertrauens zu entwickeln (Erikson & Eckard-Jaffé, 2005, S. 241 ff.). Psychologen gehen davon aus, dass diese Charakterprägung in frühester Kindheit erfolgt (und wenn sie ausbleibt, nicht nachgeholt werden kann). Dies bedeutet, dass darauf weder der Mitarbeiter selbst noch das Unternehmen Einfluss nehmen können, weswegen diese Form des Vertrauens in der vorliegenden Arbeit nicht weiter im Detail betrachtet werden soll.

Im Unterschied hierzu weist der Ansatz von Osterloh und Weibel (2006) alle genannten Elemente der hier verwendeten Definition auf. Die Vertrauensbeziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen bzw. seinen Repräsentanten durchläuft im Laufe der Zusammenarbeit alle hier vorgestellten Stufen der Vertrauensintensität. Beim ersten Kennenlernen eines neuen Praktikanten kann es sich um situationsbasiertes Vertrauen handeln. Bei dem Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, die sich zwar kennen, zwischen denen aber keine tiefere emotionale Bindung besteht, liegt eigenschaftsbasiertes Vertrauen vor. Das Vertrauen ist identifikationsbasiert, wenn z. B. der Teamgedanke in den Vordergrund gestellt wird. Dennoch sei an dieser Stelle herausgestellt, dass es sich nicht immer um ein hierarchisches Modell handeln muss. Stufen können übersprungen werden oder eine andere Reihenfolge der Stufen ist denkbar; Neueinsteiger können bspw. direkt identifikationsbasiertes Vertrauen entwickeln.

Anhand des Modells von Osterloh und Weibel (2006) kann gezeigt werden, dass das Teilen von gemeinsamen Werten im Unternehmenskontext ein Bestandteil des identifikationsbasierten Vertrauens ist. Diese Stufe zu erreichen, sollte für beide Seiten das Ziel sein, da das identifikationsbasierte Vertrauen nicht nur die stabilste

Form darstellt, sondern auch beiderseitiges Interesse an Zusammenarbeit und an dem jeweils anderen umfasst. Für beide Seiten – Mitarbeiter und Unternehmen – bedeutet diese Form des Vertrauens, dass die Erwartungen verknüpft sind mit einem sozialen Miteinander.

Zusammengefasst bedeutet es, dass man, wenn man Mitarbeitervertrauen in einer Organisation untersucht, folgende Fragen zu stellen sind: Wer ist der Vertrauensnehmer und welche Intensität weist dieses Vertrauen auf? Es ist anzunehmen, dass ein identifikationsbasiertes, möglichst intensives Vertrauen von Vorteil ist, da so eine funktionierende Zusammenarbeit und ein partnerschaftliches Miteinander auf Dauer möglich sind. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass diese Form des Vertrauens sehr viel stärker von bestimmten Voraussetzungen abhängig ist. Die Vor- und Nachteile eines engen gegenüber einem loseren Vertrauensverhältnis betrachten u. a. Levin und Cross (2004) im Zusammenhang des Diskurses der ‚strong vs. weak ties‘. Das Konzept, das insbesondere im Bereich der sozialen Netzwerktheorie verwendet wird (u. a. bei Granovetter, 1973), unterscheidet Verbindungsarten nach ihrer Intensität. Hansen (1999, S. 105) setzt hieran an und stellt auf Basis seiner Studie fest, dass es von den Handlungsbedingungen³⁵ abhängt, ob losere oder engere Beziehungen in einem Unternehmen zu befürworten sind, keine Form aber grundsätzlich zu bevorzugen sei. Im Folgenden wird daher keine Unterscheidung der Vertrauensintensität nach Osterloh und Weibel (s. o.) vorgenommen, vielmehr wird gezeigt, dass es sich um einen verstärkenden Prozess im Sinne von Handlungen, Handlungsfolgen und Erwartungen handelt, der Vertrauensbeziehungen intensivieren kann.

³⁵ In seiner Arbeit stellt die Komplexität des zu transferierenden Wissens die Handlungsbedingung dar

3.1.3 Verwandte Konzepte

Der Begriff der „Kooperation“ wird oft im Zusammenhang mit Vertrauen genannt. Auch die ökonomische Ethik greift diese als einen Leitgedanken auf. Mit Kooperationen können Kooperationsgewinne realisiert werden; es kann von Kooperationen zum gegenseitigen Vorteil gesprochen werden (vgl. Hazlitt, 1964, Suchanek, 2015a, S. 55). Bei einer Kooperation handelt es sich um einen Zusammenschluss zweier oder mehrerer Parteien für eine gewisse Zeit, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Die Kooperation ist also temporär und auf ein Ziel ausgerichtet. Hierbei ist zu beachten, dass alle Teilnehmer der potenziellen Kooperation mit einer Dilemma-Problematik (s. o. Kapitel 2.1.3) konfrontiert sind, da sie ein Eigeninteresse verfolgen. Das bedeutet, dass die Kooperationspartner jeweils ihre eigene Kooperationsrente im Fokus haben und nicht den gesamten Kooperationsgewinn. Jeder der Partner stellt für sich eine Gewinn- und Verlustrechnung auf, und nur wenn das Ergebnis anreizkompatibel³⁶ ist, kommt es zu einer Kooperation. Dieses rationale Kalkül kann auch zu situationsbasiertem Vertrauen (siehe Kapitel 3.1.2) führen, das bedeutet, „dass es im vernünftigen Interesse [...] liegt, sich kooperativ zu verhalten“ (Osterloh & Weibel, 2006, S. 51). Oakes (1990, S. 674) stellt heraus, dass, wenn Unsicherheit über die Realisierung der Kooperationsrenten besteht, das Vertrauen in den Kooperationspartner unbedingt notwendig ist, da die Kooperation sonst nicht zustande kommt. Geht man davon aus, dass Verträge und Kontrollen selten eine Kooperation vollständig abdecken können, heißt dies, dass Vertrauen essenziell für Kooperationen ist.

Die Kooperation zum gegenseitigen Vorteil als normativer Fixpunkt ist der Grundgedanke der vorliegenden Arbeit. Vertrauen ist als Voraussetzung bzw. als

³⁶ Die Anreizkompatibilität kann bei identifikationsbasiertem Vertrauen ausbleiben bzw. eine andere Form annehmen, da es hier bspw. um die gemeinsame Teilung von Werten geht, statt um eine Gewinnrechnung

Bedingung für das Entstehen von Kooperation von Bedeutung – ohne Vertrauen kommt es nicht zur Kooperation³⁷ (siehe Ausführungen zu Dilemmata) und entsprechend bleiben Kooperationsgewinne aus. Die Anreizkompatibilität – Kernthese des Konzepts der Kooperation nach der ökonomischen Ethik – ist hierbei von Bedeutung, dennoch ist sie im Kontext zu sehen und stellt nicht den alleinigen Beweggrund dar. Wie im vorausgehenden Kapitel gezeigt, kann im Interesse beider Seiten (des Mitarbeiters und des Unternehmens) liegen, eine gemeinsame Kultur und eine respektvolle Partnerschaft zu bilden.

Neben dem Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kooperationen ist es wichtig, den Vertrauensbegriff von ähnlichen, aber nicht synonymen Begriffen abzugrenzen. Dies dient dazu ein gemeinsames Verständnis davon zu haben, was Vertrauen (nicht) ist. Die Begriffe werden differenziert anhand der hier ausgearbeiteten Definition des Begriffs Vertrauen (Kapitel 3.1.1), und beruht auf der definitorischen Abgrenzung der Termini nach Osterloh und Weibel (2006, S. 41).

Der Begriff *Hoffnung* ist mit einem „exogenen Risiko“ (ebd.) verbunden. Man hofft bspw., dass der andere schnell gesund wird. Hieran lässt sich verdeutlichen, dass man zwar Erwartungen hat („Er wird gesund“) und auch ggf. eine Kontrollmöglichkeit ex-post („Er ist wieder gesund“). Es fehlt aber die Wahl bzw. Entscheidungsfreiheit, das Risiko einzugehen. Auch obliegt es ggf. nicht dem „Hoffnungsnehmer“, die Erwartungen zu erfüllen (bspw. kann der Kranke seine Genesung nicht selbst beeinflussen).

Während bei der Hoffnung Erwartungen an nicht beeinflussbare Tatsachen bzw. Umstände gesetzt werden, handelt es sich bei *Zuversicht* um einen Begriff, der sich

³⁷ Wenn man davon ausgeht, dass bspw. nicht alle Feinheiten und / oder Details in einem Vertrag fixiert werden können

auf die Persönlichkeitsdisposition bezieht und dem Optimismus gleichgesetzt werden kann. Es handelt sich hierbei um eine positive Einstellung – im Volksmund sagt man bspw., dass man „schon wieder gesund wird“ oder dass „Unkraut schon nicht vergeht“. Wie bei der Hoffnung gibt es auch hier keine oder nur eine eingeschränkte Wahl- und Handlungsmöglichkeit.

Als dritter Begriff ist *Vertrautheit* anzuführen. Vertrautheit „basiert auf dem Bekannten“, laut Osterloh und Weibel (ebd., S. 42). Sie beschreiben es als Unterstellung, dass die Zukunft nicht signifikant von dem Bekannten abweichen wird bzw. dass es einen gewissen Fortbestand gibt (ebd.). Die Vorerfahrungen bilden hier also ein Fundament, auf dem Vertrauen aufgebaut werden kann. Möllering (2006) beschreibt es als Übertragung der vergangenen Informationen auf die Zukunft. Vertrautheit per se bedingt aber nicht, dass man vertraut – Vertrautheit heißt, Erfahrungen zu haben, auf deren Basis man vertrauen könnte, aber nicht muss. Hier besteht eine Wahlmöglichkeit, es mangelt aber an dem Fakt des tatsächlichen Vertrauens.

Neben diesen verwandten Konzepten soll im Folgenden der Begriff *Misstrauen* kurz vorgestellt und in ein Verhältnis zum Vertrauensbegriff gesetzt werden. Es ist wichtig, zu verstehen, dass Misstrauen nicht das Gegenkonzept zu Vertrauen ist und es nicht zu einer Entweder-Oder-Entscheidung kommt (Neuberger, 2006, S. 46). Neuberger (1997, zit. nach Neuberger, 2006, S. 47) fasst dies zusammen, wie folgt: „Insofern ist gesundes Misstrauen in Vertrauensseligkeit angebracht oder andersherum: Vertrauen in Misstrauen, sofern dieses Misstrauen bedingt und spezifisch (also nicht: generalisiert), dosiert (also nicht: total) und lernbereit (also nicht: nachtragend) ist.“ Es handelt sich bei Misstrauen um „einen Mangel an Zutrauen in den Anderen, eine Besorgnis, dass der Andere so handeln könnte, dass er einem schadet [...]“ (Govier, 1994, S. 240). Misstrauen drückt sich auf der Handlungsebene durch Kontrollen aus und wird im Folgenden daher synonym

betrachtet. Verschiedene Autoren beschäftigten sich intensiv mit diesem Begriff und seiner Validität (u. a. Deutsch, 1973, Kramer, 1994, Lewicki, McAllister & Bies, 1998, Lindenberg, 2000). Das Konzept „Misstrauen“ ist bei der Betrachtung von Unternehmen von besonderer Bedeutung, da Vertrauen allein nicht das einzige Führungsinstrument darstellen und alle Kontrollen ersetzen kann. Vertrauen ist in anderen Worten mit gesundem Misstrauen zu begegnen – beide Konstrukte stehen komplementär zueinander und bilden wichtige Elemente des Sozialkapitals (siehe Neuberger, 2006, S. 30 u. 47)³⁸. Des Weiteren ist zu beobachten, dass insbesondere Institutionen, die eine Kontrollfunktion wahrnehmen, sich misstrauisch zeigen müssen und dieses Misstrauen validieren müssen. Als Beispiele für eine solche Funktion sind die Stiftung Warentest oder der Technischer Überwachungsverein (TÜV) zu nennen. Kontrolle bzw. Misstrauen ist somit als Ergänzung zu Vertrauen zu sehen, dies wird in der vorliegenden Arbeit so verstanden, dass Misstrauen das Vertrauen nicht ersetzt, sondern den verantwortungsvollen Umgang mit Vertrauen überprüft. Dies, bezogen auf Kontrollen, heißt, dass Vertrauen nicht als Substitut für Kontrollen wirkt, sondern beide Mechanismen zusammen anzuwenden sind.

3.1.4 Vertrauenswürdigkeit

Zerlegt man das Wort „Vertrauenswürdigkeit“ in seine Bestandteile, heißt es, dass man des Vertrauens würdig erscheint. Hardin (1996) leitet konzeptionell her, dass Vertrauen im engeren Sinn als Vertrauenswürdigkeit zu beschreiben ist. Er beschreibt den Zusammenhang zwischen beiden, wie folgt: „The best device for creating trust is to establish and support trustworthiness“ (ebd., S. 29). Er stellt weiterhin fest, dass Vertrauensforschung bedeutet, Vertrauenswürdigkeit zu analysieren (Hardin, 2006, S. 16 f.).

³⁸ Misstrauen kann bspw. zu Aufzeigen von Problemen durch Mitarbeiter führen – die Vorteile einer solchen aktiven Mitarbeiterpartizipation werden in Kapitel 5 dargestellt

Ordnet man Vertrauenswürdigkeit den Akteuren einer Vertrauensbeziehung zu, ist Vertrauenswürdigkeit eine zentrale Eigenschaft des Vertrauensnehmers (vgl. Kapitel 3.2) und bezieht sich darauf, wie der Vertrauensnehmer aus Sicht des Vertrauensgebers mit dem in ihn gesetzten Vertrauen umgeht. Es stellt in der Vertrauensbeziehung den komplementären Begriff zum Vertrauen dar – der Vertrauensnehmer ist vertrauenswürdig bzw. handelt entsprechend und der Vertrauensgeber vertraut. Bezogen auf den für Vertrauen charakteristischen Erwartungsgedanken bedeutet es, dass, im Fall von wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit, der Vertrauensgeber davon ausgeht, dass sein Vertrauen nicht missbraucht wird.

Barney und Hansen (1994, S. 176) beschreiben Vertrauenswürdigkeit als die Eigenschaft des Partners, dass er „will not exploit other's exchange vulnerabilities“. Für Hardin (1996, S. 31 f.) ist Vertrauenswürdigkeit die anzunehmende Erfüllung der Erwartung. Der Begriff der Vertrauenswürdigkeit weist eine gewisse Dialektik auf: Einerseits ist er als ein Ex-ante-Konstrukt zu verstehen, bei dem durch bestimmte Signale dem Vertrauensgeber bei der Entscheidung, zu vertrauen, Sicherheit vermittelt wird, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer Vertrauensbeziehung sich erhöht. Andererseits wird Vertrauenswürdigkeit auch ex-post gebildet und retrospektiv bestätigt: Wird das Vertrauen erfüllt, steigt die Vertrauenswürdigkeit als Handlungsfolge in zukünftigen Situationen. Vertrauenswürdigkeit stellt demnach im praktischen Syllogismus die Handlungsbedingung dar und wirkt zeitgleich als Handlungsfolge.

Dass der Vertrauensgeber die Erfüllung seiner Erwartungen als wahrscheinlich empfindet, kann der Vertrauensnehmer durch Verträge oder institutionellen Rückhalt unterstützen, woraufhin der Vertrauensgeber eher oder in höherem Maße

zu Investitionen bereit ist, also mehr vertraut. Es liegt demnach im Interesse des Vertrauensnehmers, als vertrauenswürdig zu erscheinen, um Vertrauen zu fördern und somit Kooperationsrenten zu erzielen. Ob dies der Fall ist, ist abhängig von der Anreizkompatibilität.

Verschiedene Wissenschaftler untersuchten, teilw. durch Interviews und statistische Analysen, unter welchen Umständen jemandem Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben werden kann. Exemplarisch werden nachfolgend einige der Studien vorgestellt³⁹. Nach Jennings (1971) bilden Loyalität, Zugänglichkeit, Verfügbarkeit sowie Vorhersehbarkeit die Determinanten für Vertrauenswürdigkeit. In eine ähnliche Richtung gehen Schindler und Thomas (1993), die Integrität, Kompetenz, Konsistenz, Loyalität und Offenheit nennen. Koller (1997, S. 106 f.) fügt der Aufzählung Wohlwollen hinzu und verwendet statt Integrität und Loyalität die Begriffe Offenheit und Ehrlichkeit. Eine umfassendere Beschreibung findet man bei Butler (1991), der auf Basis von Interviews den CTI (Conditions of Trust Inventory) entwickelt. Er ermittelt folgende Faktoren: Verfügbarkeit, Kompetenz, Konsistenz, Direktheit, Fairness und Loyalität, Integrität, Offenheit, Erfüllung von Versprechen sowie Empfänglichkeit. Schaut man sich die Auflistung genau an, findet man Interkorrelationen (ebd., S. 654) – das heißt, die einzelnen Faktoren weisen Überschneidungen auf.

In der akademischen Literatur ist die Tendenz zu beobachten, die Faktoren für Vertrauenswürdigkeit zu verdichten. Meifert (2003, S. 62) geht zurück auf nur drei Faktoren: Kompetenz, Integrität und Gesinnung. Suchanek (2015a, S. 87) geht noch weiter und verknüpft Vertrauenswürdigkeit mit Kompetenz und Integrität – die Frage ist also, ob der Vertrauensnehmer das Vertrauen erfüllen kann und will.

³⁹ Vgl. hierzu u. a. Späth (2008, S. 93 ff.). Sie beschreibt die verschiedenen Ansätze, deren Zusammenhang und Entwicklung

Diese beiden Aspekte seien essenzielle Bedingungen dafür, dass der Vertrauensgeber nicht enttäuscht wird (vgl. Mayer et al., 1995).

Betrachtet man die oben genannten Faktoren von Jennings, Schindler und Thomas, Koller und Butler genauer, so ergibt sich, dass man diese tatsächlich nach den Kategorien des Wollens und des Könnens strukturieren kann. Unter „Können“ lassen sich alle Attribute subsumieren, die beschreiben, dass man in der Lage ist, das Vertrauen zu erfüllen. Viele der oben referierten Definitionen führen daher das Attribut der Kompetenz auf. Neben der Kompetenz lässt sich als gemeinsames Merkmal die Integrität identifizieren. Die Autoren verwenden hier auch die Begriffe „Absicht“ oder „Intention“. Hier handelt es sich um Attribute, die beschreiben, ob man dazu gewillt ist, die Vertrauens Erwartungen zu erfüllen. Es zeigt sich, dass beide Faktoren nur im Zusammenspiel zu einer Vertrauenswürdigkeit führen. So reicht es nicht, verfügbar sein zu können, sondern man muss dazu auch gewillt sein.

Es ist festzuhalten, dass Vertrauenswürdigkeit auf der Ebene der Kompetenz und der Integrität die grundlegende Bedingung für Vertrauen ist und im Sinne des praktischen Syllogismus die empirische Bedingung darstellt. Diese beiden Faktoren sollen im Folgenden genauer erläutert und in Bezug zu Suchaneks Ansatz gesetzt werden, da seine Definition in der vorliegenden Arbeit angewandt wird.⁴⁰

Die erste Bedingung für Vertrauen ist *Kompetenz*. Man muss zumindest in der Lage sein, das Vertrauen bzw. die Erwartungen des anderen zu erfüllen. Hierzu gehört, dass man die eigene Kompetenz und auch deren Grenzen dem Vertrauensgeber gegenüber transparent vermittelt. Werden bspw. Beförderungen

⁴⁰ Wie ausgeführt wird, finden sich im wissenschaftlichen Diskurs zahlreiche Arbeiten zu den Attributen von Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit, die im Folgenden nur exemplarisch angeführt werden können

zentral gesteuert und hat die direkte Führungskraft keinen Einfluss hierauf, sollte dies dem Mitarbeiter klar kommuniziert werden. Wie oben gezeigt, ist die Kompetenz Kern zahlreicher wissenschaftlicher Definitionen von Vertrauenswürdigkeit (u. a. bei Suchanek, 2015a, Cook & Wall, 1980, Deutsch, 1960, Jones, James & Bruni, 1975, Sitkin & Roth, 1993). Allerdings ist zu beachten, dass Kompetenz zu besitzen, nicht automatisch bedeutet, diese auch anzuwenden. Daher gibt es eine weitere Bedingung.

Die zweite Bedingung für Vertrauen ist die *Integrität*⁴¹ bzw. der Wille zur Selbstbindung (u. a. bei Butler, 1991, Sitkin & Roth, 1993, Suchanek, 2015a, Gabarro, 1978, Deutsch, 1960), der Wille, das Vertrauen bzw. die Erwartungen des Vertrauensgebers zu erfüllen. Integrität ist ein Sammelbegriff, der sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzt. Nach Suchanek (2015a, S. 88) umschreibt er eine Haltung, die Einstellung bzw. das Bekenntnis, dass man Versprechen hält, rechtliche Vorschriften einhält und moralische Normen und Werte (Respekt, Fairness und Nachhaltigkeit) beachtet. Die sich hieraus ergebende Haltung des Vertrauensnehmers steigert die wahrgenommene Sicherheit des Vertrauensgebers und minimiert so das gefühlte Risiko. Wichtig hierbei ist, dass der Vertrauensnehmer konsistent handelt und der Vertrauensgeber so von einer „Verlässlichkeit, dass dessen Interessen angemessen berücksichtigt werden“, (ebd., S. 89) ausgehen kann. Abstrakt formuliert und mit Bezug auf die oben erläuterte Diskussion der verschiedenen Ansätze, handelt es sich bei Integrität um das „Wollen“ bzw. die Absicht und Motivation.

Eingeordnet in den Rahmen der ökonomischen Ethik und das vorgestellte Dreiebenen-Schema heißt Vertrauenswürdigkeit, dass der Vertrauensnehmer das

⁴¹ Im wissenschaftlichen Diskurs wird dies oft als „Benevolence“ oder „Integrity“ bezeichnet. Suchanek fasst dies unter dem Begriff des „Wollens“ zusammen. Für eine detaillierte Gegenüberstellung sei auf Mayer et al. (1995) verwiesen

Spielverständnis des Vertrauensgebers teilt und sich dazu bekennt, den gemeinsamen Spielregeln Folge zu leisten. Beides führt dazu, dass der Vertrauensgeber seine Unsicherheit über die potenziellen Spielzüge des Vertrauensnehmers minimieren kann. Dies ist die Grundlage für eine Kooperation und somit für die Realisierung der Kooperationsgewinne.

Für die vorliegende Arbeit ist das Konzept der Vertrauenswürdigkeit ein Kernbestandteil. Das Unternehmen als Vertrauensnehmer hat – wie die Darstellung des Vertrauensprozesses in Kapitel 3.3 zeigen wird – in der Beziehung zum Mitarbeiter die Möglichkeit, die Wahrscheinlichkeit, dass Vertrauen entsteht und so Kooperationen ermöglicht werden, zu steigern: durch die eigene Vertrauenswürdigkeit. Damit ist Vertrauenswürdigkeit der normative Leitgedanke der Arbeit, in Kapitel 4 und 5 wird genauer darauf eingegangen, wie diese von Unternehmen aktiv nach innen gerichtet gestaltet werden kann. Im Sinne der Goldenen Regel gilt es, in die Vertrauenswürdigkeit als Handlungsbedingung zu investieren, um eine Kooperation zum gegenseitigen Vorteil zu realisieren.

3.1.5 Vertrauensverlust – das Konzept der relevanten Inkonsistenzen

Nach dem Konzept des in Kapitel 2 vorgestellten praktischen Syllogismus entstehen Inkonsistenzen, wenn Erwartungen nicht mit der Handlung übereinstimmen. In dem Vertrauenskontext handelt es sich hierbei um die Vertrauenserwartungen des Vertrauensgebers und die Handlung des Vertrauensnehmers. Es resultiert in einer Inkonsistenz auf der dritten Ebene des praktischen Syllogismus. Inkonsistenzen können die Kooperation gefährden, sodass die Kooperationsgewinne nicht eintreten oder es sogar zu Verlusten kommt. Des Weiteren kann ein Vertrauensbruch die Handlungsbedingungen für die zukünftige Zusammenarbeit zerstören – entsprechend dem in Kapitel 2.1.2

vorgestellten Zyklus aus Handlung, Handlungsfolge und Handlungsbedingung –, da die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers beschädigt oder verloren ist.

Nicht jede Inkonsistenz zieht allerdings einen Vertrauensbruch bzw. den Verlust an Vertrauenswürdigkeit nach sich: „Doch weil es so viele Inkonsistenzen im Alltag gibt, wird praktische Vernunft so wichtig: um relevante Inkonsistenzen zu erkennen, die zu einem tatsächlichen Vertrauensbruch führen [...]“ (Suchanek, 2015a, S. 98). Die Identifikation von relevanten Inkonsistenzen gestaltet sich schwierig – sie unterliegt der subjektiven Einschätzung des Vertrauensgebers; er definiert für sich, was relevant ist und was nicht. Suchanek (ebd., S. 100) schlägt zur Bewertung vier Kriterien vor:

- Ausmaß der Schädigung des Vertrauensgebers durch den Vertrauensnehmer;
- Zurechnung des Vertrauensgebers auf die Ursache der Inkonsistenz (Schuldfrage);
- Bewertung der Inkonsistenz entsprechend dem vorherrschenden gemeinsamen Spielverständnis;
- Folgen für den Vertrauensnehmer.

In der untersuchten Problemstellung ist die Ermittlung der relevanten Inkonsistenzen sehr komplex, da es sich nicht nur um die subjektive Einschätzung eines einzelnen Vertrauensgebers handelt, sondern um die individuelle Bewertung jedes Mitarbeiters. Gemäß den oben aufgeführten Bewertungskriterien ist es wichtig, mögliche relevante Inkonsistenten zu (er)kennen, bei Investitionen in die eigene Vertrauenswürdigkeit zu berücksichtigen und den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen. Um eine Diskrepanz zwischen Erwartung und Handlung zu vermeiden, ist es außerdem von Bedeutung, die Erwartungen des Vertrauensgebers bzw. des Mitarbeiters aktiv zu managen und so nicht erfüllbaren Erwartungen entgegenzuwirken. In der Praxis wird es sich allerdings nicht

vermeiden lassen, dass Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber Erwartungen hegen, die nicht erfüllbar sind – Gründe hierfür können bspw. in einer Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Fremdeinschätzung durch die Führungskraft liegen. Eine Differenzierung zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren relevanten Inkonsistenzen ist durch das Unternehmen vorzunehmen. Auch wenn beide zu einem Verlust der Vertrauenswürdigkeit führen, so gilt es doch, die Aktivitäten auf den eigenen Handlungsspielraum zu fokussieren.⁴² Die Arbeit geht im Folgenden davon aus, dass relevante Inkonsistenzen entstehen, wenn im Drei-Ebenen-Schema ein Konflikt zwischen den Ebenen auftritt. Bspw. können Handlungen dem Wertesystem widersprechen oder Regeln das Wertesystem nicht unterstützen.

3.2 Die Akteure – Vertrauensgeber und -nehmer

Einfach skizziert, besteht eine Vertrauensbeziehung zwischen einem Vertrauensgeber und einem Vertrauensnehmer. In der vorliegenden Arbeit handelt es sich bei dem Vertrauensgeber um den Mitarbeiter, während Vertrauensnehmer die direkte Führungskraft, das Unternehmen als Organisation und System, das Top Management und alle weiteren Einheiten und Institutionen eines Unternehmens sind. Im Folgenden sollen beide Akteure – der Vertrauensgeber und -nehmer – charakterisiert werden. Hierbei wird auf Suchanek (2015a, S. 71 ff.) und die bereits in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigten Merkmale von Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit Bezug genommen. Im anschließenden Schritt wird eine dritte Person als unabhängige Instanz eingeführt, entsprechend dem Konzept des unbeteiligten Beobachters, das in Kapitel 2.1.4 vorgestellt wurde.

⁴² Dem Erwartungsmanagement in Unternehmen kann in der hinsichtlich der Erwartungen der Mitarbeiter ein wesentlicher Einfluss zugesprochen werden. Dennoch steht es an dieser Stelle nicht im Fokus der Ausarbeitung. In Kapitel 5 wird gezeigt, dass Partizipation durch das Mitwirken Erwartungen entstehen lassen kann, die ggf. nicht zu erfüllen sind

Der *Vertrauensgeber* wird durch zwei wesentliche Merkmale charakterisiert – er ist verletzlich und hegt im Zusammenhang mit seinem Vertrauen bestimmte Erwartungen. Suchanek (2015a, S. 71) beschreibt das, wie folgt: *„Sich von einem Freiheitsgebrauch eines anderen abhängig und damit verletzlich zu machen, ist somit auf Seiten des Vertrauensgebers das zentrale Merkmal. Zugleich ist der Vertrauensgeber selbst darin frei, sich in die Vertrauensbeziehung einzubringen, daher kommt vor allem seinen Erwartungen eine grundlegende Rolle zu“*. Diese beiden Merkmale der Verletzlichkeit und der Erwartungen lassen sich durch verschiedene Elemente beschreiben.

Die *Verletzlichkeit* des Vertrauensgebers entsteht durch die Unsicherheit bzw. das Risiko, das er eingeht. Beide Aspekte wurden bereits in Kapitel 3.1.1. erläutert, dennoch sollen sie kurz an einem für die vorliegende Problemstellung relevanten Beispiel illustriert werden: Beförderungen und Boni werden Mitarbeitern meistens zu Beginn eines Geschäftsjahres ausgesprochen bzw. ausbezahlt, als Anerkennung für die im vergangenen Geschäftsjahr geleistete Arbeit. Der Mitarbeiter geht in Vorleistung, indem er sich das Jahr über anstrengt, um erst im darauffolgenden Jahr die Anerkennung dafür zu erhalten. Er vertraut also auf das Leistungssystem im Unternehmen und / oder auf die Zusage seines Vorgesetzten; er weiß aber, dass dies mit einem Risiko verbunden ist, da der Zeitpunkt der Beförderung in der Zukunft liegt. Suchanek (2015a, S. 73) fasst dies mit dem Begriff der „Abhängigkeit von den Handlungen anderer“ zusammen. Führt man dieses Beispiel weiter aus, zeigt sich die nicht vorhandene Kontrollierbarkeit als ein weiterer Bestandteil der Verletzlichkeit. Der Mitarbeiter kann im Verlauf eines Geschäftsjahrs nicht kontrollieren, ob er tatsächlich am Ende befördert wird. Ggf. ist es für ihn noch nicht einmal möglich, anhand eines Feedbacks des Vorgesetzten eine valide Einschätzung diesbezüglich zu bekommen oder selbst aktiv darauf hinzuwirken. Er wird ggf. erst an dem Stichtag darüber informiert, es besteht also nur die Möglichkeit einer Ex-post-Kontrolle, da der Mitarbeiter als Vertrauensgeber zum Investitionszeitpunkt (= Zeitpunkt des Vertrauens), keine

Möglichkeit hat, seine Kooperationsrente zu erzielen oder sich deren gewiss zu sein.

Zusätzlich spielen, wie erwähnt, die *Erwartungen* des Vertrauensgebers eine zentrale Rolle.⁴³ Sie werden einerseits bedingt durch die Alternativen, die er hat. Alternativen determinieren den Wert des Vertrauens, indem sie Opportunitätskosten verursachen (vgl. Suchanek, 2015a, S. 76)⁴⁴; je höher die Kosten desto höher der Wert des Vertrauens. In der behandelten Problemstellung stellt die Nicht-Kooperation bzw. das Nicht-Vertrauen die Alternative für den Mitarbeiter dar. Die Strategiewahl kann sich bspw. in seinem Engagement äußern, das – wenn er seiner Führungskraft vertraut – ggf. höher ist (da er der Führungskraft und somit bspw. der Beförderungszusicherung bei entsprechender Leistung vertraut). Die Opportunitätskosten entstehen dann durch den erhöhten Arbeitsaufwand. Der Mitarbeiter entscheidet für sich selbst, welche Alternative, also Strategie der Kooperation oder Nicht-Kooperation er wählt.

Die Alternativen und ihre Bewertung sind abhängig von der Einschätzung der Situation und der Akteure (Vertrauensnehmer) durch den Vertrauensgeber. Zum einen bewertet der Vertrauensgeber, ob der Vertrauensnehmer Interesse hat, das Vertrauen zu erfüllen, also ob es für ihn anreizkompatibel ist. Der Vorgesetzte würde es ggf. bereuen, das Vertrauen nicht zu erfüllen und den Mitarbeiter nicht zu befördern, da der Mitarbeiter und sein Engagement wichtig für das Unternehmen sind (vgl. Kapitel 3.4). Zum anderen bewertet der Vertrauensgeber, ob der Vertrauensnehmer vertrauenswürdig ist (siehe Kapitel 3.1.4), also Integrität und Kompetenz aufweist. Die Erwartungen des Vertrauensgebers lassen sich als

⁴³ Im vorherigen Beispiel beträfe die Erwartung bspw. einen entsprechenden Bonus bzw. eine Beförderung

⁴⁴ Inhärente Charakteristika wie persönliche Disposition, die sich in einer allgemeinen Neigung zu Vertrauen oder Misstrauen äußert, wird hier nicht betrachtet

Reziprozitätspflicht beschreiben – das Vertrauen wird „nicht umsonst“ gewährt, sondern eine entsprechende Gegenleistung wird erwartet.

In den konzeptionellen Rahmen des praktischen Syllogismus eingeordnet, bedeutet dies, dass der Vertrauensgeber die Handlungsbedingungen des Vertrauensnehmers bewertet und bildet daraus seine Erwartung. Der Vertrauensgeber analysiert also, „was den Vertrauensnehmer abhalten könnte“, die Erwartungen bzw. das Vertrauen zu erfüllen, und trifft auf dieser Basis eine Einschätzung, wie die Handlung des Vertrauensnehmers ausfallen wird.

Als Ergänzung⁴⁵ können auch Erfahrungswerte (wenn z. B. der Kollege letztes Jahr befördert wurde) im Sinne von Handlungsfolgen die Erwartungen beeinflussen. Das Handeln des Vertrauensnehmers in vergleichbaren Situationen dient als Grundlage einer Einschätzung für die aktuelle Vertrauensfrage. Diese Form der Einschätzung basiert auf dem in Kapitel 3.1.3 vorgestellten Konzept der Vertrautheit nach Möllering (2006).

Erwartungen im Allgemeinen sind der Grund, warum relevante Inkonsistenzen, wie in Kapitel 3.1.5 vorgestellt, auftreten. Im Fall von relevanten Inkonsistenzen werden eben diese nicht erfüllt. Die Situation ist anders als eingeschätzt oder der Vertrauensgeber erweist sich als nicht vertrauenswürdig. So kann bspw. die Führungskraft von dem Einsatzwillen des Mitarbeiters profitieren wollen, nicht aber an seinem Fortkommen bzw. seiner Karriere interessiert sein, ihm dieses aber trotzdem suggerieren, weshalb es beim Mitarbeiter zu einer Fehleinschätzung hinsichtlich der Integrität der Führungskraft kommt.

⁴⁵ Persönliche Dispositionen (Selbstüberzeugung) und andere Einflussfaktoren werden aufgrund der Einbettung in die ökonomische Ethik als theoretischer Bezugsrahmen nicht erläutert

Den Vertrauensnehmer beschreibt Suchanek (2015a, S. 83) mit drei Merkmalen. Seiner Entscheidung liegt ein (1) situativer Konflikt zugrunde, den er durch (2) Selbstbindung (teilweise) auflösen kann. Als drittes Merkmal nennt Suchanek (ebd.) (3) die Vertrauenswürdigkeit; diese wurde bereits ausführlich in Kapitel 3.1.4 thematisiert.

Der *situative Konflikt* besteht in der bereits vorgestellten Vorinvestition auf Seiten des Vertrauensgebers; durch die zeitliche Verzögerung zwischen der Entscheidung des Vertrauensgebers (zu vertrauen in t_0) und der Entscheidung des Vertrauensnehmers (das Vertrauen (nicht) zu erfüllen in t_1). Wie die Darstellung des Vertrauensprozesses im nächsten Kapitel zeigt, entscheidet der Vertrauensgeber also zuerst, ob er vertraut. Erst danach handelt der Vertrauensnehmer. Dies führt für den Vertrauensnehmer zu „der Möglichkeit des Vertrauensbruchs zum eigenen Vorteil“ (Suchanek, 2015a, S. 84) im Sinne der Dilemma-Strukturen. Wie sich der Vertrauensnehmer in dem situativen Konflikt verhält, hängt davon ab, ob er das Vertrauen erfüllen will und kann, ob er also die Absicht bzw. den Willen (Integrität) und die Kompetenz hat. Beide Einflussfaktoren werden im Zusammenhang mit der Vertrauenswürdigkeit weiter ausgeführt (s. o. Kapitel 3.1.4). Für den situativen Konflikt bleibt aber festzuhalten, dass es die Wahl des Vertrauensnehmers ist, wie er mit dem in ihn investierten Vertrauen umgeht. Wichtig hierbei ist, dass auch seine Kooperationsrente⁴⁶ nur im Falle einer Kooperation realisiert wird; dies gilt

⁴⁶ Die Kooperationsrente ist abhängig von den möglichen Auszahlungen i. S. von Gewinnen – siehe Dilemma-Strukturen – die Höhe ist entscheidend für die Anreizkompatibilität; selbst wenn durch ein Vertrauensbruch kurzfristig Gewinne erzielt werden können, kommen langfristig keine Kooperationen mehr zustande; zudem wird bei Nicht-Kooperation die Rente eines Einzelnen erzielt, nicht aber der vollständige Kooperationsgewinn

insbesondere auch für zukünftige Renten, die mit einem Vertrauensbruch unwahrscheinlicher⁴⁷ werden.

Eine Lösung für den situativen Konflikt bietet die *Selbstbindung* (Suchanek, 2015a, S. 85, Beschorner & Vorbohle, 2008, S. 106 ff.; vgl. Kapitel 4). Mit der Selbstbindung schränkt der Vertrauensnehmer seine eigene Freiheit ein, um den situativen Konflikt, dessen sich der Vertrauensgeber bewusst ist, zu verkleinern. Die Selbstbindung muss also auch dem Vertrauensgeber gegenüber kommuniziert werden, sie dient als Signal für Vertrauenswürdigkeit. Die mögliche Beförderung kann zum Beispiel zu Beginn des Jahres als Ziel schriftlich fixiert und mit messbaren Bedingungen, die seitens des Mitarbeiters zu erfüllen sind, verknüpft werden, oder das Unternehmen als Organisation schafft transparente Methoden, mit denen Boni kalkuliert werden, und kommuniziert diese klar. Kommunizierte Selbstbindung ist folglich ein „Signal der Vertrauenswürdigkeit“ (Suchanek, 2015a, S. 86 – vgl. Kapitel 4.1).

Führt man das Konzept der Selbstbindung weiter aus, können bspw. auch (externe) Kontrollinstanzen den Vertrauensnehmer überprüfen. Die Vertrauensbeziehung wird dann um eine Dimension, einen weiteren Akteur, erweitert – diese kann bspw. die Gesellschaft oder die soziale Umwelt sein und verfügt laut Neuberger (2006, S. 21) über Sanktionsmöglichkeiten. Es kann im Fall eines Vertrauensbruchs bzw. einer Nichteinhaltung der Selbstbindung zu einem erheblichen finanziellen Schaden kommen – Unternehmen unterliegen hier bspw. Reputationsrisiken, sie können im „War for Talents“ nicht mehr bestehen, es kommt zu Strafzahlungen wie in Kapitel 1 erwähnt wurde, oder Prädikate / Siegel werden aberkannt.

⁴⁷ Zukünftige Kooperationen werden mit einem Vertrauensbruch unwahrscheinlicher, da es zu relevanten Inkonsistenzen kommen kann, die die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers zerstören, woraufhin sich der Vertrauensgeber in Zukunft gegen Vertrauen, also gegen eine Kooperation entscheiden wird

Der situative Konflikt des Vertrauensnehmers und die sich daraus ergebenden Probleme des Vertrauensgebers können durch das in Kapitel 2 vorgestellte Konzept des unbeteiligten Beobachters für beide Parteien verständlich gemacht werden. In diesem Fall versetzen sich beide, sowohl der Vertrauensgeber als auch der Vertrauensnehmer, in eine objektive Position und bewerten den situativen Konflikt bzw. die gesamte Dilemma-Struktur von außen. Dies ermöglicht es beiden, Verständnis für das Problem des jeweils anderen zu entwickeln, und sie können dank einer langfristigen Bewertung der Alternativen (vgl. Kapitel 2.1.4) den Wert einer Vertrauenskooperation gegenüber einer kurzfristigen Gewinnrealisation durch Verzicht auf Kooperation besser bewerten.

Die folgende Abbildung (Abb. 7) stellt die beiden Akteure und ihre Eigenschaften zusammengefasst dar. Wie sich das Vertrauen bildet und über die Zeit entwickelt, wird in Kapitel 3.3 vorgestellt.

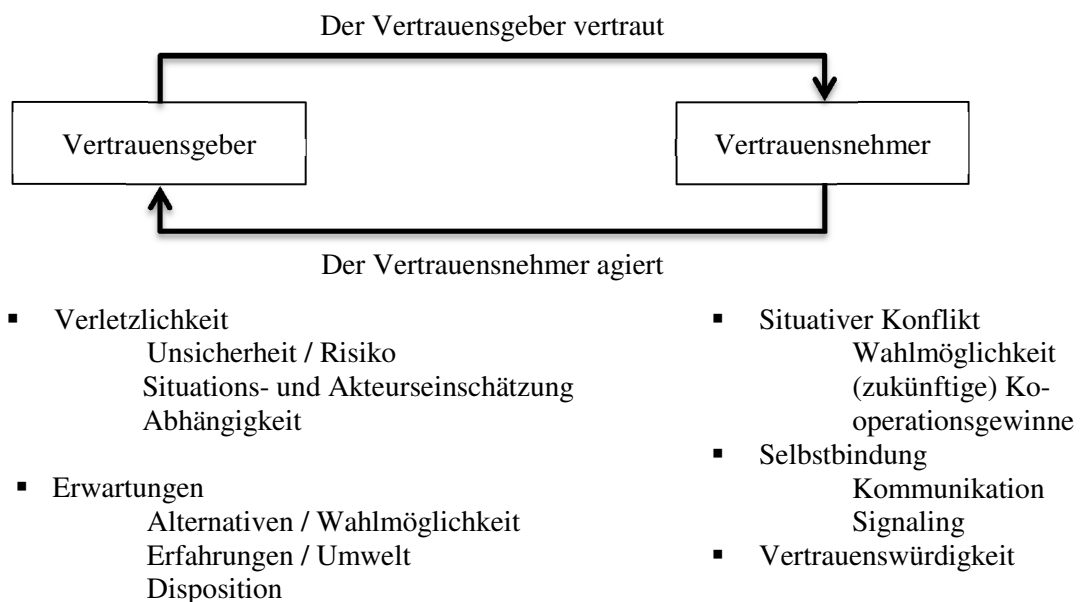


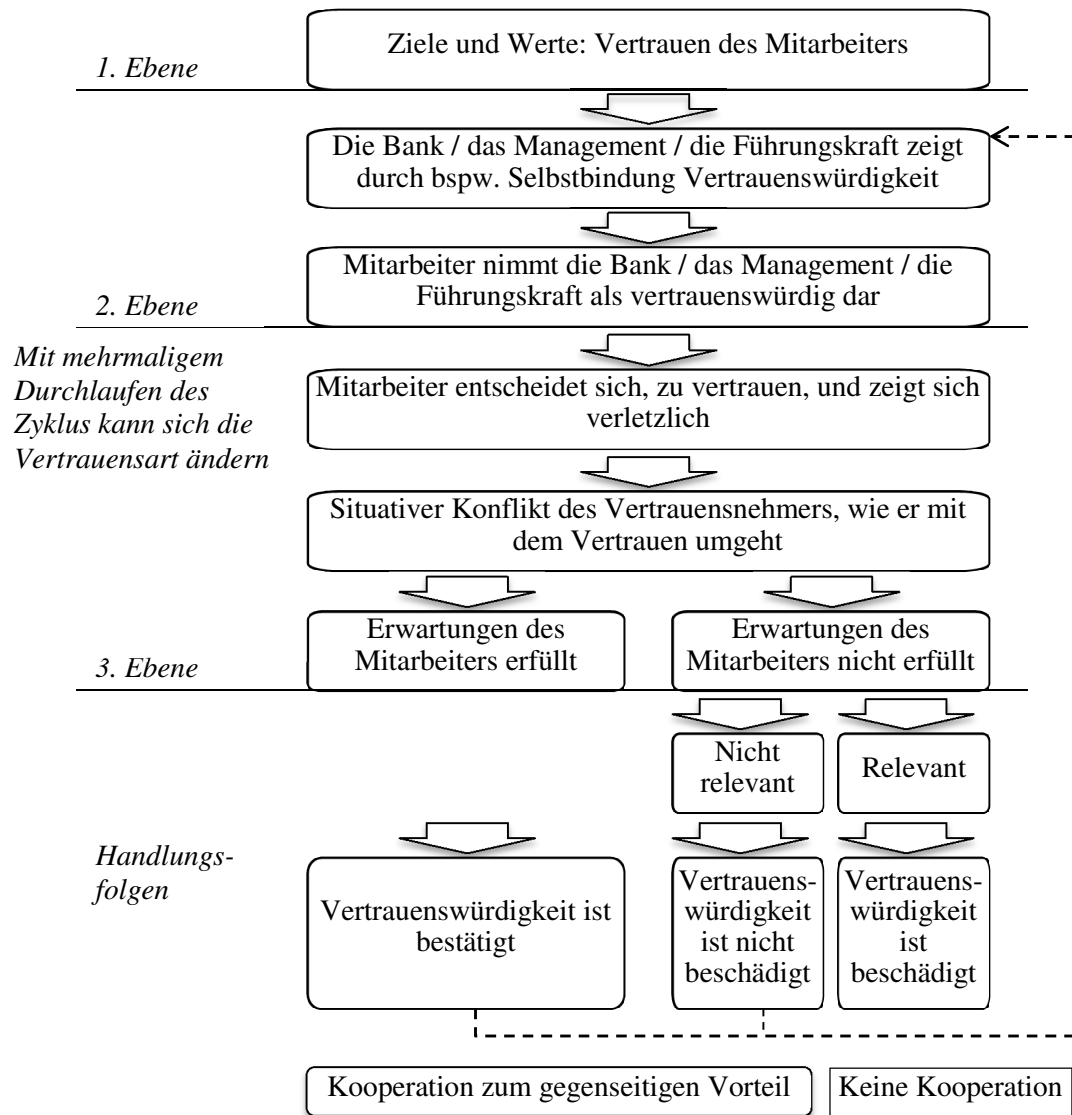
Abbildung 7: Der Vertrauensgeber und -nehmer im Überblick; eigene Darstellung

Das Spannungsfeld zwischen Vertrauensgeber und -nehmer lässt sich auch anhand des in Kapitel 2 vorgestellten praktischen Syllogismus erläutern. Der normativistische und der empirische Kurzschluss können gleichzeitig auftreten. In einem Vertrauensverhältnis ist zu beobachten, dass der normativistische Kurzschluss eher dem Vertrauensgeber zuzuordnen ist, während der Vertrauensnehmer dazu neigt, dem empirischen Kurzschluss zu verfallen.

3.3 Der Vertrauensprozess

Der Vertrauensprozess umfasst die verschiedenen, hier vorgestellten Komponenten des Vertrauens. Als methodischer Ansatz dienen hierbei die Konzepte der ökonomischen Ethik, wie in Kapitel 2 vorgestellt. Der Prozess wird in der folgenden Abbildung⁴⁸ (Abb. 8) dargestellt und anschließend detailliert beschrieben.

⁴⁸ Das Schaubild stellt nicht eine Differenzierung der Kooperation nach unterschiedlicher Produktivität bzw. unterschiedlichem Ressourcenbedarf dar – dies gilt es aber zu berücksichtigen – vgl. Kapitel 3.1



Bestätigte Vertrauenswürdigkeit als Handlungsfolge determiniert die Handlungsbedingung für die zukünftige Handlung; Vertrauenserhalt und -steigerung. Bei einer relevanten Inkonsistenz wird die Vertrauenswürdigkeit als Handlungsfolge geschädigt; Kooperationen in der Zukunft sind erschwert

Abbildung 8: Der Vertrauensprozess; eigene Darstellung

Der Vertrauensprozess beginnt mit dem „Wunsch“ bzw. der Norm und dem Ziel, dass der Mitarbeiter vertraut. Dies stellt im Schema des praktischen Syllogismus die erste Ebene dar. Im Sinne einer Kooperation zum gegenseitigen Vorteil ist es sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen wünschenswert, dass ein Vertrauen auf Mitarbeiterseite gegenüber dem Unternehmen und seinen Repräsentanten generiert wird. Nur das Vertrauen ermöglicht eine gewinnbringende⁴⁹ Kooperation für beide.

Um das Vertrauen des Mitarbeiters zu gewinnen, werden das Unternehmen und seine Repräsentanten dem Mitarbeiter gegenüber ihre Vertrauenswürdigkeit zeigen wollen. Ziel ist es, die vom Mitarbeiter wahrgenommene Unsicherheit, die durch den situativen Konflikt auf Seiten des Unternehmens vorherrscht, zu verringern, damit er Vertrauen entwickelt. In die durch den Mitarbeiter wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit gilt es somit zu investieren. Ansatzpunkt hierfür stellen die beiden Hauptcharakteristika der Vertrauenswürdigkeit dar: Integrität (Wollen) sowie Kompetenz (Können). Ersteres kann das Unternehmen durch freiwillige Selbstbindung, die seinen Handlungsraum einschränkt und die Ausübung des Freiraums überwachen kann (u. a. durch interne oder externe Kontrollinstanzen), kommunizieren. Des Weiteren kann es in seine Kompetenz investieren und dadurch glaubhaft zeigen, dass es in der Lage ist, das Vertrauen und die damit zusammenhängenden Erwartungen des Mitarbeiters zu erfüllen. Damit sich die Investitionen auszahlen, ist die Relevanz, Wahrnehmbarkeit und Glaubhaftigkeit der Vertrauenswürdigkeit ausschlaggebend. Der aufgezeigte Zusammenhang lässt sich auf den praktischen Syllogismus übertragen. Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit stellt die empirische Handlungsbedingung dar – sie erklärt, ob es auf Seiten des Mitarbeiters zu Vertrauen kommt oder es ausbleibt.

⁴⁹ Wenn die Bedingungen einer Anreizkompatibilität im Sinne von Kooperationsrenten erfüllt sind

Schenkt der Mitarbeiter dem Vertrauensnehmer sein Vertrauen, sieht sich dieser, also bspw. die direkte Führungskraft, in einem situativen Konflikt – er entscheidet, wie er mit dem Vertrauen umgeht. Treten die Erwartungen des Mitarbeiters ein, bestätigt sich die Vertrauenswürdigkeit – werden sie nicht erfüllt, kann es zu einem Vertrauensbruch kommen. Dies hängt davon ab, ob die Inkonsistenz zwischen erwarteter und tatsächlicher Handlung für den Mitarbeiter relevant ist. Nur im Fall von relevanten Inkonsistenzen kommt es zu einem wahrgenommenen Vertrauensbruch.

Die Wahl der Strategie auf Seiten des Vertrauensgebers stellt auch die in Kapitel 2.1.2 vorgestellte Handlungsfolge dar. Sie hat Einfluss auf potenzielle weitere Handlungsbedingungen im Sinne des praktischen Syllogismus. Kommt es zu einem Verlust der Vertrauenswürdigkeit, beeinflusst dies die zukünftig wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit als empirische Bedingung – eine zukünftige Kooperation wird unwahrscheinlich. Wie groß der Einfluss eines Vertrauensbruchs ist, hängt von der Art des Vertrauens ab: „wenn jedoch identifikationsbasiertes Vertrauen einmal erschüttert ist, verändert sich die gesamte Beziehung grundlegend“ (Osterloh & Weibel, 2006, S. 69). Umgekehrt erhöht die Erfüllung von Vertrauen die Wahrscheinlichkeit für zukünftige Vertrauensverhältnisse.

Vertrauen ist dadurch gekennzeichnet, dass es nicht statisch ist, vielmehr entwickelt es sich zu verschiedenen Arten bzw. Stadien von Vertrauen. Über die Zeit kann aus dem rationalen, situationsbasierten Vertrauen eine identifikationsbasierte Vertrauensbeziehung entstehen.⁵⁰ Im ersten Schritt (bspw. beim Eintritt in das Unternehmen) verfügt der Mitarbeiter selbst über keine

⁵⁰ Wie bereits in Kapitel 3.1.2 angemerkt, müssen die Stufen nicht sequentiell aufeinander folgen

Erfahrungen mit dem Vertrauensnehmer – beide verfolgen ihr jeweiliges Eigeninteresse und gehen aus diesem Grund die Beziehung ein (situationsbasiertes Vertrauen). Wird das Vertrauen des Mitarbeiters bestätigt, beruht das zukünftige Vertrauen auch auf Erfahrungen mit dem und Informationen über den Vertrauensnehmer (eigenschaftsbasiertes Vertrauen). Im nächsten Schritt basiert das Vertrauen – geht man von einem hierarchischen Konstrukt aus – auf gegenseitiger Identifikation, idealtypisch lässt sich der Prozess also insgesamt als eine Verstärkung der Vertrauensbeziehung beschreiben. Die Entwicklung des Vertrauensverhältnisses kann nur erfolgen, wenn es nicht zu relevanten Inkonsistenzen kommt. Im unternehmerischen Kontext ist davon auszugehen, dass identifikationsbasiertes Vertrauen aufgrund der ressourcenintensiven Vorbedingungen vergleichsweise selten entsteht.

3.4 Die Ökonomie des Vertrauens

Nachdem der Begriff „Vertrauen“ und die dazugehörigen Faktoren definiert und beschrieben worden sind, stellt sich die Frage, warum Vertrauen von Bedeutung ist und warum Unternehmen als Vertrauensnehmer in ihre Vertrauenswürdigkeit bspw. durch Selbstbindung investieren sollten.⁵¹ Die beiden folgenden Abschnitte liefern eine ausführliche Begründung, warum Mitarbeitervertrauen für Unternehmen wichtig ist, wie sich Investitionen rechtfertigen lassen und was passiert, wenn das Mitarbeitervertrauen ausbleibt oder verloren geht. Die Investitionen werden aus zwei verschiedenen Perspektiven, aus der Sicht des Unternehmens und aus der Sicht des Mitarbeiters, betrachtet. Auf dieser Grundlage

⁵¹ Investitionen lassen sich als Ressourcenbedarf verstehen. Daher ist es wichtig, die Vertrauensbeziehung auch als Investitionsrechnung zu verstehen und dementsprechend deren Profitabilität zu zeigen. Dies wird in den folgenden Abschnitten nicht mathematisch begründet, sondern auf Basis einer theoretischen, konzeptionellen Herleitung gezeigt

wird anschließend herausgearbeitet, wie die Investitionen im Rahmen eines Vertrauensmanagements in einem Unternehmen gestaltet werden können.

3.4.1 Vorteile eines Vertrauensverhältnisses

In der wissenschaftlichen Literatur werden zahlreiche positive Aspekte eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Mitarbeiter als Vertrauensgeber und der Organisation bzw. dem Unternehmen als Vertrauensnehmer genannt. Bei Vertrauen handelt es sich um einen wichtigen Faktor, der den Unternehmenserfolg beeinflusst, Stabilität unterstützt sowie bei den Mitarbeitern Wohlbefinden erzeugt (Cook & Wall, 1980, Kramer & Tyler, 1996, Shaw, 1997). Im Folgenden sollen exemplarisch an verschiedenen Arbeiten die Vorteile von Vertrauen mittels unterschiedlicher Argumentationsstränge gezeigt werden.

Ripperger (2003, S. 181) differenziert in ihrer Arbeit zwei Vorteile von Vertrauen. Vertrauen senkt ihrer Argumentation folgend die Transaktionskosten und steigert das Sozialkapital. Letzterer Begriff beschreibt die Zunahme von aussichtsreichen Handlungschancen, was bspw. zu Lernen oder auch zu Innovationen führen kann (vgl. hierzu Sauerland, Boerner & Seeber 2003, Gläser, Laibson, Scheinkman & Soutter, 1999).

Dirks und Ferrin (2002) postulieren, dass Vertrauen die Motivation steigert, das eigene Wissen zu teilen. Dies führt zu einem verbesserten Informationsaustausch und fördert kooperatives Verhalten im Unternehmen. Levin, Cross, Abrams und Lesser (2002) unterstützen diese Argumentation in ihrer Arbeit. Mithilfe einer Umfrage unter 138 Mitarbeitern dreier Unternehmen arbeiten sie heraus, dass Vertrauen der „missing link“ ist, der erklärt, wann es zu einem erfolgreichen Wissenstransfer kommt. Ebenfalls mithilfe quantitativer Statistik finden Dyer und Chu (2003) einen ähnlichen Effekt für die Transaktionskosten und das Teilen von

Informationen. Sie untersuchen in ihrer Arbeit zwar eine Lieferanten-Bezieher-Verbindung, ihre Erkenntnisse lassen sich jedoch auch auf die Unternehmens-Mitarbeiter-Beziehung übertragen, da auch hier Austauschbeziehungen vorliegen.

Eine andere positive Folge von Vertrauen ist laut Gilbert (2003) und Luhmann (2014) die Reduktion von Komplexität. Hiermit ist gemeint, dass Vertrauen partiell weitere Informationssuche, Vertragsdetails oder Kontrollen ersetzt und sich dadurch positiv auf die Transaktionskosten auswirkt und Vertrauen somit auch in den Ansatz der Transaktionskostentheorie (vgl. Dyer & Chu, 2003, Becerra & Gupta, 1999) einzuordnen ist. Insbesondere für Unternehmen ist es wichtig, eine Vertrauenskultur zu schaffen, da diese eine „zentrale Rolle [...] für das Funktionieren von Arbeitsabläufen in Organisationen [...]“ (Beckert et al., 1998, S. 57 f.) spielt. Damit einher geht der Ansatz, Vertrauen als Koordinationsform eines Unternehmens zu sehen (ebd.). Es erhöht so auch die Flexibilität in einem Unternehmen. Albrecht (2002) bestätigt diesen Effekt im Bereich des Change-Managements mittels einer empirischen Analyse im öffentlichen Bereich.

Eine weitere Perspektive auf das Vertrauensverhältnis bietet die Literatur aus dem Bereich des Organizational Citizenship Behavior (OCB).⁵² Vertrauen gilt hier als eine Voraussetzung für OCB (Staufenbiel, 2000, S. 174). Konovsky und Pugh (1994) sprechen in diesem Kontext von einem positiven Einfluss von Vertrauen auf OCB.

Zahlreiche Arbeiten und Studien haben gezeigt, dass durch OCB die Effektivität und Leistungsfähigkeit einer Organisation gesteigert wird (Bormann & Motowidlo, 1997, Organ, 1988, Podsakoff & MacKenzie, 1997). Im

⁵² OCB wird beschrieben als „individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization“ (Organ, 1988, S. 3)

Unternehmenskontext innerhalb einer Organisation lassen sich die folgenden Beispiele nennen (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009, S. 125 f.):

- Profitabilitätssteigerung durch Wissensweitergabe von erfahrenen an unerfahrene Kollegen (Methoden, Best Practice etc.);
- Kostenreduzierung und Zeitoptimierung durch konstruktives Vorschlagswesen und verantwortliches Handeln;
- Verbesserung des Arbeitsklimas und dadurch Minimierung des Aufwandes für Teambuilding-Maßnahmen;
- durch einen attraktiven Arbeitsplatz werden die besten Arbeitskräfte angeworben bzw. gebunden;
- geringere Mitarbeiterfluktuation durch Gruppenzusammenhalt.

Neben diesen internen Auswirkungen führen verschiedene Studien auch einen Effekt auf externe Beziehungen bspw. durch proaktives Informationsmanagement an (Yen & Nienhoff, 2004, Chahal & Mehta, 2010, S. 30 ff.). Des Weiteren zeigt Gebert (2002, S. 148) einen Zusammenhang zwischen Mitarbeitervertrauen und „Compliance“-Verhalten auf; dies bezeichnet die Bereitschaft, Regeln und Normen zu folgen, auch wenn sie gegen die eigene Überzeugung sind.

Neben der wissenschaftlichen Literatur wird auch in der Management-Literatur die Notwendigkeit von Vertrauen unterschiedlich begründet. Sprenger (2007) liefert unter dem Stichwort „Warum Vertrauen“ eine Aufzählung: Vertrauen ermöglicht flexible Organisationen und Reorganisationen, bindet Kunden, macht Unternehmen schnell, ermöglicht Wissenstransfer und Unternehmertum sowie Kreativität und Innovation, spart Kosten, bindet Mitarbeiter, schützt intrinsische Motivation und macht Führung erfolgreich. Covey (2009, S. 16) schlussfolgert summierend, dass Vertrauen eine „Schlüsselkompetenz“ ist.

Aus Unternehmenssicht lässt sich festhalten, dass Vertrauen sich positiv auf den Gewinn ausübt. Verschiedene Studien belegen diesen kausalen Zusammenhang. Harreld (2012, S. 2) gibt einen kurzen Überblick über die empirischen Arbeiten und stellt fest, dass „Organizations with high levels of trust reap the bottom-line benefits, and numerous studies have been conducted through the years that confirm this“. Den gleichen Effekt beobachtet auch A.T. Kearney (2013). Die Autoren belegen quantitativ, dass Unternehmen, deren Mitarbeitern vertrauen, höhere Gewinne erzielen. Prusak und Cohen (2001, S. 86) betonen die positive Wirkung von Vertrauen auf das Unternehmen und fassen zusammen: „*Every manager knows that business runs better when people within an organization know and trust one another – deals move faster and more smoothly, teams are more productive, people learn more quickly and perform with more creativity*“. Die genannten Vorteile zeigen auch Wirkung auf die Mitarbeiter.

Für Mitarbeiter führt das eigene Vertrauen in die Organisation (in das Unternehmen, in das Management oder in eine Führungskraft) dazu, dass sie zufriedener sind; es herrscht ein angenehmes Arbeitsklima⁵³ (s. o.). Vertrauen ermöglicht es, selbstverantwortlich (in einem abgesteckten Rahmen) zu handeln. Darüber hinaus geht mit Vertrauen oft auch Fehlertoleranz einher – es kann angenommen werden, dass dies vom Mitarbeiter als positiv empfunden wird (vgl. Gräser, 2013, S. 69).

Betrachtet man diese Erkenntnisse aus dem Blickwinkel der ökonomischen Ethik, lässt das Vertrauen im Schema des praktischen Syllogismus als Handlungsbedingung einordnen. Folgt man der Idee des OCB, stellt das Verhalten

⁵³ Es ist zu beachten, dass der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Arbeitszufriedenheit in beide Richtung besteht: Vertrauen kann sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, aufgrund des kurzfristigeren Charakters der Arbeitszufriedenheit ist anzunehmen, dass der Effekt auch umgekehrt besteht, dass sich also die Arbeitszufriedenheit positiv auf das Vertrauen auswirkt

des Mitarbeiters als Organizational Citizen die erste Ebene, also die erwünschte Norm / das Ziel dar. Ob sich das entsprechende Verhalten auch in der tatsächlichen Handlung realisiert, hängt von der empirischen Bedingung des Vertrauens ab. Vertrauen erklärt somit, warum Mitarbeiter Organizational Citizen sind bzw. warum nicht.⁵⁴

Aufgrund der oben angeführten Vorteile eines Vertrauensverhältnisses aus Mitarbeiter- wie auch aus Organisationssicht kann von einer Win-Win-Situation gesprochen werden. Die wichtige Anreizkompatibilität als Voraussetzung für eine vertrauensvolle Kooperation liegt also vor.

3.4.2 Auswirkungen eines Vertrauensverlustes

Generell treten die im vorherigen Kapitel skizzierten Vorteile eines Vertrauensverhältnisses im Fall eines Vertrauensverlustes nicht ein bzw. nicht im vollen Umfang. Dies trifft auf die Vorteile für das Unternehmen wie auch für den Mitarbeiter zu. Bei mangelndem Vertrauen können sich die in dem OCB-Konzept genannten Vorteile in Nachteile verwandeln. Ambrose, Seabright und Schminke (2002) stellen fest, dass sich dieses negative Verhalten nicht nur gegen das Unternehmen als Organisation sondern auch gegen Personen wenden kann, in Form von Sabotage, Störung der Zusammenarbeit, Verstöße gegen Richtlinien etc.

Beckert et al. (1998, S. 63) sprechen in diesem Kontext von einer Vertrauenserosion und beschreiben die Auswirkung eines Vertrauensverlustes im Rahmen von Reorganisationen mit den folgenden Kennzeichen:

⁵⁴ Neben Vertrauen als Determinante oder im Prozessablauf als „Vorgänger“ beobachtbarer Faktor für OCB lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Einflussgrößen finden. So wird der Arbeitszufriedenheit ein positiver Einfluss auf OCB unterstellt

- „Strategische Kommunikation nimmt zu, kooperative Beziehungen implodieren. Es kommt zur Ökonomisierung der organisationsinternen Beziehungen.
- Unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter führt zu erhöhtem Koordinationsaufwand und befördert die Ausbeutung der innerorganisationalen Beziehungen.
- Ereignisse, die zur Vertrauenserosion führen, strahlen in zunächst unbeteiligte, unbetroffene Bereiche der Organisation aus (Halo-Effekt).
- Vertrauenserosierende Prozesse entwickeln spirale Aufschaukeleffekte: Unsicherheit führt zur Erosion von Vertrauen, dies führt zur Verstärkung der Unsicherheit usw.“

Es lässt sich zudem beobachten, dass Mitarbeiter, deren Vertrauen beschädigt ist, dazu neigen, sich beruflich umzuorientieren, also bereit sind, das Unternehmen zu verlassen (Harreld, 2012, S. 2); Unternehmen erfahren somit Nachteile im Konkurrenzkampf um Arbeitskräfte (War for Talents).

Für einen detaillierten Überblick, was Vertrauen für Unternehmen bedeutet, sei an dieser Stelle auf Meifert (2003, S. 308) verwiesen. Er stellt in seiner Arbeit Low-Trust Organizations (LTO) und High-Trust Organizations (HTO) einander gegenüber und arbeitet für beide Typen Charakteristika heraus, u. a. hinsichtlich der Spielräume, Zukunftsaussichten, Organisation und Führungsstile. Hierbei ist zu beachten, dass Meifert (ebd.) Vertrauensbeziehungen im gesamten Unternehmen⁵⁵ untersucht und nicht auf das Mitarbeitervertrauen als eine von vielen Konstellationen fokussiert (s. o., Kapitel 1).

⁵⁵ Hierzu gehören bspw. Vertrauensbeziehungen zu Kunden, zu Aktionären und weiteren Stakeholdern

Abschließend fassen Culbert und McDonough (1986, S. 179) den Verlust an Vertrauenswürdigkeit, der bei einem relevanten Vertrauensbruch auftritt, zusammen: *„when an individual perceives that an organizational system is not trust-worthy, and does not recognize and reward contributions, the individual seeks to reduce his or her vulnerability by emphasizing only those performance areas that can be objectively tabulated and defended“*.

3.5 Zwischenfazit: Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit

In den vorangegangenen Kapiteln konnte gezeigt werden, dass Vertrauen ein Konstrukt ist, das durch seine Profitabilität einen Investitionsbedarf rechtfertigt. Vertrauen ist essenziell, um das in der ökonomischen Ethik entwickelte Postulat der Kooperation zum gegenseitigen Vorteil zu realisieren. Es konnte gezeigt werden, dass hierfür Investitionen in die Handlungsbedingungen notwendig sind:

- Vertrauen ist die Bedingung für Kooperationen;
- Vertrauenswürdigkeit ist die Bedingung für Vertrauen.

Der Mitarbeiter als Vertrauensgeber und auch das Unternehmen als Vertrauensnehmer können durch verschiedene Merkmale beschrieben werden. Während sich der Mitarbeiter verletzlich zeigt und mit seinem Vertrauen bestimmte Erwartungen verknüpft, ist das Unternehmen durch seine Kompetenz und einen situativen Konflikt gekennzeichnet. Die Kompetenz ist das „Können“, also die Möglichkeit, die Erwartungen zu erfüllen, der situative Konflikt bezieht sich auf den „Willen“.

Das Unternehmen und seine Repräsentanten haben verschiedene Möglichkeiten, das Mitarbeitervertrauen zu gewinnen. Ausgangspunkt ist die Vertrauenswürdigkeit. Der erläuterte Vertrauensprozess zeigt, dass sie die empirische Bedingung darstellt, auf deren Basis der Mitarbeiter vertraut (oder

nicht). Die Vertrauenswürdigkeit wird durch die Kompetenz und den (vermeintlichen) Umgang mit dem situativen Konflikt bestimmt. Selbstbindung kann ein Signal sein, um den situativen Konflikt und die damit einhergehende Gefahr eines Vertrauensbruchs für den Mitarbeiter zu reduzieren. Darüber hinaus kann der Vertrauensnehmer die externe Umwelt einbinden, um die Selbstbindung zu verstärken. Beispiele hierfür sind Leitbilder oder Kodizes.

Die Bedeutung eines umfassenden Vertrauens- bzw. Wertemanagements im Rahmen einer ethischen Ausrichtung des Unternehmens stellen Trevino et al. (1999, S. 131) heraus: „A firm’s approach to ethics and legal compliance management has an enormous impact on employees’ attitudes and behaviors“. Nachdem herausgearbeitet wurde, dass das Unternehmen selbst in seine Vertrauenswürdigkeit investieren kann und sollte, um das Mitarbeitervertrauen zu gewinnen, zeigen die beiden folgenden Kapitel, wie diese Investitionen zu gestalten sind und welche Erfolgsfaktoren dabei zum Tragen kommen.

4 Investitionen in die Vertrauenswürdigkeit – das

Referenzmodell

Ziel dieses Kapitel ist es, herauszuarbeiten, wie ein Unternehmen in die Vertrauenswürdigkeit gegenüber seinen Mitarbeitern investieren kann. Es wird ein Referenzmodell erarbeitet, um im folgenden Kapitel (Kapitel 5) an einem konkreten Beispiel die Umsetzung vorzustellen. Im ersten Schritt wird das Modell einer kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung vorgestellt. Dies dient als Ansatz, um eine mögliche Umsetzung im Rahmen des Drei-Ebenen-Schemas zu entwickeln. Ergänzt wird dies durch den Einsatz externer Bedingungen. Diese Hebel müssen dem Mitarbeiter wahrnehmbar kommuniziert werden – dies ist Thema des vierten Abschnitts. Das Referenzmodell beinhaltet Sanktionen, um die

Anreizkompatibilität zu berücksichtigen. Im letzten Schritt werden verschiedene Möglichkeiten einer organisationalen Verankerung vorgestellt.

Das Referenzmodell basiert im ersten Schritt auf einem werteorientierten Ansatz. Im Gegensatz hierzu lassen sich auch compliance-fokussierte Ansätze finden. Trevino et al. (1999, S. 135) unterscheiden diese beiden Richtungen folgendermaßen: *„a compliance approach focuses primarily on preventing, detecting, and punishing violations of the law, while a values-based approach aims to define organizational values and encourage employee commitment to ethical aspirations“*. Ihrer Argumentation und ihren Ergebnissen zufolge sind werte-basierte Systeme erfolgreicher, da sie neben der Motivation auch die Selbstverantwortung und die Bindung ans Unternehmen fördern.⁵⁶ Dennoch weisen auch compliance-basierte Ansätze einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung des Mitarbeiters hinsichtlich des ethischen Verhaltens des Unternehmens auf. Eine positive Korrelation beider Ansätze legt nahe, dass eine Implementierung, die gleichzeitig auf Werten einerseits sowie auf Kontrolle und Verantwortung andererseits basiert, die größte Wirkung erzielt: *„So, it is clearly possible to design a program that combines these different orientations, while also emphasizing a values-based approach. A values orientation can be backed up with accountability systems and discipline for violators“* (ebd., S. 139). Auf dieser Annahme beruht das hier entwickelte konzeptionelle Referenzmodell, in dem zunächst Werte bestimmt werden, die dann durch Regeln verstärkt werden. Zudem wird gezeigt, dass Sanktionen als Kontrollmechanismus Fehlverhalten bestrafen und Anreize setzen, dem Wertesystem entsprechend zu handeln.

⁵⁶ Siehe hierzu das in Kapitel 3.1.2 beschriebene identifikationsbasierte Vertrauen

4.1 Das Modell der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung

In Kapitel 2 und 3 wurde gezeigt, dass es im Interesse des Unternehmens als Vertrauensnehmer liegt, in die Vertrauenswürdigkeit zu investieren, um dadurch das Mitarbeitervertrauen zu gewinnen. Sie ist eine essenzielle Voraussetzung für das Zustandekommen gewinnbringender Kooperationen. Hintergrund für den Investitionsbedarf ist, wie in Kapitel 3 gezeigt, der situative Konflikt des Unternehmens. Der Mitarbeiter ist sich dieses Konflikts bewusst, daher sucht er nach Signalen, die für ihn die Wahrscheinlichkeit verringern, dass der situative Konflikt zu seinen Ungunsten gelöst wird, das Unternehmen also sein Vertrauen missbraucht bzw. seine Erwartungen nicht erfüllt. Es handelt sich hierbei um die Gestaltung der Handlungsbedingungen für und durch das Unternehmen. Ziel des Unternehmens ist es, zu signalisieren, dass es einerseits die Erwartungen erfüllen kann (Kompetenz) und andererseits dies auch will (Integrität) – die Kernelemente der Vertrauenswürdigkeit (siehe Kapitel 3.1.4). Beide Elemente dienen dazu, die Anreiz- und Informationsprobleme zu verringern. Mit Bezug auf Suchanek (2015a, S. 67) und Gambetta (2000, S. 220) lässt sich sagen, dass das Unternehmen signalisiert, dass es seine Freiheit gegenüber dem Mitarbeiter nicht ausnutzt. Die Freiheit nicht vollständig zu nutzen, bedeutet, sich in seinen eigenen Handlungsmöglichkeiten bewusst, glaubwürdig einzuschränken – diese Einschränkung bildet das Fundament des Konzeptes der *freiwilligen, kommunizierten Selbstbindung*. Es ermöglicht dem Vertrauensnehmer, zu unterscheiden, „ob der Vertrauensnehmer tatsächlich vertrauenswürdig ist oder nur behauptet dies zu sein“ (Suchanek, 2015a, S. 93). Die folgende Abbildung (Abb. 9) zeigt diesen Zusammenhang auf.

MA: Mitarbeiter

VG: Vertrauensgeber

U: Unternehmen

VN: Vertrauensnehmer

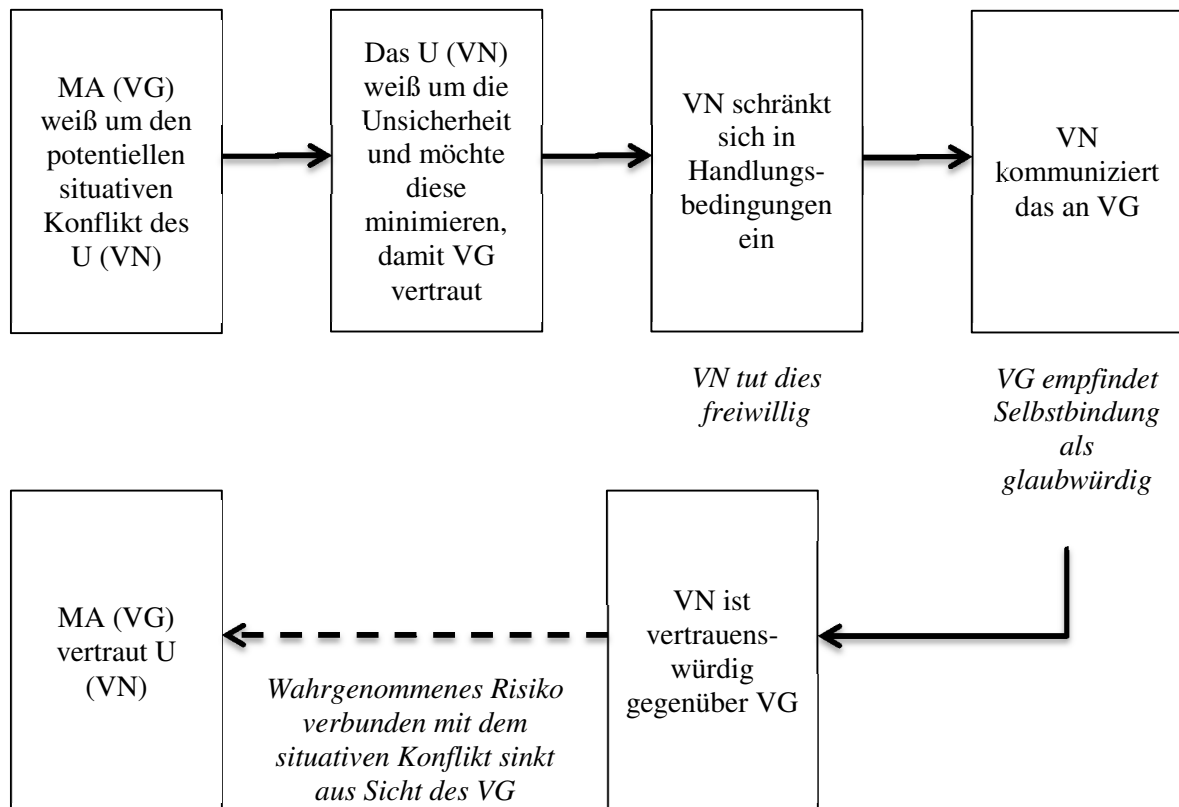


Abbildung 9: Herleitung der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung; eigene Darstellung

Zerlegt man das Konzept in seine Einzelkomponenten, so kommt der *Freiwilligkeit* eine besondere Bedeutung zu. Sie signalisiert dem Mitarbeiter, dass das Unternehmen nicht gezwungen, sondern gewillt ist, den eigenen

Handlungsspielraum zu dessen Gunsten zu minimieren.⁵⁷ Bezogen auf die Kernelemente der Vertrauenswürdigkeit umschreibt dies das „Wollen“. Die Freiwilligkeit geht über den gesetzlichen bzw. regulatorischen Rahmen hinaus. Es ist davon auszugehen, dass die Einhaltung von rechtlichen Vorschriften, zu denen das Unternehmen „gezwungen“ ist, zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Vertrauenswürdigkeit ist. Dies lässt sich folgendermaßen begründen:

- Vertrauen ist genau dann notwendig, wenn bspw. der Vertrag keine Regelung vornimmt, es also keine Regeln gibt.
- Die Enttäuschung des Mitarbeiters als Vertrauensnehmer kann ihre Ursache in nicht formalen, rechtlich nicht einklagbaren Zusammenhängen haben (bspw. Versprechen und formlose Zusagen, die nicht eingehalten wurden).
- Die Rechtschaffenheit des Unternehmens wird angenommen – ein Verstoß dagegen untergrübe die Vertrauenswürdigkeit, die Rechtschaffenheit selbst reicht aber nicht aus für Vertrauenswürdigkeit; darüber hinaus sind auch hier Grauzonen zu beobachten
- „Wollen“ als Kern der Integrität impliziert, dass die Selbstbindung über ein „Gezwungen-Sein“ hinausgeht.

Das folgende Beispiel illustriert die genannten Faktoren:

Einem Mitarbeiter wird ein Projekt im Ausland angeboten. In diesem Zusammenhang wird ihm versprochen, dass bei seiner Wiederkehr „der nächste Karriereschritt wartet“. Der Mitarbeiter bewertet dies als Chance und empfindet die Versprechungen als vertrauenswürdig – er vertraut seiner Führungskraft. Bei seiner Rückkehr ist ihm durch die gesetzliche Regelung, als notwendige Bedingung, zwar ein Arbeitsplatz garantiert, nicht aber eine höhere Position. Diese

⁵⁷ Dies wird in der Literatur als Integrität, Intention oder auch Benevolenz bezeichnet

„Lücke“ schließt die glaubwürdige Freiwilligkeit einer Selbstbindung – das Unternehmen hält sich an sein Versprechen⁵⁸ (obwohl es nicht muss, was in diesem Beispiel aus Vereinfachungsgründen nicht weiter betrachtet wird).

Der Freiwilligkeit kann somit für die Bildung von Vertrauenswürdigkeit eine größere Wirkung als „Zwang“ zugesprochen werden. Durch sie ist es dem Unternehmen möglich, seine Intention, also das „Wollen“ zu vermitteln. Hierbei ist es wichtig, die Einschränkung der Handlungsoptionen dem Mitarbeiter gegenüber zu kommunizieren. *Kommunikation* ist das zweite Element im Konzept der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung. Die Bedeutung der Kommunikation ergibt sich aus der Tatsache, dass die Selbstbindung für den Mitarbeiter wahrnehmbar sein muss. Nur wenn er diese erlebt, kann er sein wahrgenommenes Risiko durch den situativen Konflikt verringern. Kommunikation ist daher eine Voraussetzung für Vertrauenswürdigkeit. Kasper-Fuehrer und Ashkanasy (2001, S. 238 f.) stellen in diesem Zusammenhang fest: *„we define Communication of Trustworthiness as an interactive process that affects, monitors, and guides members’ actions and attitudes in their interactions with one another, and that ultimately determines the level of trust that exists between them“*.

Dennoch weist Kommunikation eine gewisse Ambivalenz auf. Neben der essenziellen Funktion für die Vertrauenswürdigkeit durch Selbstbindung kann sie auch ins Gegenteil umschlagen. Eine zu starke Betonung der eigenen Vertrauenswürdigkeit kann kontraproduktiv wirken. Dieses Phänomen wird bspw. in der Corporate Social Responsibility⁵⁹ (CSR) Diskussion thematisiert. Osburg (2015, S. 739) fasst das Spannungsfeld in seinem Beitrag zur CSR Kommunikation wie folgt zusammen: *„Dabei ist allerdings zu beachten, dass im Falle einer zu offensiven Kommunikation der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen negative Effekte für den Kommunikationsnutzen möglich und denkbar sind. Besonders in*

⁵⁸ Die Einhaltung des Versprechens setzt voraus, dass das Unternehmen dies einhalten will und auch kann

⁵⁹ Unter CSR wird die „the responsibility of enterprises for their impacts on society“ (European Commission, 2011, S. 6).

Deutschland wurde die offensive Kommunikation eines sozialen unternehmerischen Engagements von der Öffentlichkeit bisher eher kritisch gesehen, hieran hat sich bis heute nur wenig geändert.“ Es gilt also, die Selbstbindung selbst zu kommunizieren, nicht aber die Vertrauenswürdigkeit als deren mögliches Resultat – was das genau heißt, wird in Abschnitt 4 des Kapitels gezeigt.

Zusammenfassend gesagt, sollte das Unternehmen, entsprechend dem im dritten Kapitel vorgestellten Konzept der Selbstbindung (Kapitel 3.2), freiwillig seine Handlungsmöglichkeiten einschränken und dies dem Mitarbeiter kommunizieren, um Vertrauenswürdigkeit zu signalisieren. Zur Durchsetzung der Selbstbindung gilt es, eine Anreizkompatibilität herzustellen. Hierfür wird das Konzept der Sanktionen erarbeitet.

Eine Einschränkung der Handlungsbedingungen erfolgt intern (Kapitel 4.2) und kann extern (Kapitel 4.3) verstärkt werden. Es ist wichtig, die beiden Kerncharakteristika des Vertrauensnehmers in die Selbstbindung aufzunehmen: Kompetenz und Intention. Im ersten Schritt formuliert das Unternehmen eine Intention, um in der Folge, falls diese noch nicht besteht, die Kompetenz aufzubauen. Es handelt sich hierbei um einen sequenziellen Ablauf, an dessen Beginn die Intention steht, die dann die Kompetenz bzw. die Ressourcen determiniert. Nach dem Schema des praktischen Syllogismus ist die Intention als Wert bzw. Norm zu verstehen, die Kompetenz bedingt deren Realisierung.⁶⁰

Das Modell, das im Folgenden genauer erarbeitet wird, entwirft eine mögliche Strategie des Vertrauensmanagements, denn es zielt darauf ab, Vertrauenswürdigkeit als Voraussetzung für Vertrauen herzustellen und in dieses

⁶⁰ Dieser sequentielle Ablauf kann sich nach Einführung unterscheiden und Kompetenzen verändern dann ggf. auch die Intention (siehe hierzu die in Kapitel 2.1.5 vorgestellte Interaktion der Ebenen im Drei-Ebenen-Schema, das im Folgenden zur Strukturierung bzw. Umsetzung der Kompetenz und Intention genutzt wird)

zu investieren (siehe hierzu Kapitel 4.2). Die Struktur des hier verwendeten Vertrauenskonzeptes mit den beiden Elementen der Kompetenz und Integrität sowie die Ergänzung durch externe Bedingungen basiert auf der Arbeit von Suchanek (2015a) und orientiert sich insofern an dem theoretischen Gerüst der ökonomischen Ethik, die maßgebend für die Herleitung ist.⁶¹

4.2 Von der Intention zur Kompetenz innerhalb des Unternehmens

Innerhalb eines Unternehmens erfolgt der Aufbau der Vertrauenswürdigkeit durch Selbstbindung im ersten Schritt durch die Formulierung der Intention und im zweiten Schritt durch deren kompetente Umsetzung. Der Prozess von der Intentionsentwicklung hin zur Kompetenz und zur Umsetzung der Intention wird entlang des in Kapitel 2 vorgestellten, auf der ökonomischen Ethik basierenden Drei-Ebenen-Schemas (Kapitel 2.1.5) beschrieben und anschließend auf die im Unternehmen bestehenden Instrumente und Abläufe bezogen. Die Details werden in den folgenden Abschnitten ausgeführt. Zusammenfassend lassen sich die Zusammenhänge zwischen dem Drei-Ebenen-Schema gespiegelt auf den unternehmerischen Kontext folgendermaßen darstellen:

- 1) das Spielverständnis = die Intention = Unternehmenskultur und Wertesystem;
- 2) die Spielregeln = die Überleitung der Intention in Kompetenz = Regeln, Vorschriften und Prozesse;
- 3) die Spielzüge = die Umsetzung der Intention = Kompetenz = Handeln und Führen.

Diese ganzheitliche Sichtweise, die Intention und Kompetenz bzw. Unternehmenskultur, Regeln und Umsetzung einbezieht, wird oft auch als

⁶¹ Es wird darauf verzichtet, verschiedene Modelle (u. a. bei Mayer et al., 1995) vorzustellen und zu diskutieren, um der Anwendungsorientierung der vorliegenden Arbeit nachzukommen

Wertemanagementsystem beschrieben. Wieland (2004, S. 7) beschreibt Wertemanagement als *„firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen. Sie sind Ausdruck der normativen Seite der Unternehmung und umfassen alle Mechanismen, über die ein Unternehmen in dieser Hinsicht verfügt. Sie geben einer Organisation durch Selbstbeschreibung und Selbstbindung an Werte Identität und signalisieren möglichen Kooperationspartnern und potentiellen Mitgliedern Erwartungssicherheit mit Blick auf deren Handeln und Verhalten“*. Wertemanagementsysteme können somit als ganzheitliches Vertrauensmanagement über die drei Ebenen bezeichnet werden. Beide Begriffe werden im Folgenden synonym verwendet.

4.2.1 Das Spielverständnis: Grundwerte formulieren

Beim Spielverständnis handelt es sich um eine Art der Handlungsorientierung, die die Unternehmensmitglieder unterstützen kann. Dies stimmt überein mit der Definition der Unternehmenskultur nach Steinmann und Schreyögg (2000, S. 620), die betonen, dass eine ausgeprägte Unternehmenskultur Handlungsorientierung gibt und somit komplexitätsreduzierend wirkt. Sie ermöglicht es, dass formale Regeln, die nicht alles abdecken können, „richtig“ ausgelegt werden (Kilman, Saxton & Serpa, 1985). Im Folgenden wird das Spielverständnis als Unternehmenskultur verstanden, die auf einem bestimmten Wertesystem basiert.

Der Begriff Unternehmenskultur ist zentraler Bestandteil des wissenschaftlichen Diskurses. Mehrfach wurde bereits auf das Fehlen einer einheitlichen und allgemein gültigen Definition des Begriffs hingewiesen (vgl. Rousseau, 1990, S. 153 ff., O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991, S. 487). Die wissenschaftliche Diskussion nachzuzeichnen ist nicht der Ziel der vorliegenden Arbeit, weswegen

nachfolgend nur ausgewählte Arbeiten vorgestellt werden, um die Bedeutung der Unternehmenskultur zu zeigen. Eine prägnante und zusammenfassende (wenn auch nicht unternehmensspezifische) Definition des Begriffs „Kultur“ findet sich bei Hofstede: Kultur sei demnach ein „collective programming of the mind“ (1980, S. 13). Die Betriebswirtschaftslehre greift dies auf, indem sie bei der Unternehmens- bzw. Organisationskultur von einem „Gerüst und ein[em] Vorrat an Sinnstrukturen und Handlungsmustern, aus welchen heraus Situationen, Handlungen und Entscheidungen des Unternehmensalltags einer bewertenden Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmung als Ganzes zugänglich werden“ (Heinen & Frank, 1997, S. 25) spricht. Die Sinnesstrukturen spielen auch in einer psychologisch-ausgerichteten Betrachtungsweise der Unternehmenskultur eine Rolle. Sie wird hier als ein Konstrukt aus gemeinsamen Werten, Normen und Überzeugungen beschrieben (Kaschube, 1993). Stähle (1999, S. 465) bietet eine ähnliche Definition des Begriffs an, wenn er die Unternehmenskultur als ein System aus gemeinsamen Werten, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Idealen bezeichnet. Er betont, dass dieses System nicht statisch sei, sondern sich weiterentwickeln lasse. Des Weiteren stellt er fest, dass dieser Prozess aktiv gestaltet werden kann.

Wie ein gemeinsam entwickeltes und geteiltes Wertesystem entsteht, beschreibt Schein in seinen Arbeiten, er fasst das Ergebnis folgendermaßen zusammen (Schein, 1995, S. 25): „*Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.*“

Die Betonung der gemeinsamen Entwicklung und Weitervermittlung der Werte in den verschiedenen Definitionen zeigt, dass es sich um einen partizipativen Prozess handelt, in den alle Unternehmensmitglieder involviert sind, entweder direkt oder mittels Repräsentanten. Bei der Entwicklung eines Wertesystems ist es daher

entscheidend, dass es sich nicht um ein „übergestülptes“ Gerüst handelt, sondern es im Unternehmen selbst entwickelt wird. Darüber hinaus lässt sich aus der geforderten Gemeinsamkeit ableiten, dass sowohl die Unternehmens- als auch die Mitarbeiterziele berücksichtigt werden. Eine positive Unternehmenskultur ist in der Lage, die Ziele der verschiedenen Partner in Einklang zu bringen.

Für die vorliegende Arbeit ist es wichtig, zu verstehen, welches Wertesystem das Spielverständnis – also die Unternehmenskultur – formt. Werte sind insofern wichtig, da sie definieren, was erstrebenswert bzw. gewünscht ist, und somit das Handeln (also die Spielzüge) beeinflussen: *„A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action“* (Kluckhohn, 1951, S. 395). Suchanek (2015a, S. 154) fasst dies zusammen, indem er Werte als „verallgemeinerte Versprechen“ bezeichnet und als Bedingung anführt, dass die damit verbundene Selbstbindungsverpflichtung Rechnung getragen wird und sich das Unternehmen zu den Werten bekennt.

Es stellt sich die Frage, welche Werte sich aus Mitarbeitersicht positiv auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens auswirken.⁶² Hierzu wird untersucht, welche Elemente die sogenannte „Organizational Trustworthiness“ im Verhältnis zwischen der Organisation bzw. dem Unternehmen und dem Mitarbeiter kennzeichnen.⁶³ In der Literatur finden sich hierzu sowohl empirische

⁶² Es ist zu beachten, dass das Wertesystem übergeordnet im Unternehmen verankert ist und sich an alle Stakeholder (intern wie extern) richtet. Die Problemstellung fokussiert sich im Folgenden auf Elemente, die das Mitarbeitervertrauen unterstützen können – in der operativen Umsetzung muss das Wertesystem sich aber auf alle Anspruchsgruppen beziehen; ein Wertesystem gilt konsistent für alle Gruppen

⁶³ Im Folgenden werden verschiedene Arbeiten zu dem Thema vorgestellt – die Arbeiten sind teilw. industrieübergreifend, aber auch branchenspezifisch, hierbei beziehen sich nicht alle Arbeiten auf den Bankensektor (bspw. Caldwell & Clapham, 2003). Es wird aber angenommen, dass die Erkenntnisse im Rahmen der Entwicklung des Referenzmodells übertragbar sind, da

Untersuchungen als auch theoretische Arbeiten. Werte können in diesem Kontext auch als „Code of Conduct“ oder „Code of Ethics“ (u. a. bei Harris, 1977, Adam & Rachman-Moore, 2004, Kaptein, 2004, Verbos, Gerard, Forshey, Harding & Miller, 2007, Kaptein & Schwartz, 2008) bezeichnet werden.

Caldwell und Clapham (2003) ermitteln für den öffentlichen Bereich sieben Eigenschaften, denen ein positiver Einfluss im Sinne der „Organizational Trustworthiness“ nach Innen, also auf den Mitarbeiter gerichtet, zugeschrieben wird:

- Competence (Wissen und Fähigkeiten);
- Quality Assurance (Verständnis von Standards und ihre Umsetzung);
- Interactional Courtesy (Respekt);
- Procedural Fairness (Verständlichkeit, Partizipation);
- Responsibility to Inform (Transparenz);
- Legal Compliance (Einhaltung regulatorischer Anforderungen und ihr Verständnis);
- Financial Balance (Effizienz und Effektivität).

Eine ähnliche Klassifizierung findet sich bei Mayer et al. (1995). Beide Arbeiten beschreiben „Pflichten“, die vom Unternehmen zu erfüllen sind. Butler (1991) geht in seiner Arbeit davon aus, dass zehn Faktoren die Vertrauenswürdigkeit bedingen. Neben der bereits erwähnten Kompetenz und Fairness betont er zum einen weitere Eigenschaften (Direktheit, Loyalität, Offenheit, Integrität und Aufnahmefähigkeit) sowie zum anderen verschiedene Handlungsparameter (Halten von Versprechen und Konsistenz).

die übergeordneten Werte und Leitbilder sowie die Mitarbeitererwartungen branchenübergreifend beschrieben werden. Eine Spezifizierung dieser erfolgt in Kapitel 5 in der Anwendung des Modells auf einen bestimmten Sektor

Suchanek (2015a, S. 155 ff.) spricht im Gegensatz dazu von Grundwerten. Er definiert diese als Solidarität, Respekt, Fairness und Nachhaltigkeit. Seine Überlegungen basieren nicht auf einem Konzept der Vertrauenswürdigkeit, sondern auf der Frage nach einer erfolgreichen und „wirksamen“ Unternehmensethik im Allgemeinen. Die von ihm genannten Werte sind nicht überschneidungsfrei (ebd.):

- Solidarität: Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil im Sinne einer verantwortlichen Wertschöpfung;⁶⁴
- Respekt: Respekt für die Leistung anderer sowie einer Person gegenüber;
- Fairness: Gleichbehandlung, Angemessenheit sowie Nachvollziehbarkeit;
- Nachhaltigkeit: Berücksichtigung zukünftiger Handlungen und der Auswirkungen des gegenwärtigen Handelns.

Eine ähnliche verdichtende Sichtweise bietet Gabarro (1978). Seiner Ansicht nach stellen Offenheit im Sinne einer transparenten und partizipativen Informationspolitik sowie vergangene Erfahrungen die Kernelemente der Vertrauenswürdigkeit dar. Mit den Vorerfahrungen knüpft Gabarro an das Konzept der Handlungsfolgen an (siehe Kapitel 2) und greift so den Nachhaltigkeitsgedanken der ökonomischen Ethik auf. Hart et al. (Hart, Capps, Cangemi & Caillouet, 1986) nehmen Bezug auf Gabarro und ergänzen seine Analyse um Feedbackprozesse und eigenständiges Handeln. Die Autonomie des Einzelnen im Sinne des eigenverantwortlichen Arbeitens hat die Reziprozität von Vertrauen zur Folge, denn diese Arbeitsweise erfordert auch das Vertrauen des Unternehmens bzw. der Führungskraft.

⁶⁴ Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass Solidarität im Sinne einer verantwortlichen Wertschöpfung gegeben ist. Diese, insbesondere auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft bezogene Perspektive wird aufgrund der Fokussierung der Problemstellung auf interne Zusammenhänge nicht weiter analysiert

Tyler verknüpft in seinen Arbeiten Vertrauenswürdigkeit mit sozial-psychologischen Ansätzen (bspw. Tyler & Degoe, 1996). Er nennt Wohlwollen und Anerkennung als wesentliche Einflussfaktoren. In seinen Arbeiten geht er davon aus, dass Fairness und Transparenz Vertrauenswürdigkeit bilden und eine Grundlage für Wohlwollen und Anerkennung darstellen.

Neben Arbeiten, die einen ganzheitlichen Blick auf das Themenfeld der Vertrauenswürdigkeit werfen, gibt es auch wissenschaftliche Untersuchungen, die sich auf einzelne Aspekte konzentrieren. Dirks und Ferrin (2002) untersuchen in Meta-Analysen den Zusammenhang zwischen Führung und Vertrauen. Sie können zeigen, dass die Fairness der Führungskraft von großer Bedeutung für die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft⁶⁵ ist. Auch Kerkhof et al. (Kerkhof, Winder & Klandermans, 2003) konzentrieren sich in ihrer empirischen Studie zum Vertrauensverhältnis zwischen Management und Betriebsrat auf die Rolle der Fairness. Sie (ebd.) subsumieren unter dem Begriff der Fairness andere Aspekte wie bspw. Transparenz und Partizipation. Sie können insgesamt einen signifikanten Einfluss fairer Prozesse, was in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff der prozessualen Fairness beschrieben wird, auf die Vertrauenswürdigkeit zeigen.

Fasst man die Ergebnisse der vorgestellten Analysen zusammen, so ergeben sich insbesondere drei relevante Faktoren für die „Organizational Trustworthiness“. Sie alle werden in den oben angeführten wissenschaftlichen Arbeit direkt oder indirekt⁶⁶ angesprochen und durch weitere, hier nicht weiter behandelte Untersuchungen bestätigt (siehe Tabelle 2):

⁶⁵ Die Führungskraft ist in der vorliegenden Arbeit ein Repräsentant des Unternehmens, daher wird ihre Vertrauenswürdigkeit mit der des Unternehmens gleichgesetzt

⁶⁶ Durch Begriffsunterschiede und Definitionsfragen lassen sich nicht alle Attribute unmittelbar in den zitierten Arbeiten wiederfinden

- Fairness und Gerechtigkeit;
- Partizipation und Respekt;
- Stabilität und Nachhaltigkeit.

Der Begriff *Fairness* bezieht sich auf unterschiedliche Bereiche des Unternehmens. Es kann sich um Fairness bei der Ressourcenzuteilung handeln oder auch um eine prozessuale Fairness. Letztere wird von Tyler et al. (Tyler, Dienhart & Thomas, 2008, S. 33) als der wichtigste Einflussfaktor aus Mitarbeitersicht herausgestellt. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter nicht aus einer Entscheidung per se Rückschlüsse auf die Vertrauenswürdigkeit zieht, sondern vielmehr aus den Umständen, unter denen die Entscheidung zustande kam. Die Bedeutung der prozessualen Fairness betonen u. a. auch Brockner und Siegel (1996). Sie können zeigen, dass sich faire, strukturierte⁶⁷ Prozesse positiv auf Vertrauen auswirken. Als weitere Formen der Gerechtigkeit bzw. Fairness sind bspw. die „interactional“ und die distributive Fairness anzuführen (bspw. bei Chiaburu & Lim, 2008). Diese Begriffe bedeuten, dass Mitarbeiter fair und gerecht behandelt werden und Ressourcen nach dem Gerechtigkeitsprinzip verteilt werden. Die „interactional“ Fairness wird im Folgenden als Respekt bezeichnet, da hiermit ein faires und gerechtes Miteinander gemeint ist.

Brandenburg (2009, S. 226) analysiert die Bedeutung von *Partizipation* in Veränderungsprozessen. Er leitet konzeptionell her, dass „ein immer wiederkehrender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen [...] u. a. die Partizipation der Mitarbeiter bzw. deren Beteiligung am Veränderungsprozess“ ist. Partizipation wird im Folgenden als Einbindung und Berücksichtigung der Interessen und Erwartungen anderer

⁶⁷ Bei strukturierten Prozessen handelt es sich um ein standardisiertes, formales Vorgehen. Dies setzt voraus, dass man einerseits in der Lage und gewillt ist, den Prozess einzuhalten, sowie, dass man den Prozess kennt

verstanden. Neben der aktiven Einbeziehung bedeutet dies, dass man „Interessen und Ansichten respektiert, d. h. sie um ihrer selbst willen wertschätzt“ (Suchanek, 2015a, S. 156). Neben Partizipation ist daher Respekt im Wertesystem zu verankern. Caldwell und Clapham (2003, S. 358) konstatieren hierzu: „If stakeholders have the opportunity to participate in fair processes they are likely to perceive that they are being heard and that the organization cares about what they have to say“.

Neben den genannten Faktoren tragen *Nachhaltigkeit* und Planungssicherheit zur Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens bei. Es kann beobachtet werden, dass bspw. ein als sicher eingeschätzter Arbeitsplatz (als Indikator für Nachhaltigkeit) sich positiv auf den Mitarbeiter und seine Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit auswirkt (Carnevale & Wechsler, 1992). Graeff (1998) bezeichnet mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ die Planungssicherheit des Mitarbeiters bei der Karrieregestaltung und die Berücksichtigung von aktuellen wie auch zukünftigen Zielen, sowohl personell wie auch wirtschaftlich. Im Kontext der ökonomischen Ethik bedeutet der Begriff „Nachhaltigkeit“, die Handlung der Gegenwart auch aus dem Blickwinkel der sich hieraus ergebenden zukünftigen Handlungsbedingungen zu bewerten. Hierbei spielt auch die Stabilität von Strukturen und Prozessen eine Rolle, um das Drei-Ebenen-Schema konstant⁶⁸ zu halten und um eine verlässliche Handlungsorientierung offerieren zu können.

Bei der Ausarbeitung und Umsetzung des Wertesystems in einem Unternehmen ist zu beachten, dass sich die Werte gegenseitig einschränken bzw. widersprechen können. Dieser Konflikt ist insbesondere zwischen Fairness und Partizipation ersichtlich, wenn persönlicher Kontakt und damit gesteigerte Subjektivität als

⁶⁸ Der praktische Syllogismus ist kein statistisches Modell und ändert sich mit der Zeit (bspw. Anpassung an externe Bedingungen). Dennoch sollte insbesondere das Spielverständnis valide sein und nicht ständiger Änderung unterliegen

Folge eines partizipativen Prozesses die prozessuale, wahrgenommene Fairness einschränken kann. Da diese Problemfelder in der Umsetzung auftreten, wird darauf detailliert im Anwendungsbeispiel in Kapitel 5 eingegangen.

Unterstützt werden die vorgestellten Werte maßgeblich durch zwei methodische Kriterien: Transparenz und Konsistenz. Beide bedingen selbst kein ethisches oder moralisches Handeln (bspw. gibt es auch transparente Unfairness oder konsistente Ungerechtigkeit). Insofern sind sie nicht Teil des Wertesystems. Aber die Abrisse der wissenschaftlichen Arbeiten zeigen, dass sie von Bedeutung und daher bei einer Umsetzung zu berücksichtigen sind.

Der Begriff *Transparenz* bezieht sich im Allgemeinen auf die Informationspolitik eines Unternehmens. Rawlins (2006, S. 5) fasst den Terminus im Organisationskontext zusammen, wie folgt: *„Transparency is the deliberate attempt to make available all legally releasable information – whether positive or negative in nature – in a manner that is accurate, timely, balanced, and unequivocal, for the purpose of enhancing the reasoning ability of publics and holding organizations accountable for their actions, policies and practices“*. Der Zusammenhang bzw. die positive Korrelation wird in einer nachfolgenden Studie untersucht (Rawlins, 2008). Hier kann auf Basis verschiedener Regressionsmodelle gezeigt werden, dass mit steigender Transparenz das Vertrauen der Mitarbeiter zunimmt.⁶⁹ Norman et al. (Norman, Avolio & Luthans, 2010) unterstützen dieses Ergebnis durch ihre empirische Studie, die u. a. den Zusammenhang zwischen Transparenz und Vertrauen untersucht. Sie zeigen, dass das transparente Verhalten eines Managers sich positiv auf seine Vertrauenswürdigkeit auswirkt.

⁶⁹ Exemplarisch ist hier zu sehen, dass Transparenz jedoch auch erfordert, dass man dem Adressaten der Transparenz (hier: dem Mitarbeiter) vertraut; man geht davon aus, dass er vertrauensvoll mit den erlangten Informationen umgeht. Fort (1996, S. 214) fasst diese Abhängigkeit zusammen: *„Institutions that are trustworthy open themselves to criticism. Their decisions and the reasons for such decisions are open to examination and evaluation by stakeholders. Stakeholder management thus requires corporations to be accountable to questions similar to those of professions“*

Transparenz steht im besonderen Zusammenhang zur Fairness, was u. a. bei Kerkhof et al. (2003) zu beobachten ist, die Transparenz als Faktor für Fairness identifizieren. Wahrgenommene Fairness bedingt, dass Entscheidungen nachvollziehbar sind (i. S. der prozessualen Fairness). Hierfür ist es notwendig, dass Prozesse verständlich, offen kommuniziert und verstanden werden, was Kernelemente der Transparenz sind (s. o.).

Als zweites methodisches Kriterium ist der Begriff *Konsistenz* zu definieren. Bei der Einbeziehung der drei Ebenen im Unternehmen ist es, wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, wichtig, ebenen-übergreifend die Konsistenz zu wahren (siehe Kapitel 2.1.5). Dies bedeutet, dass bspw. das konkrete, individuelle Handeln mit der Unternehmenskultur übereinstimmt. Und auch wenn in einem ersten Schritt aus den oben angeführten Gründen von einem sequenziellen Ablauf von der Intention hin zur kompetenten Umsetzung der Intention auszugehen ist, so ist zu beachten, dass es sich im weiteren Verlauf um einen iterativen Prozess handelt, der sich nicht nur wiederholt, sondern in dem sich die drei Ebenen gegenseitig beeinflussen, jede Ebene also in Interdependenz zu den anderen steht. Widerspricht bspw. das Handeln dem Wertesystem, wird dies jedoch akzeptiert, ändert sich das Spielverständnis; ändert sich das Spielverständnis sind die Regeln zu überprüfen und wenn nötig anzupassen. Es lässt sich festhalten, dass bei einer konsistenten Umsetzung die in der Unternehmenskultur verankerten Werte dem Ziel des Unternehmens entsprechen und sich in Regeln wie auch in Handlungen⁷⁰ widerspiegeln. Darüber hinaus bedeutet Konsistenz, dass sich Werte in ihrer Anwendung nicht widersprechen, um Dysfunktionen zu vermeiden.

⁷⁰ Wieland (2002, S. 6) führt in diesem Zusammenhang das folgende Beispiel an: „So ist es etwa ein Widerspruch in sich selbst, Entlohnungs- und Bonisysteme strikt ertrags- oder umsatzorientiert zu gestalten und gleichzeitig integriertes Verhalten in schwierigen, weil von Korruption durchsetzten Märkten zu verlangen“

Whitener et al. (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998) erläutern mittels einer Literaturrecherche das Konzept der „Behavioral Consistency“. Ihrer Argumentation zufolge senkt Konsistenz das durch eine Vertrauensbeziehung inhärente Risiko des Mitarbeiters, da Handlungen des Unternehmens vorhersagbar werden und somit Dilemma-Strukturen (siehe Kapitel 2.1.3) aufgelöst werden können. Aus Erfahrungen in ähnlichen Fällen und Situationen lässt sich ableiten, wie das Unternehmen zu handeln pflegt, also wie der situative Konflikt gelöst wird. Möllering (2006) fasst in seinen Arbeiten den beschriebenen Zusammenhang unter dem Begriff der Vertrautheit (vgl. Kapitel 3.1.3) zusammen. Zusammenfassend lässt sich Konsistenz als Kongruenz der Werte untereinander, der Werte, der Regeln sowie der Handlungen zueinander und als Verlässlichkeit sowie Vorhersagbarkeit bei der Anwendung verstehen.

Die Erkenntnisse fasst die folgende Tabelle stichwortartig zusammen. Es ist zu beachten, dass die aufgeführten Attribute nicht überschneidungsfrei sind und interkorrelieren. Prozessuale Gerechtigkeit bzw. Fairness kann z. B. als Indikator für Respekt gesehen werden (siehe hierzu Konovsky & Pugh, 1994). Die Werte bzw. Attribute bilden die ethische Grundlage des Referenzmodells und werden durch die beiden methodischen Kriterien ergänzt.

Attribut	Komponenten	Nachweise
Fairness, Gerechtigkeit und Gleichheit	Allokation von Ressourcen, prozessuale Fairness und Gerechtigkeit, Einhaltung von Versprechen	Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Suchanek, 2015a; Kerkhof et al., 2003; Butler, 1991; Tyler et al., 2008; Brockner & Siegel, 1996; Chiaburu & Lim, 2008; Caldwell & Clapham, 2003
Partizipation und Respekt	Partizipative Entscheidungsprozesse, Mitwirkung an Veränderungen und Entwicklungen, Delegation; klare	Suchanek, 2015a; Kramer & Tyler, 1996; Gabarro, 1978; Farris, Senner & Butterfield, 1973; Brandenburg, 2009; Caldwell &

	organisationale Regeln, Berücksichtigung von Meinungen und Ansprüchen	Clapham, 2003; Hart et al., 1986; Creed & Miles, 1996
Stabilität und Nachhaltigkeit	Langfristiger Ansatz der Unternehmensführung, wenn auch flexibel; stabiles Wertesystem	Suchanek, 2015a; Reina & Reina, 2007; Carnevale & Wechsler, 1992; Graeff, 1998
Methodisches Kriterium	Komponenten	Nachweise
Transparenz	Entscheidungswege und -findung, Weitergabe relevanter, auch sensibler Informationen und eine adäquate Informationspolitik	Norman et al., 2010; Tyler & Degoe, 1996; Butler, 1991; Folger & Konovsky, 1989; Rawlins, 2006; Rawlins, 2008; Caldwell & Clapham, 2003; O'Brien, 1995; Mishra, 1996; Das & Teng, 1998
Konsistenz	Kongruenz der Werte, zwischen den Werten, Regeln und Handlungen sowie Vorhersehbarkeit	Suchanek, 2015a; Costa, Roe & Taillieu, 2001; Hart et al., 1986; Butler, 1991; Gabarro, 1978; Jennings, 1971; Whitener et al., 1998

Tabelle 2: Attribute der „Organizational Trustworthiness“; eigene Darstellung

In der Operationalisierung in Unternehmen findet sich das formulierte Wertesystem zusammen mit den methodischen Kriterien oft in Leitbildern, Grundsätzen oder auch in einer formulierten Unternehmensphilosophie wieder.⁷¹ Leitbilder geben Aufschluss darüber, wo das Unternehmen hin möchte (Vision), wie es dies erreichen möchte (Wertesystem) und wofür es steht (Mission Statement) (Suchanek, 2015a, S. 305). Die Deutsche Bank AG hat neben der

⁷¹ Es wird hierbei bewusst, entsprechend dem kulturellen Fokus, auf den deutschsprachigen Raum fokussiert. International finden sich andere, von diesem „deutschen“ Leitbild verschiedene Konzepte wie bspw. die im Folgesatz beschriebene Unterteilung in Vision, Werte und Mission Statement

Definition von sechs Werten ein Leitbild⁷² veröffentlicht, das das „Soll-Bild“ des Unternehmens beschreibt:

„Durch wirtschaftlichen Erfolg und internationale Wettbewerbsfähigkeit schaffen wir Mehrwert: für unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und für die Gesellschaft als Ganzes. Dabei handeln wir nach hohen ökologischen und gesellschaftlichen Maßstäben – für eine nachhaltige Zukunft. Für unsere Interessengruppen wollen wir stets ein verlässlicher und integrierter Partner mit hohen ethischen Ansprüchen sein. Im offenen Dialog mit der Öffentlichkeit tauschen wir auch kontroverse Positionen aus, um voneinander zu lernen.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Umweltbilanz zu verbessern – etwa indem wir Ressourcen effizient nutzen und auf möglichst umweltfreundliche Technologien setzen.

Die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen wir, fördern deren Talente und bieten ihnen ein attraktives Arbeitsumfeld. Ein Umfeld, in dem sich berufliche und private Anforderungen bestmöglich vereinen lassen.

Unsere Verantwortung geht jedoch über unser Kerngeschäft hinaus. Deshalb investieren wir in die Gesellschaften, in denen wir tätig sind – und damit auch in unsere eigene Zukunft. Wir schaffen soziales Kapital, indem wir junge Menschen dabei unterstützen, ihr volles Potenzial zu entfalten, Unternehmertum fördern und Gemeinschaften stärken. Das Engagement unserer Mitarbeiter und aktive Beiträge zum gesellschaftspolitischen Diskurs verstärken die Wirkung unserer Initiativen.

So verbinden wir unsere Leistungskultur mit einer Kultur der Verantwortung.“ (Deutsche Bank, 2015b.)

Das formulierte Wertesystem besagt, wie Unternehmensziele erreicht werden sollen. „Jeder dieser Werte fußt auf klaren Überzeugungen. Und diese Überzeugungen sollen unser Verhalten bestimmen, wenn wir unsere Werte leben“ (Deutsche Bank, 2015b). Ulrich (1999) betont in diesem Zusammenhang, dass

⁷² Weitere Leitbilder sind im Anhang I exemplarisch aufgeführt; exemplarisch werden Leitbilder deutscher Retailbanken vorgestellt, da sich das Anwendungsbeispiel in Kapitel 5 auf diese Industrie bezieht

Leitbilder und auch die ihnen zugrundeliegenden Wertesysteme neben den aufgeführten Merkmalen auch der Wahrheit entsprechen müssen; dazu gehört, dass sie umsetzbar sind. Die Ambivalenz zwischen Soll bzw. Wunsch sowie Umsetzung greifen auch Steinmann und Schreyögg (2005) in ihrer kritischen Betrachtung von Unternehmensleitbildern auf. Ihrer Argumentation folgend fallen beide Dimensionen oft auseinander.

Wieland (2002, S. 6) beschreibt in seinem Entwurf eines Wertemanagementsystems⁷³ die Bedeutung von Werten und entsprechende Anforderung an ein solches Konstrukt *„Das WertManagementSystem beginnt mit der Kodifizierung der Grundwerte eines Unternehmens, in welchem die geschäftspolitischen Grundsätze festgeschrieben sind. Hier entscheidet sich die Identität einer Organisation und wird Antwort auf die Frage gegeben, welche Art von Geschäften ein Unternehmen überhaupt machen will. Diese Grundwerte müssen das Kriterium der Klarheit und Lebbarkeit erfüllen“*.

4.2.2 Die Spielregeln: Regeln und Prozesse aufstellen

Spielregeln sind, übertragen auf den Unternehmenskontext, sowohl interne als auch externe Richtlinien und Regeln. Den engsten Rahmen stellen die rechtlichen Vorschriften dar. Sie umfassen, neben den allgemeingültigen und branchenübergreifenden, für Banken⁷⁴ im Besonderen bspw.:

- bezogen auf den Kunden: Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID) oder Anlegerschutzgesetz;

⁷³ Das Wertemanagementsystem ist ein Ansatz zur Umsetzung einer ethischen Unternehmenskultur in Unternehmen und ist die praxisnahe Umsetzung der Governance Ethik nach Wieland

⁷⁴ An dieser Stellen werden speziell für den Bankensektor geltende Regeln gezeigt, da das Referenzmodell in Kapitel 5 sich auf diesen Sektor bezieht

- bezogen auf das Kapital: Baselvorschriften⁷⁵;
- bezogen auf das Risiko: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk);
- bezogen auf die Produkte: Pfandbrief- und Depotgesetz.

Diese Regelungen werden im Unternehmen durch entsprechende Regeln, Vorschriften und Leitlinien umgesetzt, so wird sichergestellt, dass die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden. Hierbei ist es zentral, dass die „Regelmacher“ und Spieler miteinander kommunizieren und gemeinsame Entscheidungen getroffen werden (Homann & Lütge, 2005). Gleiches gilt für die Gesetze, die den Mitarbeiter betreffen. Neben den rechtlichen Vorschriften zum Arbeitnehmerschutz⁷⁶ und im Arbeitsrecht⁷⁷ finden sich zahlreiche weitere interne Regeln, die sich bspw. aus Betriebsvereinbarungen (z. B. durch den Prozess der Zielvereinbarung) ergeben. Auch hierbei kommt es zu einem Austausch, wie oben gefordert, zwischen den handelnden Akteuren, etwa im Rahmen von Betriebsratsverhandlungen.

Alle internen Vorschriften und Regeln finden sich in der Aufbau- und Ablauforganisation, die das Fundament eines jeden Unternehmens bilden. Nach Zöllner (2010, S. 6) lassen sich beide Dimensionen des Unternehmens anhand ihrer Funktion differenzieren: *„Zweck der Aufbauorganisation ist es, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse durch die Bildung und Verteilung von Aufgaben (Stellen) zu erreichen. Die Aufbauorganisation hat die Aufgabe, im*

⁷⁵ Bei den Basel-Vorschriften handelt es sich um Kapitalanforderungen für Banken mit dem Ziel Eigenkapital an Risikopositionen zu koppeln (Kernkapitalquote). Für weiterführende Literatur wird auf Breidenbach (2011) verwiesen

⁷⁶ Bei dem Arbeitnehmerschutz handelt es sich um Regelungen zum Schutz von Arbeitnehmern (insbesondere gesundheitlicher Natur)

⁷⁷ Das Arbeitsrecht in Deutschland ist fragmentiert und findet sich u. a. in den folgenden Gesetztestexten: Kündigungsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Grundgesetz, Tarifvertragsgesetz. Eine Übersicht bieten bspw. Lieb und Jacobs (2006)

Zuge der Aufgabenanalyse, die Gesamtaufgabe der Unternehmung in Teilaufgaben aufzuspalten, wobei jede Teilaufgabe wiederum in kleinere Teilaufgaben zerlegt werden kann“. „Bei der Ablauforganisation steht die Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen im Mittelpunkt“ (ebd., S. 7). Die Regeln und Vorschriften bestimmen demnach einerseits die Struktur des Unternehmens und andererseits die Prozesse.

Für die Wirkungskraft einer Regel ist es wesentlich, dass sie verlässlich und stabil ist und konsequent umgesetzt wird (vgl. Suchanek, 2015a, S. 148). Im Spielverständnis muss dies verankert sein – Regeln ohne eine Verständigung auf ihre Einhaltung sind wirkungslos.

4.2.3 Spielzüge: Handeln und führen

Spielzüge machen die Intention und die Kompetenz sichtbar – durch das Handeln wird erkannt bzw. beobachtbar, ob man die vorher formulierte Intention umsetzen will und kann. Wieland (2002, S. 6) illustriert das Zusammenwirken von Werten, Regeln und Handlungen an dem folgenden Beispiel: *„Es ist möglich, Anforderungen an die Werthaltungen von Mitarbeitern in Karriereplanungen in der Form einzubauen, dass niemand in Führungspositionen aufrückt, der diese Kriterien nicht erfüllt.“* Abstrakt ausgedrückt, werden demnach Werte („Werthaltung“) in Regeln („Anforderungen“) überführt und in Handlungen („Karriereplanung“ bzw. „Beförderung“) umgesetzt.

Handelnde sind alle Mitglieder einer Organisation. Der Mitarbeiter als potenzieller Vertrauensgeber kann Handlungen der Kollegen, der Führungskräfte, aber auch des Managements beobachten – so wirken sich diese auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens aus. Eine entscheidende Rolle bei den Spielzügen – also den tatsächlichen Handlungen – spielen aus Sicht des Mitarbeiters die Führungskräfte. Graf (2000, S. 341) stellt fest, dass die

„hauptsächliche Quelle, die als Informationsbasis für Mitarbeiter zur Entwicklung von Vertrauen in das Unternehmen verwendet wird, [...] das Verhalten von Repräsentanten des Unternehmens, in vielen Fällen des Vorgesetzten ist. Die Vertrauenswürdigkeit von Führungskräften bzw. vom direkten Vorgesetzten hat folglich Einfluss auf personales und institutionelles Vertrauen“.

4.3 Selbstbindung durch externe Bedingungen

Neben der internen Selbstbindung, die als Prozess im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurde, kann sich ein Unternehmen auch durch äußere Mechanismen einschränken und eine externe Selbstverpflichtung⁷⁸ eingehen. Beschorner und Vorbohle (2008, S. 111) fassen diese Form der Selbstbindung zusammen, wie folgt: *„Sie unterstützen die Kommunikation [...] zur Erhöhung der Transparenz und bieten Handlungsorientierungen für Umsetzungsprozesse im Unternehmen. Soft Laws [Anm.: Selbstbindung durch weiche, keine regulatorischen Mechanismen] ermöglichen damit auch die weiche Überwachung der selbstformulierten Ziele von Unternehmen und sie halten Sanktionspotenziale durch mögliche Reputationsverluste [...]“.* Eine externe Selbstbindung durch Soft Laws ist folglich kein Gegenstand der Jurisdiktion, da Verstöße keine rechtlichen Konsequenzen nach sich ziehen.⁷⁹ Wieland (2002, S. 6) stellt die Aufgabe bzw. den Nutzen einer externen Selbstbindung so dar: *„Als Fremdsteuerung durch unternehmensexterne Gruppen, etwa Nicht-Regierungs-Organisationen, können sie dem Versuch dienen, den ethischen Charakter einer Organisation zu evaluieren“.*

Beispiele für eine externe Selbstbindung gibt es viele – so gibt es zum Beispiel verschiedene branchenspezifische Verhaltenskodizes, die den Umgang der

⁷⁸ Für eine genaue Erläuterung des Begriffs und seiner historischen Entwicklung sei an dieser Stelle auf Schwarz (2005) verwiesen

⁷⁹ Schwarz (2005) geht in seiner Dissertation dezidiert auf die Rechtsbindung durch Kodizes ein und illustriert dies exemplarisch an dem DCGK

Unternehmen untereinander und der Mitarbeiter festlegen (bspw. der Kodex der Deutschen Versicherungswirtschaft⁸⁰). Für den Umgang mit Mitarbeitern kann eine externe Bindung, etwa durch den UN Global Compact oder durch die Normen der International Labor Organization (ILO), eingegangen werden. In Deutschland wurde zur Selbstbindung der Unternehmen im Rahmen einer guten Unternehmensführung der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ (DCGK)⁸¹ entwickelt, mit dem Ziel, *„wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar[zustellen] und [...] in Form von Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“* (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2015) umzusetzen. Die Operationalisierung der Empfehlungen und Anregungen obliegt dem Unternehmen und wird durch eine externe Kommission geprüft. Die Unternehmen verpflichten sich, etwaige Abweichungen offenzulegen⁸².

Eine andere Form der externen Selbstbindung sind unternehmensübergreifende Leitbilder wie bspw. das „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“⁸³. Leitbilder dieser Art legen Standards fest, die es in den unterzeichnenden Unternehmen umzusetzen gilt. Diese verpflichten sich dazu, sich an den jeweiligen Werten des Leitbildes zu orientieren und sich daran messen zu lassen. Dieses Prinzip wird exemplarisch vom „Leitbild für verantwortliches

⁸⁰ „Verhaltenskodex für den Vertrieb“; dieser ist abrufbar unter: <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Verhaltenskodex-Vertrieb-2012n.pdf>; er beschreibt Prinzipien für die Kundenberatung, die Umsetzung in den beigetretenen Unternehmen wird durch Wirtschaftsprüfer überprüft

⁸¹ Die aktuelle Version ist abrufbar unter: http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf

⁸² Gemäß § 161 Aktiengesetz ist eine Erklärung im Sinne einer Offenlegungspflicht der (Nicht-) Einhaltung der beigetretenen Unternehmen abzugeben

⁸³ Eine Kurzfassung findet sich in Appendix II. Die aktuelle Version ist abrufbar unter: http://www.wcge.org/download/140918_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf

Handeln in der Wirtschaft“ zusammengefasst (Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft, 2010, S. 1):

„Als Initiative verschiedener Unternehmen wollen wir diesem Vertrauensverlust entgegenwirken. Zu diesem Zweck haben wir einen Prozess angestoßen:

- *Wir haben ein ‚Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft‘ formuliert.*
- *Wir wollen dieses Leitbild in unseren Unternehmen fest verankern und uns daran messen lassen. Wir laden alle Unternehmen ein, sich unserer Initiative anzuschließen.*
- *Wir wollen hierüber einen intensiven Dialog mit der Gesellschaft führen.“*

Neben den vorgestellten Instrumenten der externen freiwilligen Selbstbindung soll im Folgenden kurz die Idee der Selbstbindung durch externe Prüfer, etwa durch einen Wirtschaftsprüfer, vorgestellt werden. Eine solche Institution (bspw. ein Berater) hat unter anderem die Aufgabe, die Umsetzung und Einhaltung eines Wertemanagementsystems zu überwachen. Die interne Selbstbindung wird so durch die Kontrolle durch eine externe Instanz verstärkt. Diese Lösung verbindet die interne Verpflichtung mit einer externen Ratifizierung bzw. Zertifizierung. Diese Strategie lässt sich in vielfältiger Weise in Banken, aber auch anderen Industrien heutzutage beobachten: So prüfen Wirtschaftsprüfer die Finanz- und Kapitalpläne oder der Regulator selbst führt themenspezifische Audits durch. Auch wenn hier ein anderer Hintergrund bzw. eine andere Motivation eine Rolle spielt⁸⁴, lässt sich dies als Modell für eine externe Überprüfung interner Selbstverpflichtung einordnen. Für eine weiterführende Detaillierung wird an dieser Stelle auf Wieland und Grüninger (2000) verwiesen.

4.4 Kommunikation der freiwilligen Selbstbindung

Die Wichtigkeit von Kommunikation ergibt sich aus der Notwendigkeit einer Signalwirkung der Selbstbindung. Die Selbstbindung muss von dem Mitarbeiter

⁸⁴ Bspw. die Einhaltung rechtlicher Vorgaben und Gesetze

als Vertrauensgeber wahrgenommen werden (vgl. Suchanek, 2015a, S. 86). Wieland (2002, S. 6) beschreibt die Ebene der Kommunikation als die „entscheidende“ für ein funktionierendes Wertesystem. Becerra und Gupta (2003, S. 33) setzen hier an und betonen in ihrer Untersuchung zur wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit die Bedeutung der Kommunikation: *„with greater frequency of communication the trustee’s individual characteristics as well as context within the organization would become more visible to the trustor and can be expected to play a greater influence in his/her evaluation of the trustee’s trustworthiness. In this case, the trustor can be expected to rely more heavily on the larger amount of information directly available to him/her about the trustee’s intentions and behavior in their relationship“*.

Es stellt sich die Frage, wie und was genau kommuniziert wird. Hierzu werden im Folgenden verschiedene Instrumente beispielhaft vorgestellt, um danach Erfolgsfaktoren für die Kommunikation herauszuarbeiten. Die Auswahl der Instrumente orientiert sich an den drei vorgestellten Ebenen ((1) Unternehmenskultur / Wertesystem, (2) Regeln und (3) Handeln), um ein holistisches Vorgehen und Verständnis der Organisationsmitglieder zu gewährleisten sowie um alle Dimensionen der Organisation einzubeziehen.

Eine übergeordnete Funktion nimmt die Unternehmenskommunikation ein. Nach Mast (2002, S. 11) wird Unternehmenskommunikation als „Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen“, definiert. Unternehmenskommunikation hat zum Ziel, *„dass die wichtigen Bezugsgruppen das Unternehmen kennen und es ihnen gedanklich präsent ist. Sie sorgt dafür, dass die Bezugsgruppen ein starkes und einzigartiges Bild vom Unternehmen haben, aufgrund dessen sie das Unternehmen einem anderen vorziehen“* (Herbst, 2003, S. 24). Mithilfe der Unternehmenskommunikation wird das Leitbild nach innen wie auch nach außen vermittelt (Ebene 1).

Auf der im vorherigen Kapitel vorgestellten Ebene der Spielregeln gilt es, das definierte Wertesystem bzw. das Spielverständnis „in alle in Frage kommenden Arbeitsanweisungen, Arbeitsprozesse und Leitlinien einzubauen“ (Wieland, 2002, S. 6). Es handelt sich hierbei um eine explizite, formale Kommunikation, da die Umsetzung und Beachtung obligatorisch ist und bspw. Arbeitsanweisungen in schriftlicher Form vorliegen (Ebene 2).

Ein weiterer Bestandteil der Kommunikation ist das Human Resource Management (HRM) eines Unternehmens. Die Vermittlung und Übertragung („Enablement“) des Spielverständnisses und der Spielregeln (Intention) muss den Organisationsmitgliedern verständlich kommuniziert werden, damit sie in der Lage sind, diese anzuwenden, d. h. damit sie die hierfür erforderliche Kompetenz erlangen. Eine Übersicht über mögliche Maßnahmen bieten Stead et al. (Stead, Worrell & Stead, 1990) in ihrer Arbeit zum Management ethischen Verhaltens in Organisationen. Trainings, Seminare und andere Weiterbildungsmaßnahmen (Ebene 2 und 3) dienen dazu, das Wertesystem direkt zu kommunizieren, oder es fließt indirekt in Teilbereiche ein (bspw. in Form von Vertriebsschulungen, Produktinformationen). Trevino et al. (1999, S. 147) gehen auf Trainings und ihre Durchführung ein. Hierzu stellen sie fest:

„A common approach to ethics training begins with the top management team and cascades down through the organization. Each level of management is trained and then given responsibility for training their own direct reports. They wrestle together with common ethical dilemmas that arise in their work, discuss how the company's values and policies can provide guidance, and discuss what to do when new problems arise. If these managers believe in the training, this process can go a long way toward convincing employees that leadership at all levels really cares about ethics. The least effective approach is one that relies on external consultants who deliver an hour of ethics training that has little to do with employees' ongoing work.“

Bei den drei oben beschriebenen Instrumenten der Kommunikation kann von einer expliziten Form gesprochen werden, da das Unternehmen aktiv das Thema der

Unternehmenskultur thematisiert. Übersetzt man das viel zitierte Axiom Watzlawicks (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2007, S. 53-70) „man kann nicht nicht kommunizieren“ in den Kontext der Problemstellung dieser Arbeit, heißt dies, dass Unternehmen immer mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, nicht nur in expliziter Art und Weise. Es ist ausschlaggebend, dass das Wertesystem wie auch die Regeln immer bewusst sowie präsent sind und auch in der Gestaltung der expliziten wie auch impliziten Kommunikation beachtet werden. Proklamiert ein Unternehmen bspw. Transparenz als Wert und Mitarbeiter erfahren durch Zeitungsartikel von strategischen Änderungen⁸⁵, kann dies eine relevante Inkonsistenz darstellen. Relevante Inkonsistenzen können durch eine glaubwürdige (s.u.), klare Kommunikation vermieden werden.

Erfolgsfaktoren für die Kommunikation orientieren sich an den vorgestellten methodischen Kriterien. Sie können zusammengefasst werden, wie folgt: Die Kommunikation der Selbstbindung muss konsistent und ausreichend sein sowie der Wahrheit entsprechen – für ein besseres Verständnis ist auf Einfachheit und Klarheit zu achten. Nach dem praktischen Syllogismus gilt es aus Sicht des Unternehmens zu relativieren, welche Kompetenz und welche Absicht vorliegt und darauf hinzuweisen, welche Bedingungen angenommen werden und welche Änderungen sich zukünftig (wie) auswirken können. Dies gilt es offen zu kommunizieren.

Reinmuth (2006) untersucht in seiner Arbeit die Bedeutung von Unternehmenskommunikation für Vertrauensbildung und die hierfür relevanten Voraussetzungen. Er stellt fest: „Doch die Wirkung der Kommunikation ist durch den Faktor Glaubwürdigkeit begrenzt: Ist ein Kommunikator nicht glaubwürdig, so bleibt sein Versuch, den Rezipienten zu überzeugen/ überreden, erfolglos“

⁸⁵ Das Beispiel illustriert auch die Wichtigkeit der Partizipation in Veränderungsprozessen

(ebd., S. 159). Für die Selbstbindung heißt dies, dass sie nur als Signal wirken kann, wenn sie glaubwürdig ist, wenn sie also als „echte“ Selbstbindung (Handlungseinschränkung) wahrgenommen wird und einen bindenden Charakter hat. Köhnken (1990, S. 1) betont, „wenn Informationen entscheidungs- oder handlungsrelevant werden, die uns nicht aus eigener Wahrnehmung bekannt sind, stellt sich prinzipiell die Frage nach deren Glaubwürdigkeit“. Er nennt drei Merkmale einer glaubwürdigen Kommunikation⁸⁶:

- verhaltensorientiert: Die Kommunikation wird durch entsprechende, nonverbale Handlung begleitet und dadurch unterstützt (bspw. Sanktionen, siehe Kapitel 4.5).
- inhaltsorientiert: Inhalte können als wahr eingestuft werden, da begleitende Informationen vorliegen.
- quellen- und kontextorientiert: Sprachelemente und Kontext (Umwelt) tragen zur Glaubwürdigkeit bei (bspw. persönliche Botschaften).

Es zeigt sich, dass auch im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der Kommunikation Vertrauen eine Rolle spielt. Auch im Fall einer kommunizierten Selbstbindung liegen ggf. nicht alle relevanten Informationen vor bzw. weiß der Mitarbeiter nicht, ob er der Selbstbindung trauen kann. Die drei von Köhnken genannten Merkmale können die Notwendigkeit von Vertrauen für die Glaubwürdigkeit der Selbstbindung verringern. Im nächsten Abschnitt soll daher eine Möglichkeit der Verhaltensorientierung vorgestellt werden: Sanktionen.

⁸⁶ Es lassen sich aus linguistischer, psychologischer und soziologischer Sicht noch viele weitere Determinanten für Glaubwürdigkeit beobachten. Diese beziehen sich auf unterschiedlichste Bereiche; bspw. die Persönlichkeit, das Rollenverständnis bis hin zu der Attraktivität des Gegenübers. Eine Analyse dieser Faktoren steht nicht im Vordergrund dieser Arbeit, daher wird für eine detaillierte Betrachtung auf entsprechende Arbeiten der aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen verwiesen – eine Zusammenfassung bietet Reinmuth (2006, S. 63 ff.)

4.5 Sanktionen

Sanktionen können allgemein als ein Instrument bezeichnet werden, mit dem Fehlverhalten geahndet wird. Durch die Einführung von Sanktionen entsteht eine gewisse Verbindlichkeit für das Sanktionsobjekt. Dieses Objekt ist in der zu untersuchenden Problemstellung die Handlung. Sanktionen werden angewendet, wenn diese das Spielverständnis und / oder die Spielregeln⁸⁷ nicht berücksichtigt bzw. missachtet. Sanktionen bedeuten aber auch, gewünschtes Verhalten zu „belohnen“. Frey und Osterloh (1997, S. 4) greifen in diesem Kontext die in Kapitel 2 angesprochene Anreizkompatibilität auf: „Durch positive oder negative Sanktionen soll dafür gesorgt werden, daß [dass] die (möglicherweise abweichenden) Ziele des Individuums durch geeignete Anreizsysteme an die Unternehmensziele gekoppelt werden“. Sanktionen sind somit ein Instrument der Disziplinierung; sie bieten einen Anreiz dafür, im Einklang mit Werten und Regeln zu handeln, da es bei Verstößen zu einem Ausbleiben positiver oder sogar zur Anwendung negativer Sanktionen kommt.

Da Sanktionen Anreize zu bestimmtem Verhalten setzen, ist im Unternehmenskontext das Anreizsystem für die Verhaltenssteuerung einzuführen. Der Terminus wird in der Praxis wie auch in der Wissenschaft verschieden definiert (vgl. Winter, 1996, S.16). Wild (1973, S. 47) beschreibt das Anreizsystem, wie folgt: *„die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Sanktionen).“* Diese allgemein gehaltene Definition bietet verschiedene Interpretationen und setzt an der Motivation im Sinne einer Verstärkung durch Verhaltenssteuerung an. Sie umfasst nicht die aktive Gestaltung und Sicherstellung. Drumm (2000, S. 525) knüpft an der Definition von Wild an, benennt aber explizit immaterielle Anreize

⁸⁷ Auch die ersten beiden Ebenen, das Spielverständnis und die Spielregeln können sich widersprechen. Sanktionen haben jedoch zum Ziel, konkretes Fehlverhalten zu unterbinden

als Teil eines umfassenden Anreizsystems. Im Gegenzug bildet seine Definition nicht den Sanktionscharakter im Sinne von Strafen ab, da er von einer vollständigen Prävention vor Fehlverhalten durch Anreizsysteme ausgeht (ebd.). Diese Annahme ist fraglich, daher wird im Folgenden auf die Definition nach Brandenburg (2001) verwiesen, der Anreizsysteme in zwei Gruppen klassifiziert und sowohl die positive Verhaltenssteuerung wie auch negative Sanktionen bei Fehlverhalten benennt. Er beschreibt die beiden Klassifizierungen als Anreize im engeren sowie im weiteren Sinne. Er bietet damit eine holistische Definition des Anreizsystems. Seinem Verständnis nach sind Anreize im engeren Sinn zu definieren als „den systematischen Einsatz aller monetär bewertbaren Anreize, also Vergütungskomponenten wie fixe und variable Gehälter, betriebliche Altersvorsorge und Beteiligungsmodelle“ (Brandenburg, 2001, S 43). Er führt weiter aus, dass Anreize im weiteren Sinn „das gesamte Spektrum aller denkbaren Anreize inklusive der mit dem Arbeitsumfeld verbundenen Anreize“ (ebd.) umfassen und somit nicht-monetäre Elemente beinhaltet.

Sanktionen als Anreizsystem können unterschiedliche Form haben. In der Praxis lassen sich folgende Beispiele⁸⁸ in Unternehmen finden:

Positive Sanktionen	Negative Sanktionen
- Beförderung - Bonuszahlung - Beteiligung am Unternehmen - Gehaltssteigerung (fix) - „Klassische“ Incentives wie Reisen oder Autos - „Freie Zeit“ bzw. Urlaubstage - etc.	- Bonuskürzung bis hin zu negativer Bonuszahlung - Rücknahme von Incentives - Versetzung - Kündigung - etc.

Tabelle 3: Formen von Sanktionen; eigene Darstellung

⁸⁸ Die Beispiele dienen nur der Illustration und die Auflistung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit

Eine Übersicht positiver Sanktionen findet sich bspw. auch bei Wickel-Kirsch, Janusch und Knorr (2008, S. 176) oder Jung (2011, S. 562). Diese Arbeiten definieren Sanktionen als positiven Anreiz zur Förderung von gewünschtem Verhalten bzw. Handeln und unterscheiden Anreize nach materieller und immaterieller Form.

	Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize
Unmittelbar die Tätigkeit betreffend	- Lohn / Gehalt - Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) - Gewinnbeteiligung - Dienstwagen - Incentives (z. B. Reisen) - Notebook / Diensthandy	- Arbeitszeit - Betriebsklima /-kultur - Arbeitsgestaltung - Anerkennung / Status - Qualifikationen - Kommunikation - Führungskultur
Nicht unmittelbar die Tätigkeit betreffend	- Betriebliche Altersvorsorge - Betriebskrankenkasse - Betriebskindergarten - Fahrtkostenerstattung - Parkplatz - Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) - Dienstwohnung - Verpflegung / Kantine	- (Sonder-) Urlaub - Gesundheitsförderung / -vorsorge - Kulturelle Angebote - Freistellung für karikative Zwecke - Betriebsfeiern - Sozialkontakte - Betriebssport

Tabelle 4: Übersicht über betriebliche Anreize; Wickel-Kirsch et al. (2008, S. 178)

Ein prominentes Beispiel für positive Sanktionen ist das Bonussystem. Anhand dieses Beispiels wird in Kapitel 5 das Wertemanagementsystem in Retailbanken dargestellt und die Anwendung von Sanktionen skizziert. Hierbei ist zu beachten, dass Sanktionen bzw. Anreizsysteme kritisch zu betrachten sind. Kapitel 5.4.2 greift dies auf und diskutiert Problemfelder eines Bonussystems. Zudem, den aufgezeigten Definitionen folgend, ist unter einem Anreizsystem eine Vielzahl an Instrumenten zu verstehen. Die Anwendung eines Instruments ist nicht ausreichend, vielmehr gilt es, ein unternehmensspezifisches System aus Anreizen

zu entwickeln, das sowohl negative wie auch positive als auch materielle wie auch immaterielle Elemente beinhaltet. Dies folgt dem Postulat der Verhaltenswissenschaft, die – ausgehend von der Komplexität des Menschen – die Unternehmens- wie auch Mitarbeiterbedürfnisse adressieren (u. a. Becker, 1985, Hagen, 1985, von Rosenstiel, 1975).

Sanktionen im Rahmen einer externen Selbstbindung sind meist Folgen einer Offenlegungspflicht bei (Nicht-)Einhaltung der Vereinbarung bzw. Vorgaben und werden somit öffentlich (siehe hierzu Kapitel 4.3). Ihr Charakter ist implizit, da mit der Offenlegung selbst zumeist kein direkter Schaden in Zusammenhang steht. Vielmehr kann es sich um Reputationsverluste aufgrund der Nicht-Erfüllung handeln, die wiederum negative finanzielle Folgen bspw. durch sinkende Aktienkurse haben können.

Auch bei Sanktionen gilt es, auf Transparenz und Konsistenz als methodische Kriterien zu achten. Für Ersteres gilt, dass Sanktionsmechanismen verständlich sind und ihre Wirkungsweise offengelegt wird. Für Konsistenz ist es notwendig, dass bspw. negative Sanktionen bei Auftreten des Fehlverhaltens unabhängig von der Hierarchiestufe gelten und ausgeführt werden.⁸⁹ Dies führt zur Verlässlichkeit des Systems und unterstreicht, dass die Sanktion auch umgesetzt wird.⁹⁰ Bezogen auf das Schema der Handlungsfolgen, muss sich das Unternehmen bewusst sein, dass es mit jeder Sanktion die Handlungsbedingung (den Standard) für die Zukunft formt. Sanktionen machen es daher unerlässlich, nachhaltig zu handeln und erfordern eine konsequente Anwendung.

⁸⁹ Das heißt nicht, dass bspw. Maluszahlen über die Hierarchiestufen hinweg im absoluten Betrag übereinstimmen müssen, sondern vielmehr, dass die Sanktion relativ vergleichbar ist

⁹⁰ Siehe hierzu Kapitel 4.1

Um Sanktionen anwenden zu können, gilt es die Konformität des Handelns mit den Regeln und dem Wertesystem bzw. der Verstoß dagegen zu beobachten. Dies weist auf die in Kapitel 3.1.3 skizzierte Verbindung von Kontrolle und Vertrauen hin. Als Kontrollinstrumente schlägt Wieland (2002) Ethik-Audits und Compliance-Programme vor. Solche Programme haben die Aufgabe, Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Kongruenz mit Regeln und Werten zu überprüfen und ggf. Missstände aufzudecken. Auch Murphy (1988) sowie Laczniaik und Murphy (1991) zeigen, dass Ethik-Audits notwendig sind, um die Konformität des Handelns mit den Werten nach innen wie auch nach außen zu überprüfen. Einmal mehr wird bei der Anwendung der methodischen Kriterien deutlich, dass insbesondere die Konsistenz über die drei Ebenen ausschlaggebend ist. Nur wenn die Einhaltung von Regeln im Spielverständnis verankert ist, kann bspw. ein internes Auditsystem wirken.

4.6 Zwischenfazit: Management von Vertrauenswürdigkeit

Das in den vorherigen Kapiteln entworfene Referenzmodell zeigt auf, wie Vertrauenswürdigkeit durch freiwillige Selbstbindung entstehen kann, was deren Kernelemente sind und was bei der Kommunikation zu beachten ist. Unternehmen haben die Möglichkeit, Selbstbindung im internen Rahmen zu gestalten, in Form eines Wertemanagementsystems, oder sich durch externe, dritte Instanzen in ihrem Handlungsspielraum einschränken zu lassen.

Die interne Selbstbindung besteht aus den drei elementaren Bausteinen der Unternehmenskultur, den Regeln sowie dem Handeln und Führen. Um Glaubwürdigkeit zu besitzen, ist die Selbstbindung auf allen drei Ebenen des Drei-Ebenen-Schemas konsistent umzusetzen und zu kommunizieren. Hierbei gilt es, ein Wertesystem aufzubauen, das auf den folgenden Aspekten beruht: Fairness und

Gerechtigkeit, Respekt und Partizipation sowie Nachhaltigkeit und Planbarkeit. Bei der Umsetzung gilt es die methodischen Kriterien der Transparenz und Konsistenz zu berücksichtigen. Das Wertesystem ist das Gerüst der Unternehmenskultur und muss aktiv im Unternehmen umgesetzt und von Führungskräften sowie dem Management vorgelebt werden. Kommuniziert wird es zumeist durch Leitbilder o. ä. Hierauf aufbauend werden Prinzipien und Normen definiert, die dann in Verbindung mit regulatorischen Anforderungen das Regelwerk bilden. Als drittes ist das Handeln als Folge aus Werten (dem Spielverständnis) und Regeln anzuführen.

Für eine konsistente und erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen ist es wichtig, dass die Selbstbindung glaubwürdig kommuniziert wird und dass sich die Repräsentanten der Tatsache bewusst sind, dass die Mitarbeiter jegliche Handlung (oder deren Ausbleiben) als Kommunikation verstehen (können⁹¹). Darüber hinaus gilt es, das Verhalten und dessen Kongruenz mit Werten und Regeln zu kontrollieren. Hierfür dienen (konsistent angewandte) Sanktionen, die eine Anreizkompatibilität erzeugen. Das interne Wertemanagementsystem kann bspw. auch durch externe Instanzen geprüft und kontrolliert werden, was ein weiteres Signal für die Selbstbindung darstellt.

Neben der internen Selbstbindung (und deren externen Kontrolle) können externe Mechanismen die Wirkung verstärken und zu einer Vertrauenswürdigkeit beitragen. Beispiele hierfür sind externe Leitbilder oder Kodizes. Die sogenannte „Soft Laws“ sind zwar nicht rechtlich bindend, aber sie „strafen“ durch Reputationsverluste. In der Praxis finden sich verschiedene Beispiele, in denen

⁹¹ Dies betont einmal mehr, dass es sich bei dem Mitarbeiter als Vertrauensgeber um eine individuelle Person handelt. Wie auch die Bewertung von Inkonsistenzen als relevant ist auch die Einschätzung der Kommunikation bzw. relevanter Handlungen subjektiv

sich Unternehmen freiwillig an externe Standards binden und teilw. eine Offenlegungspflicht bei Nichterfüllung eingehen.

Das Referenzmodell ist in sich aufbauend und verstärkend. Ausgehend von der internen Selbstbindung bestehend aus den Komponenten Spielzüge, Spielregeln und Handeln kann es extern verstärkt werden. Kommunikation und Sanktionen bilden den Rahmen und ermöglichen, wenn glaubwürdig angewandt, eine erfolgreiche Umsetzung. Das folgende Schaubild (Abb. 10) fasst das Referenzmodell zusammen:

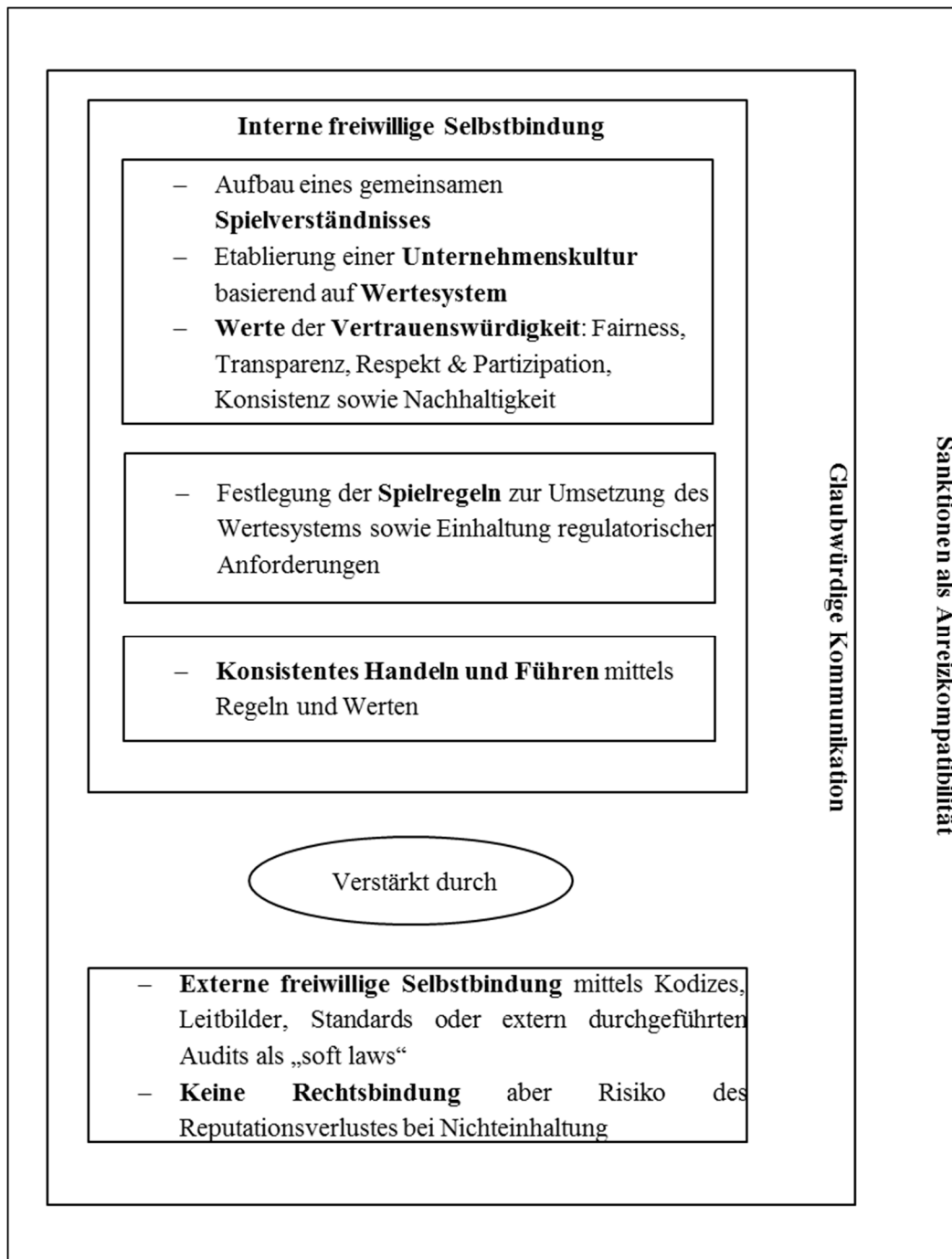


Abbildung 10: Konzept der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung; eigene Darstellung

Die zunehmende Bedeutung von Kodizes, Leitbildern und anderen Formen der Selbstbindung fasst Heidbrink (2007, S. 4 f.) zusammen:

„Diese Entwicklung spiegelt sich auch in dem Umstand wider, dass Regeln des unternehmerischen Wohlverhaltens, sozialetische Auditierungen und Zertifizierungen sowie freiwillige Selbstbindungen verstärkt an Bedeutung gewonnen haben. So werden inzwischen etwa 95 Prozent der Empfehlungen des ‚Corporate Governance Kodex‘, der 2002 auf Initiative der Bundesregierung ins Leben gerufen wurde, von den berücksichtigten DAX-Gesellschaften befolgt. Über zwei Drittel der deutschen Unternehmen verfügen über ethische Richtlinien (Code of Ethics), während in wachsendem Maß Wertemanagementsysteme in die Unternehmenspraxis Einzug halten sowie Zertifikate nach ISO-, SA- und DIN-Normen vergeben werden, denen soziale und ökologische Kriterien zugrunde liegen. Weitere Indizien für die Relevanz moralischer Maßstäbe in der Wirtschaft sind der Zusammenschluss zu Interessenverbänden wie dem ‚Global Compact Network‘, dem inzwischen weltweit über 3800 Unternehmen angehören, das Ranking in Nachhaltigkeitsindizes wie dem ‚Dow Jones Sustainability Index‘, die steigenden Renditen von Ethik-Fonds oder die Vergabe von Preisen und Auszeichnungen für ‚Social Entrepreneurship‘ oder die beste ‚Good Company‘“.

Das Konzept der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung vollständig umzusetzen, heißt, aktiv das Vertrauen zu managen – dies kann als *Wertemanagementsystem* bzw. *Vertrauensmanagement* bezeichnet werden. Hierbei ist beiden Aspekten der Vertrauenswürdigkeit, sowohl der Intention als auch der Kompetenz, Rechnung zu tragen. Für Unternehmen als Vertrauensnehmer gilt es – der Goldenen Regel folgend –, in das vorgestellte Modell, in seine Anwendung und auch in seine Weiterentwicklung, zu investieren.

4.7 Organisatorische Verankerung

Ein weiteres Instrument im Zuge einer glaubwürdigen Selbstbindung und zur Unterstützung bei der Operationalisierung von Leitbildern ist die Anpassung bzw. die Einführung einer entsprechenden Organisation im Unternehmen. In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Alternativen vorgeschlagen (u.

a. Wieland, 2002, Conrad & Keller, 2000, Trevino et al., 1999, Sims, 1991) die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

4.7.1 Möglichkeiten der Organisation

Wieland (2002, S. 8) nennt in seiner Arbeit neben einer Institutionalisierung von Wertemanagement die Möglichkeit einer funktionalen Integration: *„Während es im nordamerikanischen Kontext eher Ethics Officer sind, die hier eine wichtige Rolle spielen, scheint sich in Deutschland die funktionale Integration dieser Programme, etwa in das Qualitätsmanagement, die interne Revision, die Kommunikationsabteilung oder eine Stabsstelle der Unternehmensführung durchzusetzen. Alle diese Möglichkeiten sind produktiv, solange klar ist, dass beide Varianten nur Wirkung entfalten und lebensfähig sind, wenn sie durch das offensive, tatkräftige und glaubwürdige Engagement der Unternehmensleitung gestützt werden“.*

Die folgende Matrix fasst die verschiedenen Möglichkeiten, das Wertemanagement in der Organisation zu verankern, zusammen; die Strukturierung erfolgt anhand der Merkmale „kollektiv“ vs. „individuell“ sowie „implizit“ vs. „explizit“. Diese Differenzierung ermöglicht es, die Alternativen hinsichtlich ihres Wirkungsmechanismus und ihrer Institutionalisierbarkeit im Sinne der Verantwortlichkeit und Zuordnungsbarkeit zu analysieren:⁹²

- implizit: keine formelle, nicht-institutionalisierte Instanz;
- explizit: formelle, institutionalisierte Instanz;
- kollektiv: das Wirken von Mehreren;
- individuell: das Wirken eines Einzelnen.

⁹² Diese Strukturierung wurde aus den angeführten Gründen gewählt und orientiert sich nicht an bestehenden Modellen

Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch verschiedene Instrumente einer organisationalen Verankerung; sie erhebt allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

	Implizit	Explizit
Kollektiv	- Helplines - Unbeteiligter Beobachter	- Advisory Board - Vertrauen als Organisationsprinzip
Individuell	- Unbeteiligter Beobachter	- Ethics Officer bzw. ähnliche Stabsstellen - Ombudsmann

Tabelle 5: Matrix einer organisationalen Verankerung von Vertrauen; eigene Darstellung

Die einzelnen Formen der Organisation werden in den folgenden Abschnitten genauer erläutert und anhand von Beispielen illustriert. Hierbei werden neben Literatur der Vertrauensforschung Arbeiten aus dem Bereich der Ethik (Ethik-Management) und der Corporate Governance herangezogen.

4.7.1.1 Implizit-kollektive Formen

Implizit-kollektive Formen der Organisation von Vertrauen bzw. des Wertemanagementsystems sind Strukturen, in denen kein dezidiertes Vertrauensmanagement im Unternehmen verankert ist, sondern es der Verantwortung jedes Einzelnen, ohne genaue Verortung, überlassen wird, angemessen zu handeln. Hierunter fallen auch reaktive Strategien wie bspw. Compliance-Abteilungen oder Hotlines, die nicht als proaktive Investition in Vertrauenswürdigkeit verstanden werden können, sondern vielmehr im Falle eines

Handelns gegen Werte und / oder Regeln dies aufdecken sollen. Des Weiteren weist das Merkmal der Kollektivität darauf hin, dass es hier nicht um das Handeln Einzelner geht, sondern Gruppen, Teams, Abteilungen oder das gesamte Unternehmen einbezogen werden. Die Funktion des Vertrauensmanagements wird also nicht von einer einzelnen Person ausgeübt. Zwei Beispiele sollen dies veranschaulichen.

Trevino et al. (1999, S. 131) stellen fest, dass im Rahmen der Umsetzung einer ethischen Unternehmenskultur vielfach sogenannte Helplines eingeführt werden. Sie dienen dem Mitarbeiter dazu, Probleme zu melden oder bei Bedarf Beratung zu bekommen. Trevino et al. führen dazu weiter aus: „*One of the key components of most ethics/compliance programs is a reporting system (often a telephone ‚hotline‘) that employees can use to report ethical or legal violations that they observe*“ (ebd., S. 134). In der Umsetzung ist es dabei entscheidend, dass den Meldungen der Mitarbeiter nachgegangen wird (ebd., S. 146). Nach dem Drei-Ebenen-Schema muss das Unternehmen konsistent handeln: Wenn es den Mitarbeiter dazu ermutigt, Probleme oder Risiken zu melden, muss es diese Meldung auf- sowie ernstnehmen und ihr nachgehen. Bei der Organisation solcher Hotlines ist eine interne Lösung einer externen vorzuziehen, um die Glaubwürdigkeit und damit einhergehend die Vertrauenswürdigkeit dieses Instruments zu steigern (ebd., S. 148).

Ein anderes Instrument stellt der bereits in Kapitel 2 erwähnte unbeteiligte Beobachter dar (siehe Kapitel 2.1.4). In einer kollektiven Umsetzung werden Gruppen oder auch alle Organisationsmitglieder dazu angehalten, sich in die Lage des jeweils anderen zu versetzen. In der Praxis findet man solche Ansätze bspw. wenn Mitarbeiter dazu angehalten werden, sich selbst zu fragen, ob sie ihre Entscheidung bzw. Handlung morgen in der Zeitung lesen möchten.

4.7.1.2 Implizit-individuelle Formen

Bei implizit-kollektiven Formen handelt es sich ebenfalls um eine indirekte Form des Vertrauensmanagements. Bei einer individuellen Organisationsform kommt es hingegen zu einer Personifizierung. Einzelne Personen tragen für eine implizite Form des Vertrauensmanagements die Verantwortung.

Auch in einer individuellen Form kann das Konzept des unbeteiligten Beobachters angewandt werden. Dann hat etwa bei Entscheidungen jeweils eine Person die Aufgabe, eine neutrale Position einzunehmen und die Sachlage objektiv zu bewerten.

Beide impliziten Formen – die individuelle wie auch die kollektive – setzen voraus, dass ein gewisser „Common Sense“ besteht. Da es hier keine eigene Institution gibt, ist es umso wichtiger, dass die Konzepte und ihre Anwendung fest im Spielverständnis verankert sind. Bspw. kann ein unbeteiligter Beobachter, ob im kollektiven oder im individuellen Sinn, nur effektiv handeln, wenn seine Funktion auch anerkannt wird.

4.7.1.3 Explizit-kollektive Formen

Sind Gruppen oder andere Formen von Personenkreisen (bspw. Teams, Leitungsgremien) von Personen dezidiert für ein aktives Vertrauensmanagement verantwortlich, kann von einer explizit-kollektiven Organisationsform gesprochen werden. Diese Form findet man mit anderen Funktionen bereits häufig in Unternehmensstrukturen. Beispiele hierfür sind Ausschüsse oder Komitees.

Analog zum Aufsichtsrat, der als Hauptaufgabe die Rechtschaffenheit eines Unternehmens überwachen soll, ist ein ähnliches Gremium (bspw. Advisory

Board) denkbar, das die Unternehmenswerte und -kultur aktiv steuert und ihre Anwendung kontrolliert. Lindsay et al. (Lindsay, Lindsay & Irvine, 1996, S. 394) benennen u. a. zwei derartige Mechanismen in der Unternehmensstruktur:

- „Ethics committee: A formally specified group of employees responsible for developing, updating, and enforcing the code of ethics
- Judiciary board: An independent group which acts as the enforcement mechanism for discovering or reacting to ethical problems“.

Sims (1991, S. 494) zeigt zwei Funktionen solcher Komitees: *„First, they lend legitimacy to the consideration of an ethics agenda at the highest level of organizational decision making. Second, they symbolically communicate to the employees and external stakeholders of the organization its commitment to ethical principles in conducting business“*. In seiner abschließenden Bemerkung fasst er die Anforderungen an ein Ethics Committee und dessen Aufgaben in einer Handlungsempfehlung zusammen:

„Develop a Corporate Ethics Committee with the following responsibilities: (a) to answer questions about ‚gray areas‘ of the policy and to serve as final authority on the policy’s meaning; (b) to issue bulletins on its decisions (as appropriate) in a form that can be added to copies of the basic code; (c) to monitor and investigate policy compliance and report, at least semi-annually, to the board of directors on its actions and findings; (d) to recommend to the board any changes in the ethics policy it feels should be made; and (e) develop mechanisms for an appeal process (some internal mechanism through which employees can voice their awareness of ethically inappropriate organizational behavior without fear of reprisal“ (ebd., S. 504).

Die Verankerung in der Organisation muss Unabhängigkeit und Durchsetzungsstärke fördern. Dies wird im anschließenden Kapitel diskutiert, da beide Faktoren sowohl für eine kollektive wie auch für eine individuelle Strategie des expliziten Vertrauensmanagements zutreffen.

Eine weitere Form der explizit-kollektiven Institutionalisierung liegt vor, wenn man von Vertrauensmanagement im Sinne einer eigenen Organisationsform bzw. einem dezidierten Organisationsprinzip sprechen kann. Für Schweer und Thiess

(2003, S. 107) ist dies ein „sich selbstverstärkender Kreislaufprozess aus Vertrauen, Transparenz, Partizipation und Kommunikation“. Ein solches Organisationsprinzip hat zum Ziel, „als gleichwertiger Ersatz für strukturelle, hierarchische Führungsansätze [zu] dienen“ (Conrad & Keller, 2000, S. 2). Es handelt sich daher um ein Managementprinzip und kann somit als Managementkonzept⁹³ bezeichnet werden (Boos, Heitger & Hummer, 2008, S. 14).

Lindsay et al. (1996, S. 394) sehen im Gegensatz hierzu Vertrauen nicht als Organisationsprinzip sondern als Teil einer ethischen Corporate Governance: „*A decision making process which includes representatives from as many constituencies of the organization as possible (e. g. labor, civic, environmental, and consumer groups) in order to allow corporate leadership to fully assess, consider, and balance the various competing interests of the organization and its constituents*“. Es handelt sich hierbei um eine abgeschwächte Form des vertrauen-basierten Managementprinzips, da es der angeführten Definition folgend Entscheidungsfindungsprozesse und Arbeitsweisen beschreibt und keine Hierarchien ersetzt.

Der explizite Charakter des Vertrauensmanagements als Organisationsprinzip liegt darin begründet, dass eine Organisationsform kommuniziert wird und somit nicht implizit im Unternehmen besteht. Sie ist einerseits allen Ablaufbeschreibungen inhärent, in dem Prozesse auf Basis von Vertrauen beschrieben werden und ggf. Kontrollmechanismen wegfallen. Dies ist auch in der von Lindsay et al. (1996) beschriebenen Form der Fall. Andererseits kann sie durch Aufbauorganisationen sichtbar sein, wenn sie sich in Hierarchien widerspiegelt (vgl. Zöllner, 2010).

⁹³ Es kann daher im Vergleich mit anderen Managementsystemen wie „Management by Objectives“ oder „Management by Delegation“ betrachtet werden

4.7.1.4 Explizit-individuelle Formen

Explizit-individuelle Formen des Vertrauensmanagements liegen dann vor, wenn einzelne, personifizierbare Stellen explizit mit dieser Aufgabe betraut sind und dies entsprechend organisatorisch verankert ist. Solche Positionen sind oft auch mit gewissen Titeln verbunden. Insbesondere im amerikanischen Raum lässt sich beobachten, dass viele Unternehmen einen „Ethics Officer“ als Stabsstelle institutionalisiert haben. Trevino et al. (1999, S. 146) beschreiben eine solche Position und die damit verbundenen Anforderungen: „[...] *that individual should be a high-level corporate officer with credibility, line management experience, a strong belief in the power of organizational values, solid support from the organization's executive leadership, and the ability to work with many other officers and departments (such as legal counsel, human resources, audit) toward the development of a strong ethical culture*“.

Wood et al. (Wood, Svensson, Singh, Carasco & Callaghan, 2004) sprechen in ihrer Arbeit von einem „Ethics Ombudsman“. Dieser hat ihnen zufolge die Aufgabe eines „confidante to whom staff can go with ethical concerns“ (ebd., S. 397). Sie ordnen diese Stelle dem Beschwerdemanagement zu, indem sie argumentieren, dass Mitarbeiter in höherem Maß bereit sind, einer solchen Person gegenüber ihre Sorgen oder Probleme zu berichten.⁹⁴

In der Diskussion zu der Verankerung solcher Positionen in der Organisation stellen Hoffman et al. (Hoffman, Neill & Stovall, 2008, S. 88) fest, dass „*ethics officers must operate under conditions which enable them to conduct their responsibilities independently. They must be able to monitor and critique management decision-making without the fear of retaliation, including losing their jobs and possibly their careers*“. Für die Umsetzung schlagen sie daher vor, dass eine solche Position direkt am Vorstand

⁹⁴ Wood et al. (2004) greifen hierbei das Konzept des Whistleblowings auf. Dies wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft

bzw. Aufsichtsrat⁹⁵ verankert wird, um Unabhängigkeit zu ermöglichen und Interessenkonflikte zu vermeiden.

4.7.2 Zwischenfazit: Organisation von Vertrauen(swürdigkeit)

In der Praxis wie auch in der akademischen Literatur finden sich verschiedene Ansätze für die organisatorische Implementierung eines Vertrauens-, Werte- oder auch Ethikmanagements⁹⁶. Sie stimmen darin überein, dass Instrumente nur dann erfolgreich sind, wenn ihr Einsatz konsistent erfolgt und sie respektiert werden. Darüber hinaus sind der Rückhalt im Management und eine größtmögliche Unabhängigkeit von Bedeutung. Diese Erfolgsfaktoren gelten unabhängig von der gewählten Form. Bspw. sind Ethics Officers und Komitees nur wirksam, wenn sie aktiv in Prozesse und Entscheidungen miteinbezogen werden und nicht nur ex-post Entscheidungen bestätigen; der unbeteiligte Beobachter kann nur agieren, wenn seiner Meinung auch Beachtung geschenkt wird. Dies muss im Spielverständnis verankert sein.

Es ist wichtig festzuhalten, dass sich die vorgestellten Ansätze nicht widersprechen und sich gegenseitig nicht ausschließen. Helplines können bspw. von Ethics Officers eingeführt und verwaltet werden. Ob und wie also Unternehmen die Formen miteinander kombinieren oder ergänzen, ist offen. Daher fällt auch eine Bewertung der verschiedenen Formen schwer und kann im Folgenden nur vorläufig, mit Bezug auf die Erkenntnisse der vorherigen Kapitel erfolgen.

Explizite Ansätze haben gegenüber impliziten den Vorteil, dass von ihnen eine direkte Signalwirkung ausgehen kann. Wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, ist es

⁹⁵ Hoffman et al. (2008) sprechen in ihrer Arbeit vom Board of Directors, was übertragen auf deutsche Governance-Mechanismen sowohl der Vorstand wie auch der Aufsichtsrat sein kann

⁹⁶ Nachfolgend werden die Begriffe Vertrauens- und Wertemanagement synonym angewandt

wichtig, dass Maßnahmen wahrnehmbar und relevant sind. Dies ist für implizite Maßnahmen schwieriger zu erreichen. Darüber hinaus können explizite Formen leichter mit einem Anreizsystem (vgl. Kapitel 4.5) verknüpft werden. Es ist fraglich, ob das Einnehmen der Rolle des unbeteiligten Beobachters oder die Nutzung der Helplines als reaktives Mittel durch Sanktionen im Rahmen ihrer Anreizwirkung gefördert werden können. Für eigens mit dieser Aufgabe betraute Personen oder Personenkreise ist dies im Rahmen ihrer Zielvereinbarung und Aufgabenbeschreibung leichter.⁹⁷

Individuelle unterscheiden sich von kollektiven Formen durch ihre Zurechenbarkeit und den zu Grunde liegenden Vertrauensarten (siehe Kapitel 3.1.2). In individuellen Formen können, anders als bei kollektiven Formen, neben dem systemischen Vertrauen (bspw. in Komitees) auch persönliche Vertrauensbeziehungen aufgebaut und somit beide Vertrauensarten im Unternehmen realisiert werden; dies kann allerdings wegen persönlicher Dispositionen (siehe Kapitel 3.1.2) auch zum Nachteil gereichen. Bei Betrachtung der kollektiven Formen ist zu beachten, dass Vertrauensmanagement als Organisationsprinzip nicht sämtliche Kontrollmechanismen ersetzen kann. In der Praxis lassen bereits regulatorische Anforderungen, wie bspw. das Vier-Augen-Prinzip, dies nicht zu. Es kann daher nur erfolgreich implementiert werden, wenn man es nicht als einziges, unumstößliches Managementprinzip versteht. Es geht also nicht um *„seine naive Einführung unter allen betrieblich dafür geeignet erscheinenden Situationen. Es geht darum, jenseits von Sozialromantik ein neues Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Fremdkontrolle zu etablieren“* (Conrad & Keller, 2000, S. 4).

Für alle Formen ist es wichtig, dass das Unternehmen die in Kapitel 4.2 vorgestellten Werte in der Umsetzung berücksichtigt. Es ist zu beachten, dass eine

⁹⁷ Dies bedeutet nicht, dass bspw. Ethics Officer für die Einhaltung des Wertesystems im gesamten Unternehmen verantwortlich sein können

erfolgreiche organisatorische Verankerung das Prinzip der Partizipation bedingt, da die Funktionen ohne Beteiligung der Mitarbeiter nicht (etwa im Fall der Helplines) oder nur sehr beschränkt (bspw. Ombudsmann) ihre Wirkung entfalten können. Für die Einbeziehung der Mitarbeiter ist es wichtig, dass diese keine negativen Konsequenzen im Falle von negativen Meldungen fürchten müssen. Darüber hinaus sind beiden methodischen Kriterien zu beachten. Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen transparent kommuniziert werden und die etablierten Institutionen müssen konsistent handeln.

5 Das vertriebliche Bonussystem im Retailbanking als Beispiel für kommunizierte, freiwillige Selbstbindung

5.1 Die Bedeutung von Mitarbeitervertrauen in Banken

Die in Kapitel 3 angeführten Merkmale und Vorteile eines Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmen und Mitarbeiter lassen sich auf verschiedenste Industrien projizieren. Die folgenden Abschnitte zeigen, warum das Thema insbesondere im Bankenbereich von Interesse ist und daher im Fokus des vorliegenden Anwendungsbeispiels steht. Die Argumentation basiert auf drei Thesen:

- Banken bieten wissensintensive Dienstleistungen an.
- Berater als eine Mitarbeitergruppe repräsentieren das Unternehmen auf dem Markt.⁹⁸
- Die Finanz-/ Bankenindustrie unterliegt diversen externen, insbesondere regulatorischen Einflüssen.

⁹⁸ Dies ist bei Filialbanken der Fall – im Geschäftsmodell eines reinen Onlinebankings kommt dieser Punkt nicht zum Tragen

In Industrien, die wissensintensiv sind, bieten Unternehmen Produkte an, die als Vertrauensgüter (These 1) bzw. Kontraktgüter zu kategorisieren sind (Kaiser & Paust, 2004, S. 29 f.). Kennzeichnend für diese Produktgattung ist, dass die Leistung erst nach dem Kauf erbracht wird und dementsprechend durch Unsicherheit und Informationsprobleme gekennzeichnet ist. Beide Charakteristika erfordern es, dass in der Geschäftsbeziehung Vertrauen herrscht, da Kontrolle nicht möglich bzw. nicht ausreichend ist. Dies wird dadurch deutlich, dass Verträge nicht alle Eventualitäten einer Geschäftsbeziehung abdecken können und Vertrauensgüter oft immaterieller Natur sind; ihre Güte und Funktionsweise also nicht direkt beobachtbar ist. Es kommt zu einer zeitlichen Verzögerung zwischen Vertragsabschluss (Zeitpunkt des Vertrauens) und Erbringung der Leistung (Handeln durch den Vertrauensnehmer), was die Bedeutung von Vertrauen in einer solchen Geschäftsbeziehung unterstreicht. Vertrauensgüter, für die dies in besonderem Ausmaß gilt, findet man im Bankwesen, in der Versicherungsbranche oder auch im Beratungsumfeld (ebd.).

Das Vertrauensverhältnis besteht zwischen dem Kunden und dem das Produkt offerierenden Unternehmen – der Bank. Da aber Mitarbeiter zumeist im direkten, persönlichen Kontakt zu dem Kunden stehen, ist das Vertrauensverhältnis zwischen ihm und der Bank bzw. dem Produkt ebenfalls von Bedeutung (These 2). Das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Kunden besteht daher auch implizit und kann in verschiedene Sequenzen aufgeschlüsselt werden: Der Kunde vertraut seinem Berater, der wiederum dem Produkt und somit dem Unternehmen Vertrauen entgegenbringt⁹⁹ – mittelbar vertraut also der Kunde dem Unternehmen bzw. dem Produkt. Betrachtet man diese Kausalität aus Sicht des Vertrauensnehmers (desjenigen also, der vertrauenswürdig erscheint /

⁹⁹ Es wird angenommen, dass der Mitarbeiter nicht mit Fehlanreizen konfrontiert ist und somit nur für ihn vertretbare Vertriebsaktivitäten vollzieht; dies stellt eine Annahme zwecks Vereinfachung dar und ist nicht immer realistisch; die entsprechende Problematik wird nicht weiter betrachtet

erscheinen will), heißt dies, dass der Mitarbeiter dem Kunden gegenüber vertrauenswürdig sein möchte, das Unternehmen wiederum dem Mitarbeiter gegenüber und so implizit auch dem Kunden gegenüber. Die Bank als Unternehmen wird dieser Logik zufolge das Vertrauen der Kunden nicht gewinnen, wenn es nicht das Vertrauen der Mitarbeiter hat. Diese Überlegungen basieren auf einer Adaption des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Arbeiten aus diesem Forschungsbereich weisen nach, dass Kundenzufriedenheit über Mitarbeiterzufriedenheit entsteht (vgl. u. a. Grund, 1998, Schwetje, 2013, Stock, 2003, Homburg & Stock-Homburg, 2001).

Diese Betrachtung gilt nur für den persönlichen Kontakt und schließt damit digitale Geschäftsmodelle wie bspw. Onlinebanking nicht mit ein. Zudem ist zu beachten, dass Kunden auch der Bank selbst unmittelbar Vertrauen entgegenbringen (können). Dies wird durch die vorgestellte Argumentation nicht ausgeschlossen, sondern stellt ein weiteres Vertrauensverhältnis dar. Mit Bezug auf die vorgestellten Vertrauensarten zeigt sich hier die Differenzierung in ein persönliches Vertrauen zum Berater und ein systemisches Vertrauen in die Bank. Die folgende Abbildung (Abb. 11) stellt die Argumentation schematisch dar.

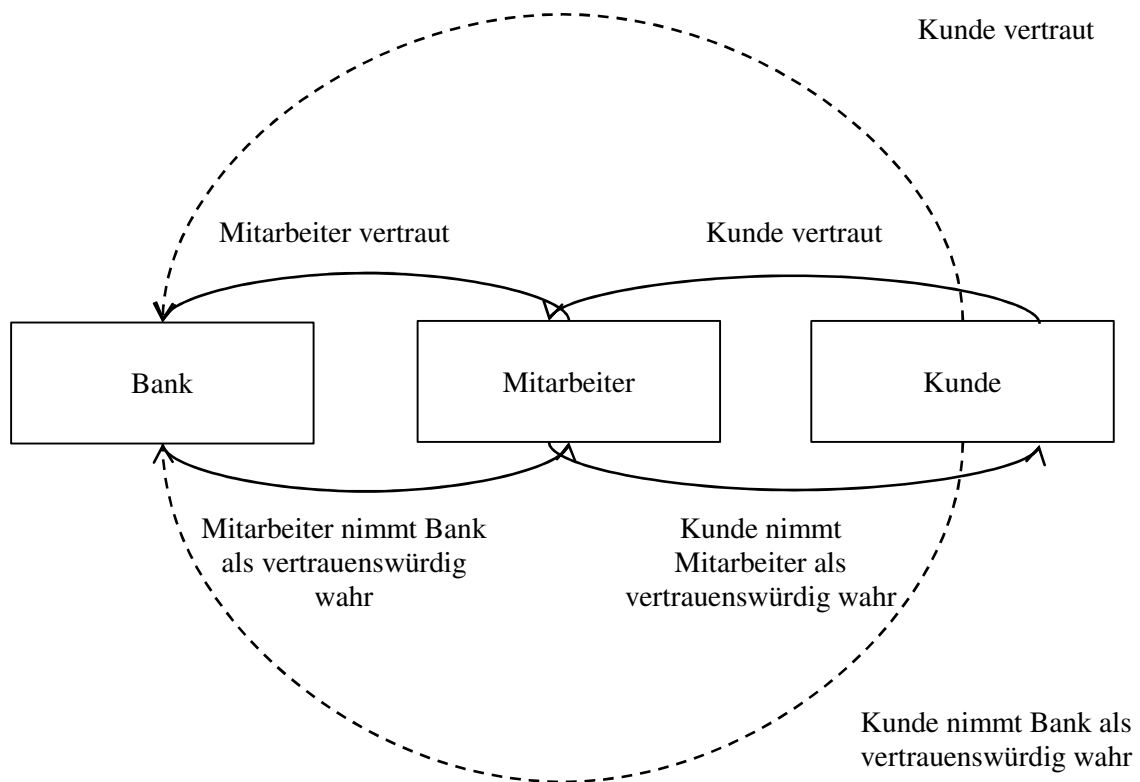


Abbildung 11: Mitarbeitervertrauen als Determinante für Kundenvertrauen; eigene Darstellung

Als dritte These sind die externen Einflüsse und die Umwelt anzuführen. Diese lassen sich in verschiedene Subkategorien einteilen. Zum einen wird wahrscheinlich kein anderer Sektor derart strikt reguliert und kontrolliert wie das Bankwesen (Abdullah, Sadiq & Indulska, 2010). Verschiedene Institutionen (siehe Kapitel 5.5.2) – national wie auch länderübergreifend – sind eigens dafür geschaffen worden, Banken zu überprüfen und zu kontrollieren. Wie in Kapitel 3.1.3 gezeigt wird, sind sie legitimiert durch begründetes Misstrauen. Kontrollmechanismen sind notwendig, um die Einhaltung rechtlicher Standards und Vorgaben zu überprüfen. Sie können aber Vertrauen und die zugrunde liegende Vertrauenswürdigkeit nicht ersetzen, sondern legen Handlungsfreiräume fest. Den verantwortungsvollen Umgang mit diesen wird durch die Betonung der

Freiwilligkeit im Referenzmodell begründet. Es zeigt insofern auf, dass Vertrauen selbst in einem stark regulierten Umfeld von Relevanz ist.

Darüber hinaus ist als externer Einfluss die Gesellschaft zu nennen. Seit der Finanzkrise steht das Bankenwesen im Fokus von (zumeist kritischen bis hin zu negativen) Berichterstattungen – und damit auch die Mitarbeiter. Auch hier ist, der oben beschriebenen Kausalität folgend, von dem Vertrauensverlust des Kunden gegenüber der Bank über den Mitarbeiter auszugehen. Die Beziehungen des Mitarbeiters zur Umwelt sowie zu wichtigen Stakeholdern kann Spill-Over Effekte vermuten lassen: Es kann angenommen werden, dass Bewegungen gegen das Bankensystem wie Blockupy Einfluss auf den Mitarbeiter haben.¹⁰⁰ Ternes und Runge (2015, S. 13) fassen das Bild der Öffentlichkeit so zusammen: „Kaum eine Branche sieht sich mit einem ähnlichen negativen Image konfrontiert wie der Bankensektor. [...]. Banken gelten bei Kunden oft als unglaubwürdig [...]“. Für die Mitarbeiter bedeutet dieser Druck von außen, dass seine Profession und damit er selbst wie auch die Organisation an Vertrauenswürdigkeit verliert. Für die Bank bedeutet es, dass sie „nicht mehr als vertrauenswürdige[r] Arbeitgeber wahrgenommen“ (ebd.) wird.

Das Anwendungsbeispiel konzentriert sich nicht nur auf einen bestimmten Sektor, sondern wird auch inhaltlich fokussiert: Gegenstand ist das vertriebliche Bonussystem, dem Anpassungsbedarf zugeschrieben wird (vgl. Román & Munuera, 2005, Nastansky & Lanz, 2010a). Dieser wird durch Maßnahmen in der Praxis bestätigt. So ändert die Royal Bank of Scotland (BBC, 2015) das gesamte Anreiz- bzw. Vergütungssystem für die Vertriebsmitarbeiter im Retailbanking. Ziel sei es, ein einfacheres, faires System ohne Druck aufzubauen (ebd.). Aus

¹⁰⁰ Dies ist nicht validiert, und es finden sich derzeit keine empirischen Studien dazu. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass externe Reputation auch Einfluss auf organisationsinterne Sichtweisen hat

wissenschaftlicher Sicht fassen das Nastansky und Lanz (2010a, S. 2) zusammen: „Aktuell stehen die Bonussysteme im Bankensektor als Instrument der Anreizsteuerung auf dem Prüfstand und neue Vorschriften zur Vergütung in Finanzdienstleistungsunternehmen werden auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene erarbeitet“. Den aufgezeigten Handlungsbedarf zeigen bereits auch Weeks und Nantel (1992, S. 753) auf, indem sie mit Bezug auf ethische Dilemmata davon sprechen, dass „sales people have requested that firms provide more guidelines, such as code of ethics, to aid them in making ethical decisions“.

Bonussysteme im Finanzsektor bzw. in Kreditinstituten werden sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis vermehrt im Hinblick auf den Kundennutzen untersucht (bspw. bei Suchanek, Graf, Hetke, Krawinkel & Rosenkranz, 2010 oder Haas, Kleefisch, Wächter & Zimmer, 2010) oder im Rahmen einer entsprechenden Inkludierung von Risiko (bspw. bei Nastansky & Lanz, 2010a oder Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB), 2011). Das vorliegende Anwendungsbeispiel hingegen verknüpft das Forschungsfeld mit den Ergebnissen aus dem Bereich der Organizational Trustworthiness, die die Grundlage des Referenzmodells bildet. Entsprechend ist es das Ziel, ausgehend von der hier behandelten Problemstellung ein Bonussystem zu entwerfen. Es soll gezeigt werden, wie Bonussysteme auszugestalten sind, um sich positiv auf das Vertrauen der Mitarbeiter bzw. auf die nach innen gerichtete Vertrauenswürdigkeit der Bank auszuwirken.

5.2 Das Vorgehen

Im Folgenden soll das in Kapitel 4 vorgestellte Referenzmodell an einem konkreten Beispiel beschrieben und eine mögliche Umsetzung illustriert werden. Die Illustration dient dazu, das erarbeitete Konzept praxistauglich anzuwenden,

um daraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Hierdurch soll einerseits die Forderung der ökonomischen Ethik nach Praxistauglichkeit erfüllt werden und andererseits das theoretische Konzept an einem Fallbeispiel erprobt werden.

Als Anwendungsbereich dient das Bonussystem für die Vertriebseinheiten im Retailbanking. Die besondere Bedeutung von Vertrauen im Bankensektor hat das vorangehende Kapitel gezeigt. Zudem stehen Vergütungsstrukturen im Allgemeinen und die Bonussysteme im Besonderen im Bankensektor in der Diskussion, und ihre Relevanz für die Problemstellung ergibt sich aus dem sanktionierenden Charakter. Es ist somit festzuhalten, dass Bonussysteme im vorliegenden Modell zwei Funktionen übernehmen: Zum einen ist es Instrument im Rahmen eines Anreiz- bzw. Sanktionssystems (vgl. Kapitel 4.5), zum anderen gilt es, freiwillige Selbstbindung glaubhaft zu transportieren und zu kommunizieren. Das Anwendungsbeispiel ist daher aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht von Relevanz.

Es wird zunächst das Fallbeispiel bzw. der Rahmen erläutert, indem die relevanten Kernparameter definiert werden. Hierzu gehören die Definition des Begriffs „Retailbanking“ anhand charakteristischer Merkmale sowie eine kulturelle Eingrenzung auf den deutschsprachigen Raum. Letztere wird einerseits durch die Kulturabhängigkeit des Vertrauensbegriffs und andererseits durch die Anwendung nationaler Regulierungen begründet. Darüber hinaus werden Vergütungsstrukturen im Zusammenhang mit Anreizsystemen beschrieben, um hieraus die Funktion von Bonussystemen und die Definition dieses Begriffs abzuleiten. Es folgt eine kritische Betrachtung solcher Systeme im Sinne von Fehlanreizen durch Bonussysteme und in Folge deren hervorgerufenen dysfunktionalen Verhalten.

Ausgehend von dieser Definition wird im darauffolgenden Abschnitt die Anwendung des Referenzmodells zur Erzeugung von Vertrauenswürdigkeit durch kommunizierte, freiwillige Selbstbindung diskutiert. Hierbei wird die Logik des Drei-Ebenen-Schemas verwendet: Anforderungen bzw. Werte stellen das Spielverständnis dar. Regeln in Form nationaler Gesetze und internationaler Vorgaben sowie deren Umsetzung werden hierauf aufbauend kurz vorgestellt. Anschließend wird anhand von beispielhaften Maßnahmen eine mögliche Strategie der externen kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung beschrieben. Die Erarbeitung einer möglichen Umsetzung basiert auf den veröffentlichten Studien bzw. wissenschaftlichen Arbeiten, die bereits in Kapitel 4 vorgestellt wurden, auf den in Kapitel 5.4.2 ermittelten Dysfunktionen sowie auf Erkenntnissen und Überlegungen aus der Praxis. Aufgrund der Fokussierung der zu Grunde liegenden Problemstellung hat die Ausarbeitung jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.¹⁰¹ Aus der Anwendung des Referenzmodells werden schlussendlich zusammenfassende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Im Anwendungsbeispiel wird auf das Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter als Vertrauensgeber und der Bank als Vertrauensnehmer fokussiert. Mögliche Spannungsfelder, wie sie von führungstheoretischen Ansätzen diskutiert werden, werden nicht betrachtet.¹⁰² Des Weiteren ist das Bonussystem für Vertriebsmitarbeiter ein Kernelement des Untersuchungsgegenstandes und grenzt somit das Beispiel ein, daher wird weder genauer auf Forschungsansätze zu Management- und Vorstandsvergütungen eingegangen, noch werden motivationstheoretische Ansätze¹⁰³ zu Bonuszahlungen thematisiert.

¹⁰¹ Siehe hierzu auch Kapitel 6

¹⁰² U. a. bei Hollmann, 2013, Hölker, 2015, Brown & Trevino, 2006

¹⁰³ Bspw. Bedürfnispyramide nach Abraham H. Maslow oder Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg, hierzu u.a Weinert, 1998 oder Nerdinger, Blickle, Schaper & Schaper, 2014

5.3 Definition des Anwendungsbereichs

5.3.1 Retailbanking – Vertrieb

Das Unternehmen als Vertrauensnehmer ist branchenspezifisch zu betrachten, da sich die Ausarbeitung im Speziellen mit der Bankenindustrie auseinandersetzt. Um diese genauer zu definieren, wird auf das Kreditwesengesetz (Kreditwesengesetz, 2015) verwiesen. Eine genaue Darstellung inklusive der Legaldefinition findet sich bei Hartmann-Wendels, Pfingsten und Weber (2000). Die Bundesbank beschreibt das Bankwesen bzw. die Kreditinstitute zusammenfassend: „Die Geschäftsbanken sind Wirtschaftsunternehmen, die Dienstleistungen rund ums Geld erbringen. Sie nehmen u. a. Gelder von Privatkunden und Unternehmen an, vergeben Kredite an die Wirtschaft und betreiben Zahlungsverkehrsgeschäfte.“ (Bundesbank, 2015, S. 88.) Dieser Definition entsprechend werden u. a. folgende Organisationen dem Bankenwesen zugeordnet¹⁰⁴:

- Universalbanken
 - Privatbanken (bspw. Commerzbank, Deutsche Bank, Bankhaus Metzler)
 - Genossenschaftsbanken (bspw. Raiffeisenbank)
 - Sparkassen (bspw. Naspas)
- Spezialbanken¹⁰⁵
 - Autobanken (bspw. VW)
 - Bausparkassen (öffentlich-rechtlich und privat)
 - etc.

¹⁰⁴ Für eine detaillierte Definition des Bankenwesens wird an dieser Stelle auf Nastansky und Lanz (2010a) verwiesen

¹⁰⁵ Hierzu Nastansky und Lanz (2010a, S. 9) : „Bausparkassen, Hypothekenbanken sowie weiteren Spezialbanken wie Investmentbanken und Schiffshypothekenbanken“

Universalbanken können anhand ihrer Aufgaben bzw. der von ihnen angebotenen Dienstleistungen charakterisiert werden (von Düsterlho, Austen, Helms, Rump, & Schröder, 2010, S. 16 f.)¹⁰⁶:

„Der Bankvertrieb besitzt nachfolgende besondere Merkmale im Vergleich zum Vertrieb von anderen Dienstleistungen, welche u. a. in den bankspezifischen Anforderungen und dem Dienstleistungscharakter der Bankleistung begründet liegen. Das Angebot von typischen Leistungen einer Universalbank wird nach Stein folgendermaßen strukturiert:

- 1) Banktypische Kernleistungen (Finanzierungsdienstleistungen, Geld- und Kapitalanlageleistungen, Zahlungsverkehrsleistungen),*
- 2) Bankmäßige Nebenleistungen, welche vorhandene Kernleistungen ergänzen (Depotgeschäft, Finanzberatung),*
- 3) Bankneutrale Leistungen (Vermittlung von Versicherungsverträgen und Bausparverträgen)“.*

In dem vorliegenden Kapitel wird das Bonussystem im Retailbanking thematisiert. Dies liegt darin begründet, dass dieser Bereich von Vertriebsstrukturen geprägt ist und entsprechend Anreizsysteme eine zentrale Rolle spielen (vgl. Kapitel 5.1). In der Literatur wird Retailbanking als das Massengeschäft im Privatkundensegment definiert und wie folgt beschrieben: *„Mengkunden sind natürliche Personen mit durchschnittlichen finanziellen Mitteln (z.B. Lohn- und Gehaltsempfänger, Rentner, Studenten [Studenten], etc.). Diese Gruppe fragt vor allem standardisierte, einheitlich gestaltete und wenig erklärungsbedürftige Finanzdienstleistungen nach, welche u.U. auch eine staatliche Förderung beinhalten“*¹⁰⁷ (von Düsterlho et al., 2010, S. 3). Es handelt sich also um Bankgeschäfte mit Mengenkunden sowie mit kleineren Geschäftskunden (Bartmann, Walter, Wild & Wimmer, 2003, S. 108). Das Angebot umfasst Einlagengeschäft, Kontokorrent-Produkte, Kredite sowie Wertpapiergeschäfte

¹⁰⁶ In Ergänzung zu Kapitel 5.1

¹⁰⁷ In der populärwissenschaftlichen Literatur, die das Retail-Geschäft mit Filialbanken gleichsetzt, wird diese Bankenform so definiert: „Kreditinstitute, die Bankdienstleistungen bereitstellen, indem sie lokal mit Filialen bzw. Zweigstellen präsent sind. Filialbanken zeichnen sich i. d. R. [in der Regel] durch eine hohe Beratungsintensität und -qualität (bes. [besonders] bei komplexen Produkten) aus und wollen Kundenwünsche unmittelbar abdecken. Ein Nachteil sind höhere Verwaltungsaufwendungen“ (Gabler, 2015b)

(vgl. hierzu Adrian & Heidorn, 2000, S. 18). Charakteristisch für dieses Geschäftsmodell sind standardisierte Prozesse, eine hohe Intensität und eine breite Kundenbasis (Winter, 2002, S. 270).

Anhand der oben vorgestellten Merkmale lässt sich Retailbanking folgendermaßen beschreiben: „Das Retail Banking, auch als standardisiertes Privatkundengeschäft bekannt, ist ein wesentlicher Bereich des Privatkundengeschäftes von Kreditinstituten und Finanzdienstleistern“ (Suchanek et al., 2010, S. 3).

Eine weitere Differenzierung lässt sich anhand der Zugangswege vornehmen. Im Vertrieb kann ein heterogenes Vertriebsnetzwerk beobachtet werden: *„Im Laufe der Zeit haben sich diversifizierte Vertriebskanäle entwickelt. Die am häufigsten auf dem Markt zu beobachtenden Vertriebswege sind das eigene Filialnetz, Vertreternetze, das Telefonbanking und das Internetbanking“* (ebd.). Im Folgenden wird der Vertrieb auf das Filialnetz reduziert betrachtet. Dies ermöglicht neben der Berücksichtigung der verschiedenen Vertrauensarten (persönliches wie auch systemisches Vertrauen) auch die in Kapitel 2 definierten Handlungsakteure, den Mitarbeiter i. S. eines Angestellten als Vertrauensgeber und die Retailbank als Vertrauensnehmer.

Die Eingrenzung auf vertriebliche Einheiten begründet sich einerseits aus deren Bedeutung¹⁰⁸: „Der Vertrieb in seiner Funktion als ‚Mittler‘ zwischen Kreditinstitut und Kunde hat eine zentrale Position in der Wertschöpfungskette einer Bankdienstleistung“ (von Düsterlho et al., 2010, S. 20). Der Vertrieb spielt eine kritische Rolle beim Aufbau und der Erhaltung langfristiger Kundenbeziehungen (Román & Munuera, 2005, S. 474). Andererseits ist eine direkte Einflussnahme hier möglich und der Handlungsspielraum der Bank relativ groß: *„Beim klassischen Filialvertrieb mithilfe eigener Vertriebsmitarbeiter sind die Einflussmöglichkeiten größer [als in zentralen Funktionen oder auch Drittvertrieb]. Durch*

¹⁰⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1

geeignete Anreiz- und Vergütungssysteme, die das Verhalten beeinflussen können, ist das Kreditinstitut in der Lage das Verhalten der Mitarbeiter an den Vertriebszielen auszurichten“ (von Düsterlho et al., 2010, S. 20). Román und Munuera (ebd.) arbeiten zudem in ihrer Arbeit zum ethischen Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Finanzwesen heraus, dass Zielsysteme insbesondere in diesem Bereich auf Kurzfristigkeit und Quantität ausgerichtet sind und Mitarbeiter in Folge der Anreizfunktion dazu anregen, risikobehaftete Geschäfte zu tätigen. Dies steht oft in Konflikt zu Unternehmenswerten, die Nachhaltigkeit proklamieren (siehe Appendix I). Mitarbeiter stehen insofern zunehmend in einem Spannungsfeld zwischen Erfolg und ethischem Handeln. Dieses Spannungsfeld zeigt den damit verbundenen Handlungsbedarf und die Relevanz des Fallbeispiels.

5.3.2 Kulturelle Eingrenzung

Vertrauen als Interaktionsbasis zwischen zwei Akteuren ist geprägt von dem jeweiligen kulturellen Hintergrund. Praxmarer (2009) untersucht diese These in ihrer Arbeit und zeigt, dass Maßnahmen, die der Vertrauensbildung dienen, einen unterschiedlichen Wirkungsgrad in verschiedenen Kulturen haben können. Sowohl ihre Relevanz als auch die Wirkung an sich kann unterschiedlich ausfallen.

Hofstede (1984) definiert für die Differenzierung von Kulturen sechs Dimensionen:

- 1) Machtdistanz;
- 2) Individualismus (vs. Kollektivismus);
- 3) Maskulinität (vs. Feminität);
- 4) Ungewissheitsvermeidung;
- 5) Langfristige Ausrichtung (vs. kurzfristige);
- 6) Nachgiebigkeit (vs. Beherrschung).

Betrachtet man diese Dimensionen genauer, lässt sich erkennen, dass diese Einfluss auf die Vertrauensbildung im Unternehmen haben können. Die Mitarbeitererwartungen an die Führungskraft werden z. B. durch die Machtdistanz beeinflusst; ob und wie Risiken eingegangen werden, wird davon bestimmt, inwieweit die jeweilige Kultur zur Risikovermeidung tendiert.¹⁰⁹ Auch der Drang nach Freiheit und Selbstverantwortung variiert.

Einen ähnlichen Effekt der Kulturabhängigkeit beobachten Geringer et al. (Geringer, Frayne & Milliman, 2002) in ihrer Arbeit, die das Projekt „Best International Human Resource Management Practices“ kritisch würdigt. Sie stellen fest, dass die Ziele von Anreizsystemen je nach Land differieren und eine entsprechende Kulturabhängigkeit anzunehmen ist.

Um Verzerrungen durch diesen Effekt zu vermeiden, wird auf Banken im deutschsprachigen Raum fokussiert. Jedoch bleibt anzumerken, dass der Effekt aus zwei Gründen dennoch zum Tragen kommt: Zum einen finden sich unter den Mitarbeitern wie auch im Management Personen anderer Kulturkreise, zum anderen agieren auch die nationalen Banken global – bspw. ist die Deutsche Bank in über 50 Ländern aktiv und beschäftigt Mitarbeiter aus 145 Nationen (Deutsche Bank, 2015a).

Neben der kulturellen Prägung wird nachfolgend auch der Einfluss von Richtlinien sowie regulatorischen Anforderungen an Bonussysteme nachgezeichnet (Kapitel 5.5.2). Hierzu zählt auch die nationale Gesetzgebung, weswegen die Konzentration auf ein Land umso mehr sinnvoll erscheint.

¹⁰⁹ Dass das Risiko eine wichtige Komponente des Vertrauens ist, wird in Kapitel 3 ausführlich beschrieben

5.4 Bonussysteme

5.4.1 Definition und Funktion von Bonussystemen

Bonussysteme sind Teil eines betrieblichen Anreizsystems und stellen eine Form der in Kapitel 4 beschriebenen Sanktionen dar. Anreizsysteme und somit auch Bonuszahlungen – entsprechend der Ausarbeitung in Kapitel 4.5 – „haben die Aufgabe und das Ziel, bestimmte Verhaltensweisen etwa durch Zielvorgaben zu fördern oder andere zu unterdrücken. Anreizsysteme setzen daher zumindest begrenzte Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit voraus. Bei einer Verknüpfung von Anreizen mit bestimmten Bedürfnissen muss in Anreizsystemen stets deutlich gemacht werden, warum ein Bedürfnis erfüllt werden soll bzw. wofür der Anreiz gewährt wird“ (Seyringer, 2013, S. 22). Bonussysteme basieren demnach auf bestimmten Zielvorgaben und der entsprechend erbrachten Leistung. Diese legen die Bonushöhe fest und sind damit maßgebend für die Gestaltung eines solchen Systems. Den Zusammenhang stellt Weinert (1992, S. 126) wie folgt (Abb. 12) dar:

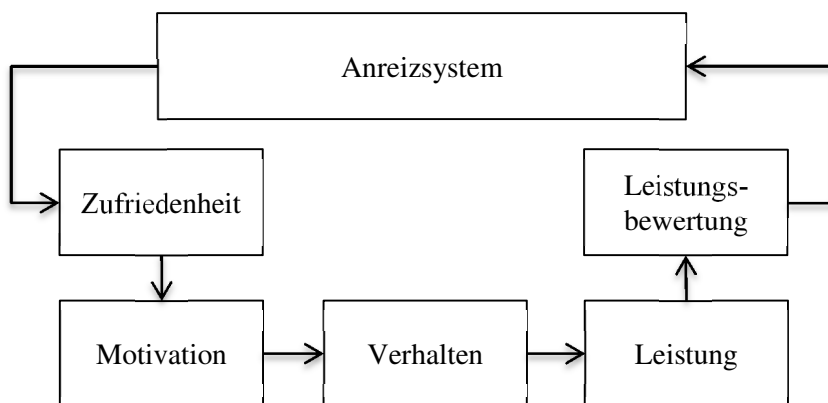


Abbildung 12: Zusammenhang Anreizsystem, Verhalten & Leistung; eigene Darstellung nach Weinert (1992, S. 126)

Den Zusammenhang von Anreizsystemen und Motivation untersuchend, arbeitet Seyringer (2013, S. 23 f.) die folgenden Funktionen¹¹⁰ von Anreizsystemen¹¹¹ heraus:

Funktion	Beschreibung
Kommunikationsfunktion	Ein Anreizsystem transportiert Informationen über die Haltung gegenüber den Mitarbeitern. Dadurch ist es möglich, z. B. Informationen über notwendige betriebliche Veränderungen im Unternehmen an die Mitarbeiter zu übermitteln.
Akquisitions- und Marketingfunktion¹¹²	Ein betriebliches Anreizsystem soll auch dazu dienen, die Entscheidung der Mitarbeiter, sich für ein Unternehmen zu engagieren, positiv zu beeinflussen. In dieser Funktion kann das Anreizsystem als Teil des Personalmarketings verstanden werden.
Steuerungsfunktion	Anreizsysteme üben prinzipiell eine Steuerungsfunktion aus, sei es gewollt oder auch ungewollt. Sie beeinflussen dadurch drei motivationale Aspekte: Stärke, Richtung und Ausdauer des Mitarbeiterverhaltens. Zudem können die Anreize auf eine bestimmte Handlung oder auf das Unterlassen einer Handlung abzielen.
Risikominimierungsfunktion	Die Mitarbeiter verfolgen während ihrer Tätigkeit eigene Ziele. Dies kann dazu führen, dass Risiken wie etwa Leistungszurückhaltung oder strafbare Handlungen entstehen. Wenn es jedoch durch ein Anreizsystem gelingt, dass die Mitarbeiter stärker die Ziele des

¹¹⁰ Für Bonussysteme trifft neben den erwähnten Funktionen auch die unternehmerische Möglichkeit einer flexiblen Kostenbasis zu. Dazu führen Nastansky und Lanz (2010a, S. 12) aus: „Mit Hilfe von variablen Vergütungskomponenten sollen die Personalkosten in den Banken an die Entwicklung wichtiger Unternehmenskennziffern gebunden werden. Ein Teil der ansonsten fixen Personalkosten wird variabilisiert und somit durch das Institut steuerbar“

¹¹¹ In Kapitel 4 wurde bereits die Funktion von Sanktionen als Anreizsystem erläutert; die folgende Tabelle führt dies weiter aus und bezieht die Funktionen dezidiert auf Bonussysteme

¹¹² Seyringer bezeichnet die Funktion als „Bindungsfunktion“ (ebd.). Er geht davon aus, dass Anreizsysteme Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden können. Mitarbeiterbindung wiederum ist ein Konstrukt verschiedener Faktoren. Knoblauch (2004, S. 112 ff.) definiert die folgenden Bindungsfaktoren: Unternehmenskultur, Betriebsklima, Mitarbeiterführung, Job sowie Vergütung. An dieser Stelle wird auf die Diskussion von Mitarbeiterbindung durch Anreizsysteme daher verzichtet

	Unternehmens verfolgen, sinken dadurch gleichzeitig die Risiken.
--	--

Tabelle 6: Funktionen von Anreizsystemen; eigene Darstellung nach Seyringer (2013, S. 23 f.)

In Bezug auf Anreizsysteme stellen auch Femppel und Böhm (2007, S. 14) fest, dass die variable Vergütung von Mitarbeitern ein wichtiges Instrument im Rahmen der Personalpolitik ist. Dies wird von Kurdelbusch (2002, S. 326) ebenfalls betont, wenn sie behauptet: *„Performance management is one of the key issues in human resource management (HRM). The current interest in variable pay is based on the assumption that financial rewards provide strong incentives to work harder or better, or both. Hence pay schemes are seen as an important tool of performance management“*. Die Bedeutung monetärer Anreize im unternehmerischen Kontext als verhaltenssteuernd wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfach aufgezeigt (u. a. bei Jenkins & Gupta, 1982, Skaggs, Dickinson & O'Connor, 1992, Locke, Feren, McCaleb, Shaw & Denny, 1980, Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Dennoch, wie in Kapitel 4.5 herausgestellt, ist das Bonussystem als ein Element eines Anreizsystems zu verstehen. Nur das Zusammenwirken mit anderen materiellen sowie immateriellen Instrumenten führt zu einem Anreizsystem, das verhaltenssteuernd wirken kann.

Für die vorliegende Arbeit nimmt das Bonussystem zwei Funktionen wahr: Zum einen ist es die Sanktion, die Verhalten steuern soll (siehe Kapitel 4.5). Zum anderen ist es ein Signal für die glaubhafte Umsetzung des Wertesystems; das Unternehmen kann das Modell der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung erfolgreich umsetzen, wenn es in alle Teilbereiche der Organisation Einfluss hat. Es stellt sich daher die Frage, wie Bonussysteme zu gestalten sind, damit sie verhaltenssteuernd im Sinne von Anreizen wirken können und dabei das Modell der Selbstbindung umsetzen. Bonussysteme sind so zu gestalten, dass die hergeleiteten Informations- und Anreizprobleme auf der Ebene der Handlungsbedingungen nicht auftreten und es auf Ebene der Mitarbeitererwartung

und der Handlung durch das Unternehmen zu keinen relevanten Inkonsistenzen kommt.

Neben der Funktion, also den Zielen eines Bonussystems sind folgende Kernpunkte, die im Folgenden weiter detailliert werden, zu beachten:

- Definition von Boni als variable Gehaltsbestandteile;
- Bonusalloktion im Unternehmen
- Bonusallokation auf Mitarbeiterebene

Bei den monetären Zuwendungen der Bank an Mitarbeiter im Sinne einer Vergütungszusammensetzung lassen sich drei Formen unterscheiden (Nastansky & Lanz, 2010a, S. 14):

- Grundgehalt (inklusive Pensionszusagen und Sachleistungen)
- Erfolgsabhängige Jahresbonuszahlung in bar
- Aktienbasierte Vergütung.

Im Folgenden konzentriert sich die Darstellung auf die Jahresbonuszahlung. Bonuszahlungen werden als erfolgs- bzw. leistungsabhängige jährliche Vergütung von Mitarbeitern mittels Barauszahlungen verstanden (vgl. Nastansky & Lanz, 2010a).

Für die Bonusallokation im Unternehmen lassen sich drei verschiedene Ansätze beobachten, die unterschiedliche Kernparameter wie bspw. Gewinn oder Ertrag in Bezug zueinander setzen. Klein (2008, S. 79) fasst sie folgendermaßen zusammen:

„Bei der additiven Verknüpfung werden mit Blick auf die jeweiligen Bemessungsgrundlagen separate Bonusbeträge ermittelt und addiert.

Im Rahmen der multiplikativen Verknüpfung werden die Zielerreichungsgrade der einzelnen Bemessungsgrundlagen miteinander multipliziert, um den auszuschüttenden Bonusbetrag zu bestimmen.

Und bei einem Bonus-Pool-Modell ergibt sich aus der Unternehmensperformance, welcher Bonusbetrag auf Unternehmensbereiche und Mitarbeiter entsprechend ihrer Performance verteilt werden kann“.

Er stellt zudem fest, dass das letztgenannte Verfahren (Bonus-Pool) am häufigsten in Banken eingesetzt wird. Während es sich bei den beiden anderen Systemen um keine fixierte Bonussumme für das Unternehmen handelt, geht man hier von einem Gesamtbetrag aus, der entsprechend der Leistung allokiert wird. Die Höhe des Bonus auf Mitarbeiter hängt damit neben seiner Leistung insbesondere von der Bonus-Pool Höhe ab. Diese ist ggf. nicht durch den Mitarbeiter beeinflussbar¹¹³ und stellt einen relativen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterleistung und dem Bonuspool her. Der diesem zugrundeliegende Prozess kann der folgenden Abbildung (Abb. 13) entnommen werden:

¹¹³ Da externe Effekte das Unternehmensergebnis schmälern können oder – wie in der Finanzkrise zu beobachten – Fehlverhalten oder schwächere Leistungen anderer Bereiche Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben können

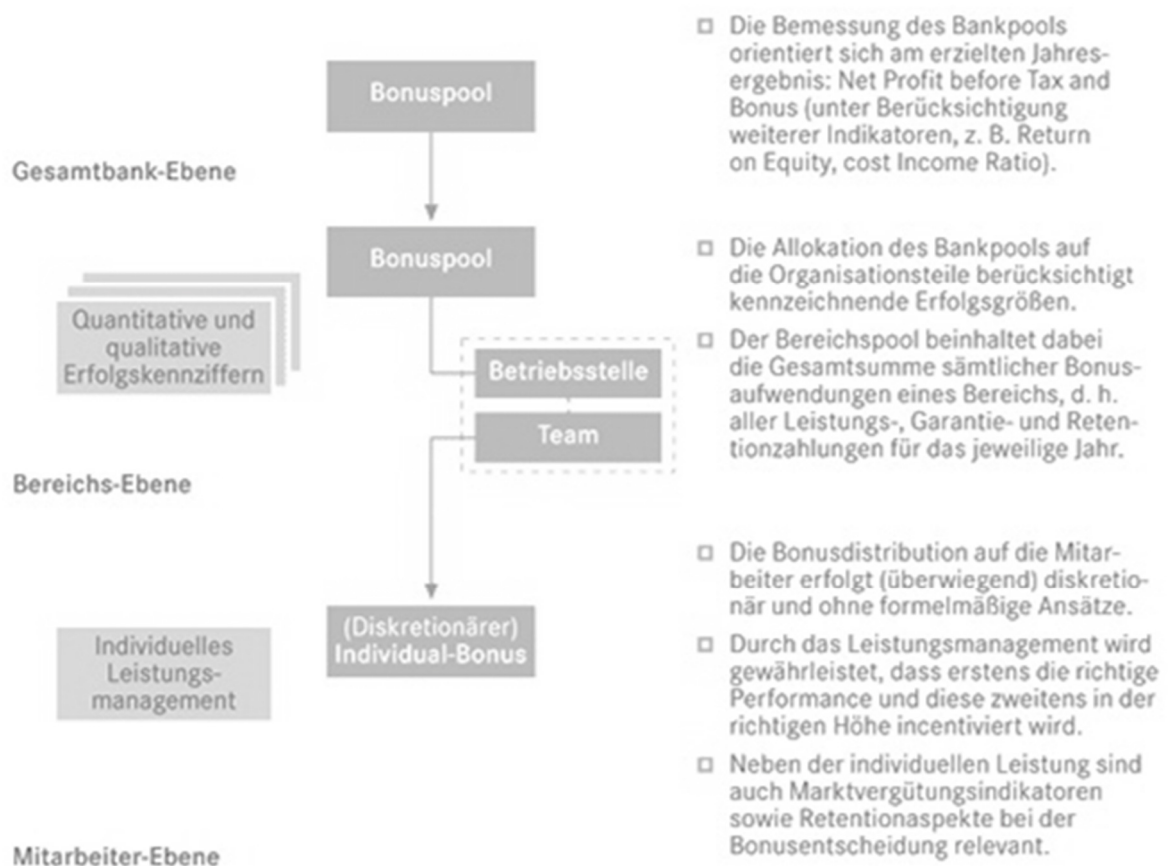


Abbildung 13: Übersicht Bonuspool-Ansatz; Klein (2008, S. 81)

Die Quantifizierung des Bonus auf Mitarbeiterebene zur Kalkulation des Individual-Bonus beschreiben von Düsterlho et al. (2010, S. 31 f.) als einen zweistufigen Prozess. Ausgehend von einer Zielvereinbarung wird demnach die Leistung bewertet. Beides zusammen stellt die Bemessungsgrundlage für eine etwaige Bonuszahlung dar. Den Zielvereinbarungsprozess beschreibend stellen die Autoren fest, dass „Um sicherzustellen, dass die strategischen, von der Unternehmensführung vorgegebenen, übergeordneten Ziele von den einzelnen Mitarbeitern umgesetzt werden können, müssen diese zunächst auf Mitarbeiterebene operationalisierbar gemacht werden. Ein „Herunterbrechen“ der übergeordneten Unternehmensziele auf individuelle Teilziele wird in Form einer individuellen Zielvereinbarung bewerkstelligt. In der Praxis werden die Teilziele jedoch nicht strikt vorgegeben, sondern zwischen Mitarbeiter und

Führungskraft vereinbart“ (ebd.). Vereinbarte Ziele können sowohl einen qualitativen (bspw. Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit) wie quantitativen (Volumen, Erträge) Charakter aufweisen. Die Gestaltung der Mitarbeiterziele orientiert sich im idealtypischen Fall an den Unternehmenszielen, da Mitarbeiterergebnisse in Kumulation das Gesamtergebnis bilden.¹¹⁴

Die Leistungsbewertung erfolgt anschließend. „In einem zweiten Schritt muss wiederum der Erfolg in eine monetäre Größe umgewandelt werden, die dann dem Mitarbeiter als ‚Bonus‘ vergütet wird“ (ebd., S. 31). Diese Umwandlung erfolgt anhand der von Klein (2008) beschriebenen Methoden und basiert auf einem Vergleich der Ziele mit der tatsächlich erbrachten Leistung.

5.4.2 Problemfelder: Dysfunktionen und Fehlanreize

Als Anreizsystem können Bonussysteme Fehlanreize und dysfunktionale Effekte nach sich ziehen. Diese Problemfelder beziehen sich einerseits auf den Mitarbeiter selbst und andererseits auf das Bonussystem als Prozess. Bonussysteme können demnach als ein ambivalentes Instrument beschrieben werden, wie folgt: „The proposition that financial incentives improve performance has both its proponents and opponents“ (Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998, S. 777). Nachdem im vorherigen Kapitel die Funktionen bzw. Ziele eines Bonussystems vorgestellt werden, soll im folgenden Abschnitt die Problematik eines solchen Systems aufgezeigt werden.

Bonussysteme als Anreizsystem (siehe Kapitel 5.4.1) haben zum Ziel, zu bestimmten Verhaltensweisen anzuregen. In diesem Zusammenhang wird

¹¹⁴ Dies kann in der Praxis nur teilweise zutreffen, da externe Effekte und nicht operative Tätigkeiten wie bspw. Rückstellungen ergebnisbeeinflussend sind

festgestellt, dass sich diese Form der extrinsischen Motivation negativ auf intrinsische Interessen auswirken kann (u. a. Frey, 1997, Kreps, 1997). Hieraus kann ein negativer Effekt auf die Leistung(sbereitschaft) des Mitarbeiters entstehen. James (2005, S. 550) beschreibt es als Crowding Out Effekt und leitet konzeptionell her, dass dieser Effekt im Besonderen auftritt, wenn das Anreizsystem als Kontrolle wahrgenommen wird. Jenkins et al. (1998, S. 777) geht ebenfalls auf den Verdrängungseffekt ein und beschreibt externe, monetäre Anreize entsprechend als „detrimental“ zu einer intrinsischen Motivation.

Jenkins et al. (1998) benennen in ihrer kritischen Würdigung einen weiteren zentralen Faktor, der als Dysfunktion entstehen kann: die Fokussierung. Mitarbeiter werden mittels Anreize gesteuert und handeln entsprechend ihrer Zielvereinbarung; sie vernachlässigen Arbeit, die durch diese nicht abgedeckt wird und somit ggf. nicht durch das Bonussystem gewürdigt wird. Baker, Jensen und Murphy (1988, S. 569) stellen heraus, dass externe, monetäre Anreizsysteme dazu führen, dass Mitarbeiter nur das leisten, wofür sie bezahlt werden (u. a. auch bei Slater, 1980). Dieses dysfunktionale Verhalten ist bspw. im Zusammenhang mit reinen verkaufsbasierten Kommissionierungssystemen im Vertrieb zu beobachten, wenn bspw. Service Aktivitäten vernachlässigt werden.

Ein weiteres Problemfeld lässt sich durch das Risikoverhalten von Mitarbeitern beschreiben. Einerseits können Anreizsysteme die Risikobereitschaft senken (u. a. Kohn, 1988, S. 93), in dem zu jederzeit monetäre Abwägungen auf Seiten des Mitarbeiters vorgenommen werden und somit klassische, erprobte Lösungen innovativeren Ansätzen vorgezogen werden, da das Risiko als geringer eingestuft wird. Dieses Verhalten ist aus Unternehmenssicht ggf. nicht intendiert. Andererseits können Anreize zu erhöhter Risikofreude führen, was bspw. während der Finanzkrise zu beobachten war. Zu begründen ist dies u. a. mit fehlenden Malus-Regelungen und einer mangelnden persönlichen Verantwortung.

Neben Motivation, Konzentration und Risiko sind die Fairness und Gerechtigkeit – Elemente der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung durch Wertesysteme – als mögliche Problemfelder hervorzuheben. In der Literatur wird die Vergleichbarkeit auf Mitarbeiterebene als „horizontal equity“ (u. a. Baker, Jensen, Murphy, 1988, S. 596) beschrieben. Der Terminus umfasst das Verhalten bei einer Differenzierung der Bonuszahlungen nach Leistung auf individueller Ebene. Mitarbeiter, deren Bonusallokation im Vergleich zu Kollegen auf gleicher Hierarchiestufe geringer ausfällt, reagieren hiernach mit Unproduktivität und eingeschränkter Arbeitsmoral, was Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben kann.

Neben einer dysfunktionalen Verhaltenssteuerung kann ein Bonussystem methodische und prozessuale Schwachstellen aufzeigen:

- Beinflussbare und nicht beeinflussbare Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterleistung: Die Mitarbeiterleistung, insbesondere im Vertrieb, kann von externen Einflussfaktoren wie bspw. der Marktentwicklung beeinflusst werden und kann wiederum zu Moral Hazard führen¹¹⁵
- Falsche / manipulierte Erfassung: Mitarbeitern können Kennzahlen als Basis ihrer Leistungsbewertung manipulieren, so dass die Leistung nicht wahrheitsgemäß erfasst wird; im Vertrieb können bspw. Vertriebsaktivitäten periodisch verschoben werden, um Quartalsergebnisse zu glätten
- Inflexibilität: Bonussysteme können schwer anzupassen sein, wenn Mitarbeiter (und Führungskräfte) mit dem derzeitigen System zufrieden sind¹¹⁶

¹¹⁵ Moral Hazard heißt in diesem Zusammenhang die Ergebnisse zu verändern oder Risiken in ungünstiger Höhe einzugehen (siehe hierzu u. a. Herweg, Müller & Weinschenk, 2010)

¹¹⁶ Inflexibilität als mögliche Schwachstelle ist nicht nur für Bonussysteme relevant, sondern es gilt sie bei Führungsinstrumenten im Allgemeinen zu beachten (vgl. hierzu Borg & Bergmeier, 1992, S. 644)

- Kommunikation: Kommunikation auf Mitarbeiterebene und Vergleichsanalysen können i. S. der horizontal equity negativ sein; Persönlichkeitsrechte sind zu wahren
- Inkonsistenz: Ziele können sich widersprechen und nicht im Einklang mit dem Wertesystem stehen

Konsistenz als methodisches Kriterium ist Bestandteil des Referenzmodells und findet in einem Bonussystem unterschiedliche Anwendung. Inkonsistenzen können zwischen dem Bonussystem und Ziel- bzw. Wertesystem auftreten. Ziele werden insofern verfolgt, wie sie durch Anreize unterstützt werden. Im Vertrieb werden Mitarbeiter kurzfristige Erfolge langfristigen vorziehen – obwohl Letztere für das Unternehmen relevanter sind – bis langfristige Aktivitäten in einem höheren Ausmaß als kurzfristige Erfolge honoriert werden. Seiter (2006) nennt in seiner Arbeit mögliche Dysfunktionen, die bei Bonussystemen eine Rolle spielen können. Hierbei geht er exemplarisch auf Validitätsprobleme ein (ebd., S. 37). Es handelt sich hierbei um eine Inkonsistenz zwischen dem gewünschten Zielsystem und dem gemessenen Sachverhalt. Das Zielsystem misst also nicht das, was es messen soll und ist somit inkonsistent. Dieses Problem im Design des Systems ist „typisch“ und lässt sich vielfach in der Praxis beobachten (ebd.). Weitere Inkonsistenzen können innerhalb des Zielsystems bestehen, wenn sich bspw. Ertrags- und Kostenziele widersprechen und losgelöst voneinander betrachtet werden.

Die Ausführung zeigt, dass Bonussysteme vielfach zu einem dysfunktionalen Verhalten anregen können und verschiedene Problemfelder aufweisen. Um die in Kapitel 5.4.1 beschriebenen Funktionen zu erfüllen, gilt es, diese in der Umsetzung zu beachten und durch entsprechende Maßnahmen zu verhindern bzw. einzuschränken. Die aufgezeigten Problemfelder stellen mögliche (Quellen für) relevante Inkonsistenzen (analog der Definition in Kapitel 3.1.5) dar und haben

damit Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens; sie verhindern die erfolgreiche Umsetzung einer freiwilligen Selbstbindung.

5.4.3 Zwiespältigkeit von Bonussystemen

Die beiden vorangehenden Kapitel zeigen, dass es sich bei Bonussystemen um ein ambivalentes Konstrukt handeln kann, bei dem verschiedenste Dysfunktionen die Realisierung der angenommenen Vorteile verhindern können. Demgegenüber können sich Bonussysteme positiv auf Verhalten und damit auf den Unternehmenserfolg auswirken. Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist, dass eine prinzipielle Richtigkeit von Bonussystemen als Anreizinstrument besteht, was im Folgenden anhand der Turniertheorie gezeigt wird, es in der Umsetzung aber zu Problemen kommt.

Der Ansatz der Turniertheorie, zurückgehend auf Lazear und Rosen (1981), postuliert, dass „große Vergütungs differenzen zwischen verschiedenen Rangstufen eine Methode zur Produktivitätssteigerung sind“ (Anselmann, Krämer, 2012, S. 2). Es wird davon ausgegangen, dass ein relativer Vergleich zwischen Mitarbeitern stattfindet und Mitarbeiter basierend auf ihrem Engagement belohnt werden (vgl. Ehrenberg & Bognanno, 1988). Becker und Huselid (1992, S. 337) fassen es wie folgt zusammen: *„Instead of using monitoring and supervision to enforce the implicit employment contract, the firm should rely on a self-enforcing reward structure. The appeal of successively higher salaries motivates employees to devote greater attention to organizational interests at all job levels and discourages shirking“*. Etwaige Gehaltssprünge zwischen Karrierestufen dienen als monetärer Anreiz für eine relativ gesehene bessere¹¹⁷ Leitung, um die nächste Stufe in Folge einer Beförderung zu erreichen.

¹¹⁷ Besser als der Wettbewerb oder als die Kollegen entsprechend des Zielsystems bspw. höhere Erträge, schnellere Produktion oder weniger Fehler

„Dabei wird angenommen, dass vornehmlich intern rekrutiert wird, und dass der bessere Arbeitnehmer einer Hierarchieebene (Gewinner des jeweiligen Turniers) befördert wird“ (Delling, 2010, S. 82).

Verschiedenste Arbeiten zeigen empirisch die Vorteile eines Turniersystems, insbesondere im sportlichen Kontext: Ehrenberg und Bognanno (1988, 1990) untersuchen die Anreizwirkung eines Turniersystems im Golfsport, während Becker und Huselid (1992) eine Untersuchung im Automotorsport vornehmen. Beide zeigen die positiven Auswirkungen eines Systems auf die Motivation und Leistung¹¹⁸. Aus konzeptionell, ethischer Sicht bestätigen Homann und Wolff (2010) die Vorzüge eines Turniersystems im Sinne eines Anreizsystems und bekräftigen die Steuerung durch Anreizsysteme, um Vorteile (gewünschtes Verhalten) bzw. das Vermeiden von Nachteilen (Fehlverhalten) sicherzustellen (vgl. Homann, 2002, S. 188).

Dennoch ist festzuhalten, dass Bonussysteme einer Ambivalenz zwischen theoretischer Richtigkeit und Umsetzungsfehlern unterliegen. Homann und Wolff (2010, S. 959) beschreiben es, wie folgt: *„Die andere [Ursache für eine Systemdiskussion] ist, dass die anreizbasierten Entlohnungssysteme für Manager, so richtig sie im Prinzip sind, [...], in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung gravierende Fehlanreize setzen“*. Sie sehen die Quellen für mögliche Fehlanreize, wie in Kapitel 5.4.2, beschrieben in (ebd.):

- Bemessungsgrundlage
- Zeithorizont
- Malus-Regeln; positive wie auch negative Sanktionen
- Organisation

¹¹⁸ Auch wenn die zitierten Studien einen positiven Einfluss von Turnieren auf Motivation nachweisen, zeigen andere Arbeiten, wie bspw. von Kohn (1998) einen negativen Einfluss bzw. kontraproduktive Ergebnisse. Da die Anreizkompatibilität im Referenzmodell eine elementare Rolle einnimmt, wird an dieser Stelle auf den Diskurs verzichtet

Aus dem kurzen Überblick lässt sich festhalten, dass Bonussysteme per se ihre Relevanz und Berechtigung im Organisationskontext haben. Fehlanreize und Dysfunktionen führen jedoch dazu, dass ihre Wirkung nicht (wie intendiert) eintritt. Im Folgenden soll daher basierend auf dem in Kapitel 4 vorgestellten Referenzmodell gezeigt werden, wie eine erfolgreiche Umsetzung eines Bonussystems aussehen kann.

5.5 Interne Selbstbindung in der variablen Vergütung

Das Bonussystem als wichtiges personalpolitisches Instrument muss den Anforderungen an ein Vertrauensmanagement bzw. einer ethischen Unternehmenskultur entsprechen. Es gilt, das in Kapitel 4 vorgestellte Prinzip der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung in den Bonussystemen und Vergütungsstrukturen zu berücksichtigen, denn „good managers know that people do what’s rewarded and avoid doing what’s punished. Therefore, an ethical culture should include a reward system that supports ethical conduct“ (Trevino et al, 1999, S. 143). Die von Trevino et al. beschriebene unterstützende Funktion bietet zwei Perspektiven: Sie geht sowohl auf den Sanktionsmechanismus als mögliche Maluszahlung als auch auf die positive Anreizfunktion als mögliche Belohnung von Bonussystemen zurück. Der Wirkungszusammenhang zwischen Bonussystemen als Sanktionsinstrument und einer erfolgreichen, ethischen Unternehmenskultur wird in verschiedenen wissenschaftlichen, ethisch-orientierten Arbeiten thematisiert (u. a. bei Hegarty & Sims, 1978, Hegarty & Sims, 1979, Trevino, 1986, Worrell, Stead, Stead & Spalding, 1985).

Das Zusammenspiel zwischen Unternehmenskultur und Bonussystemen stellt Seyringer (2013, S. 27) heraus: „Anreizsysteme können langfristig die Motivation sowie Bindung von Mitarbeitern fördern. Je besser sie in ein Unternehmen und dessen Kultur passen, desto intensiver können sie wirken“. Im Umkehrschluss

schließt dies eine kurzfristige Motivation nicht aus. Zudem können mittels Fehlanreize Motivation für Aktivitäten entstehen, die nicht im Einklang mit der Unternehmenskultur bzw. Wertesystem stehen, wenn die Unternehmenskultur nicht glaubhaft „gelebt“ wird (siehe Kapitel 5.4.2). Dieser Argumentation zufolge, sind Bonussysteme auf Basis der Unternehmenskultur und des Wertesystems zu entwickeln und zu etablieren. Stellt man im Sinne der internen Selbstbindung ein Wertesystem als Spielverständnis auf und möchte man diese Unternehmenskultur glaubhaft umsetzen, ist das Wertesystem auch im Bonussystem anzuwenden und Sanktionsmechanismen sind zu implementieren.

5.5.1 Anforderungen an ein wertebasiertes, ethisches Bonussystem

Der Frage, warum ein ethisches Wertesystem bzw. eine ethische Unternehmenskultur wichtig ist, gehen Trevino et al. (1999) in ihrer Arbeit nach. Bezogen auf Bonussysteme als Leistungsanreize stellen sie fest: *„The belief that ethical behavior is rewarded was particularly important for employees’ commitment and their perceptions that it’s okay to deliver bad news to management and that employees would be likely to report ethical violations“* (ebd., S. 143). Dies zeigt, dass Mitarbeiter Verhaltensweisen zeigen, die mit dem Anreizsystem kompatibel sind. Nur wenn bspw. Fehlermeldungen honoriert und nicht bestraft werden, werden Mitarbeiter diese berichten. In den Kontext des Referenzmodells und des theoretischen Fundaments der vorliegenden Arbeit gesetzt, heißt es, dass ein gemeinsames Spielverständnis existiert; für das Beispiel heißt es, dass Fehler weder im- noch explizit geahndet (i. S. von bestraft) werden und der Mitarbeiter sich hierauf verlassen kann. Das gemeinsame Spielverständnis drückt aus, dass Werte in Anreizsystemen wiedergespiegelt werden. Die Anforderungen an ein wertebasiertes, ethisches Bonussystem ergeben sich daher aus dem gemeinsamen Spielverständnis, also aus dem Wertesystem bzw. der Unternehmenskultur. Im Folgenden gilt es daher, die in Kapitel 4 im Rahmen des Referenzmodells

erarbeiteten Werte und methodischen Kriterien auf das Bonussystem zu übertragen.¹¹⁹ Es soll gezeigt werden, was diese im Einzelnen bedeuten. Insofern handelt es sich hierbei um normative Anforderungen, die im Sinne des unternehmensethischen Ansatzes beschreiben, wie ein Bonussystem sein „sollte“. Die Bedeutung von Fairness, Respekt & Partizipation sowie Nachhaltigkeit als die drei zentralen Werte des Referenzmodells sowie der zwei methodischen Kriterien (Transparenz und Konsistenz) für das Anwendungsbeispiel werden mit Hilfe von Beispielen und wissenschaftlichen Erkenntnissen beschrieben. Hierbei wird auf die in Kapitel 5.4.2 beschriebenen Dysfunktionen und Problemfelder referenziert.

Die *Fairness* kann, wie in Kapitel 4 gezeigt, als prozessuale Gerechtigkeit beschrieben werden. Im Anwendungsbeispiel bedeutet dies, dass Bonuszahlungen bzw. deren Allokation fair und auf Basis nachvollziehbarer Prinzipien verteilt und Mitarbeiter objektiv bewertet werden. Hierbei ist nicht die Bonushöhe von Bedeutung, sondern ob der Mitarbeiter diesen als fair bzw. gerecht empfindet. Als Bemessungsgrundlage dient hierbei u. a. die Vergleichbarkeit (vgl. hierzu Frey & Osterloh, 1997, S. 9). Die Vergleichbarkeit lässt sich in eine vertikale und horizontale Vergleichbarkeit, absolut zwischen Mitarbeitern der gleichen Hierarchiestufe bzw. eines Teams sowie relativ zu dem Management und anderen Führungspositionen, unterteilen. Zurückkommend auf das in Kapitel 5.4.2 Phänomen der „horizontal equity“ ist insbesondere für die Vergleichbarkeit auf der gleichen Hierarchiestufe zu beachten, dass individuelle Abweichungen zu begründen sind und dem Effekt somit entgegengewirkt werden kann. Zudem ist aus Mitarbeitersicht ein Vergleich mit externen Gruppen (wie bspw. anderen Banken) von Bedeutung, so dass das Bonussystem markt- und wettbewerbsgerecht aufgestellt ist. Neben der prozessualen Fairness ist die distributive von Bedeutung

¹¹⁹ Das Bonussystem umfasst, wie gezeigt, auch die Zielvorgaben, daher werden diese im Folgenden in den Begriff des Bonussystems einbezogen

– sie bedeutet, Ziele individuell anzupassen und dass sie jeweils erreichbar sein sollen (vgl. hierzu von Düsterlho et al., 2010, S. 31 f.).

Als nächstes ist genauer auf die Aspekte *Respekt* und *Partizipation* einzugehen. Aus der generellen Forderung nach Mitwirkung, Anerkennung und klaren Organisationsstrukturen lassen sich drei Kernelemente des zu entwickelnden Bonussystems ableiten. Erstens erfordert es einen partizipativen Prozess, in dem die Meinung des Mitarbeiters gehört und berücksichtigt wird. Es handelt sich demnach nicht um eine reine Mitteilung der Bonushöhe. Vielmehr sollte ein Prozess definiert werden, in dem der Bonus zusammen mit dem Mitarbeiter diskutiert wird und ggf. angepasst werden kann. Seyringer (2013, S. 27) beschreibt die Vorteile der Partizipation: „Eine sorgfältige Analyse der Möglichkeiten sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess rechnen sich langfristig und fördern die Akzeptanz bei den Mitarbeitern“. Jedoch ist Partizipation in einen formalen, transparenten Prozess einzugliedern, um folgende, mögliche Probleme eines partizipativen Prozesses entgegenzuwirken:

- Partizipation kann Prozesse verlängern und entsprechend kostenintensiv sein (vgl. Laux & Liermann, 1997, S. 11).
- Im Austausch können demotivierende Informationen dem Mitarbeiter gegenüber geäußert werden (vgl. ebd., S. 12).
- Informationsasymmetrien zwischen Mitarbeiter und Führungskraft können verstärkt werden, in dem Mitarbeiter ihren Wissensvorsprung über die erbrachte Leistung nutzen (vgl. Principal-Agent-Theorie, u. a. bei Petersen, 1989, S. 77 f.).
- Partizipation kann Objektivität entgegenwirken, da persönlicher Kontakt und somit Dispositionen vorliegen können.
- Partizipation kann rein einer Legitimationsfunktion dienen, wenn Entscheidungen bereits getroffen sind oder Einflussmöglichkeiten beschränkt sind (u. a. aus soziologischer Sicht bei Luhmann, 1987, S. 52

f.); dies heißt auch, dass Führungskräfte in einem solchen Fall nicht über entsprechende Änderungs- und Anpassungsmöglichkeiten verfügen.

- Partizipation signalisiert Einflussmöglichkeiten und kann entsprechende (oder zu hohe) Erwartungen auf Mitarbeiterseite hervorrufen.

Insbesondere eine mögliche Einschränkung der Objektivität steht nicht im Einklang mit den Anforderungen der Fairness. Daher bedarf es zweitens klarer Regeln und Richtlinien für das Verfahren, die dem Mitarbeiter Orientierung bieten und die aufgezeigten Spannungsfelder auflösen können. Dies gilt laut Seyringer (2013, S. 27) besonders bei der Einführung: „Wichtig bei einer Neueinführung von Anreizsystemen ist, dass sich die Mitarbeiter auf eindeutige Strukturen und Kriterien verlassen können“ und somit auch aktiv an Veränderungsprozessen partizipieren und den Systemen Vertrauen schenken. Das Gleiche gilt auch für Zielvereinbarungen als Ausgangspunkt der Bonuszahlungen. Die Ziele sollten für den Mitarbeiter beeinflussbar sein; er sollte an der Zielgrößendefinition beteiligt sein und die Möglichkeit haben, Zielen und / oder Zielgrößen zu widersprechen (vgl. von Düsterlho et al., 2010, S. 31 f.). Hierbei sind die oben angeführten Probleme eines partizipativen Prozesses zu bedenken.

Drittens ist das monetäre Bonussystem durch soziale Faktoren und immaterielle Anreize zu ergänzen (vgl. Kapitel 4.5). Dies dient dazu, Respekt gegenüber der Leistung des Mitarbeiters zu zeigen und kann dem Verdrängungseffekt extrinsischer Motivation entgegenwirken. Respekt im Kontext von Anreizsystemen heißt, neben der monetären Entlohnung auch soziale Anerkennung zu vermitteln. Die Anerkennung der Leistung bedingt auch, dass diese gewürdigt wird und externe Faktoren wie bspw. Marktbewegungen gewichtet und ursachengerecht berücksichtigt werden.

Als letztes Kriterium des vorgestellten Wertesystems ist die *Nachhaltigkeit* als Anforderung an ein Bonussystem festzuhalten. Hierzu gehört, bezogen auf das

Anwendungsbeispiel, dass es sich bei dem entwickelten Bonussystem um ein stabiles Konzept handelt, was dem Mitarbeiter eine gewisse Verlässlichkeit bietet. Es ist jedoch nicht von einem statischem System auszugehen; vielmehr gilt es das Problemfeld der Inflexibilität zu vermeiden, in dem das System stabil, aber dennoch flexibel gehalten wird. Ergänzend ist anzuführen, dass ein nachhaltiges Bonussystem¹²⁰ nicht nur an einen kurzfristigen (Geschäfts-)Erfolg gekoppelt sein sollte, sondern auch die Leistungen des Mitarbeiters in einer größeren Zeitspanne berücksichtigt und im Entscheidungsverfahren mit einbezieht. Dieses Postulat findet sich u. a. auch bei von Düsterlho et al. (2010, S. 31 f.), ihnen zufolge sollten Bonussysteme bzw. damit verbundene Ziele „im Vertrieb so gesteckt sein, dass ihre Erreichung auch dem langfristigen Erfolg des Unternehmens genügt.“ Neben der Langfristigkeit bedeutet ein nachhaltiges Bonussystem auch, Risikoparameter zu berücksichtigen; um das Risikoverhalten jedoch nicht in einer Weise zu beeinflussen, die geschäftsschädigend ist (bspw. Schweigen), ist es Aufgabe des Anreizsystems Impulse für ein verantwortliches Handeln zu setzen und das Melden von Schadensfällen zu fördern. Der Begriff der „Nachhaltigkeit“ umfasst auch den Aspekt der Planbarkeit. Das bedeutet, dass Mitarbeiter nicht nur stichtagsbezogen über Bonuszahlungen informiert werden, sondern schon im Laufe des Geschäftsjahres Informationen dazu erhalten. Dieses Merkmal betrifft auch das Informationssystem, auf das im Folgenden im Zusammenhang mit dem methodischen Kriterium der Transparenz eingegangen wird. Summierend lässt sich Nachhaltigkeit als das Attribut verstehen, das die zeitlichen Dimensionen eines „guten“ Bonussystems beschreibt.

¹²⁰ Eine weitere Dimension stellt hier die Kunden-Bank-Beziehung dar. Diese zusammen mit der Ausarbeitung eines entsprechenden Bonussystems ist Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema Kundenvertrauen (bspw. von Düsterlho et al., 2010, Saez, 2012). Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf dem Mitarbeitervertrauen liegt, wird diese Dimension hier nicht betrachtet

Damit Vergütungssysteme entsprechend des Wertesystems wirken und die Anforderungen erfüllen können, bedarf es *Transparenz*. Dies ist das erste methodische Kriterium des Wertesystems. Transparenz in dem untersuchten Kontext bedeutet, dass die Bonusallokation bzw. das dahinter stehende Verfahren transparent und dem Mitarbeiter gegenüber kommuniziert wird. Es ist von Bedeutung, dass er die Gründe für die Vergütung und deren Zusammensetzung bzw. deren Höhe nachvollziehen und sie in einen Kontext setzen kann, dass er bspw. einen Vergleich zu Kollegen herstellen (die Bewertung erfolgt im Rahmen der Fairness-Evaluation) oder sie auch mit der Unternehmensstrategie und dem Unternehmenserfolg abgleichen kann. Diese Anforderung ergibt sich aus dem Postulat einer umfassenden, adäquaten Informationspolitik, wie im Referenzmodell dargelegt. An der Ausführung ist der in Kapitel 4.2.1 enge Zusammenhang zwischen dem Kriterium der Transparenz und Fairness als Wert nachzuvollziehen. Seyringer (2013, S. 27) stellt in ihrer Arbeit fest, dass Transparenz die Voraussetzung für die Wirksamkeit von Bonussystemen ist, ohne die „Anreize kaum ihren gewünschten Erfolg erzielen“.

Bei der Gestaltung wie auch in der Umsetzung eines Bonussystems ist die *Konsistenz* zu wahren. Konsistenz weist hier drei Dimensionen auf: Zum einen ist es erforderlich, dass entsprechend den formulierten Werten und durch entsprechende Regeln unterstützt gehandelt wird.¹²¹ Es ist von Bedeutung, dass das Bonussystem das Wertesystem abbildet. Zweitens muss der Sanktionsmechanismus (hier die Bonuszahlungen) konsistent angewendet werden, um eine Anreizkompatibilität zur Einhaltung und aktiven Anwendung des Wertesystems zu erzeugen. Bei einem Bonussystem kann es sich nicht allein um ein resultat-orientiertes, auf quantifizierbaren Erfolgsparametern beruhendes Modell handeln. Es ist zu berücksichtigen, wie diese Ziele erreicht wurden und ob

¹²¹ Dies wurde mehrfach als Konsistenz zwischen den drei Ebenen Spielverständnis, Spielregeln und Handlungen beschrieben

Mitarbeiter hierbei das Wertesystem einhalten (und ggf. weiterentwickeln). Ein nicht adäquates Risikoverhalten sowie eine Konzentration der Mitarbeiter auf einen Zielparameter im Sinne einer eindimensionalen Fokussierung kann so entgegengewirkt werden. Dass es in diesem Punkt Handlungsbedarf gibt, beobachten auch Lindsay et al. (1996). Sie analysieren mittels einer empirischen Erhebung, inwieweit Bonussysteme an Unternehmenswerte gekoppelt sind und stellen fest, dass 88 % der Unternehmen keinen Bezug zwischen Bonus- und Wertesystem herstellen. Nach dem normativen Postulat der Konsistenz zwischen allen drei Ebenen des Drei-Ebenen-Schemas kann so keine Vertrauenswürdigkeit entstehen, dies „raises important questions regarding the motivation that organizations are providing their employees to behave ethically“ (ebd., S. 401). Konsistenz heißt in diesem Zusammenhang auch, dass die beschriebenen Anforderungen für alle Organisationsmitglieder unabhängig von ihrer Hierarchiestufe gelten. Drittens, um konsistent handeln zu können, ist die Führungskraft dazu angehalten, Zusagen im Vorhinein dem Mitarbeiter gegenüber nur zu äußern, wenn deren Einhaltung (hinreichend) sicher ist und in der Kompetenz des Zusagenden liegt. Die Führungskraft muss in der Lage sein, das Vertrauen des Mitarbeiters zu erfüllen und im Fall des Nicht-erfüllens nachvollziehbare und akzeptable Gründe vorlegen zu können. Die Berücksichtigung der drei Dimensionen ist essenziell, um relevante Inkonsistenzen zu vermeiden. Nur wenn die Handlung im Sinne der Bonuszahlung und des dahinterliegenden Prozesses sich an dem Spielverständnis und -regeln orientiert, können Inkonsistenzen vermieden werden.

Die folgende Tabelle fasst stichwortartig die bisher angeführten Anforderungen an ein Bonussystem im Retailbanking zusammen und setzt diese in Kontext mit dem in Kapitel 4 vorgestellten Wertesystem sowie den in Kapitel 5.4.2 vorgestellten Problemfeldern. Zudem werden zur Illustration mögliche Mitarbeiteraussagen

exemplarisch gezeigt, die ein erfolgreiches ethisches, wertebasierte Bonussystem beschreiben können.

Attribut	Komponenten	Mitarbeitersicht – Ziel-/ Sollbild	Anforderung an ein Bonussystem im Retailbanking	Problemfelder
Fairness, Gerechtigkeit, Gleichheit	Allokation von Ressourcen, prozessuale Fairness und Gerechtigkeit, Einhaltung von Versprechen	- Der Bonus ist adäquat zu meiner Leistung - Der Bonus ist im Vergleich zu Kollegen angemessen - Die Höhe des Bonus ist nachvollziehbar - Das Management ist Vorbild und deren Bonus orientiert sich an den gleichen Kriterien	- Nachvollziehbare Prozesse - Objektive Bewertung - Vergleichbarkeit auf vertikaler und horizontaler Ebene - Berücksichtigung der „horizontal equity“	- Horizontal Equity - Subjektivität der Leistungsbemessung - Allokation der Boni
Partizipation und Respekt	Partizipative Entscheidungsprozesse, Mitwirkung an Veränderungen und Entwicklungen, Delegation; klare organisationale Regeln, Berücksichtigung von Meinungen und Ansprüchen	- Ziele und Bonusprozesse kann ich aktiv mitgestalten - Neben einer monetären Entlohnung erfahre ich soziale Anerkennung - Das Anreizsystem unterstützt und motiviert mich	- Möglichkeit der Einflussnahme durch den Mitarbeiter (auf Ziele wie auch auf Bonuszahlung) - Diskussion der Entscheidung - Klare Regeln und Verfahren - Soziale Anerkennung - Immaterielle Anreize	- Einseitige, monetäre Anreize - Nicht beeinflussbare Bewertungskriterien - Subjektivität - Informationsasymmetrien - (zu hohe) Erwartungen auf Mitarbeiterseite
Stabilität und Nachhaltigkeit	Langfristiger Ansatz der Unternehmensführung, wenn auch flexibel; stabiles Wertesystem	- Meine Leistung wird langfristig bewertet - Meine Handlungsorientierung ist langfristig; nachhaltige Erfolge werden belohnt - Ich werde dazu angeregt, Probleme zu melden	- Leistungsbeurteilung über einen größeren Zeitraum - Bonusrückstellungen - Stabiles Bonussystem - Planbares Ergebnis / Höhe der Bonuszahlung sowie unterjährige Informationen dazu	- Inflexible Systeme - Konflikte zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen - Risiko-advorses Verhalten i. S. von Schweigen - Eingehen zu großer

		- Der Bonus ist keine Überraschung	- Risikoorientierung	Risiken
Methodische Kriterien				
Transparenz	Entscheidungswege und -findung, Weitergabe relevanter, auch sensibler Informationen und eine adäquate Informationspolitik	- Ich verstehe die Prozesse und kann mein Ergebnis in Vergleich stellen - Ich kann jederzeit nachfragen und Probleme äußern	- Information über die Bonusallokation und Entscheidungen - Offenlegung des Kontextes (Vergleiche und Unternehmenssituation) - Klarheit und Offenheit	- Offenlegungspflicht - Vergleichbarkeit auf persönlicher Ebene
Konsistenz	Kongruenz der Werte, zwischen den Werten, Regeln und Handlungen sowie Vermeidung relevanter Inkonsistenzen	- Fehlverhalten wird geahndet - Mein Zielsystem ist an Unternehmenszielen ausgerichtet - Ich werde nach Leistung und der Art und Weise der Leistungserbringung belohnt - Regeln gelten für alle - Ich kann mich auf das Unternehmen verlassen	- Berücksichtigung von quantitativen wie auch qualitativen Einflussgrößen; mehrdimensionales Zielsystem - Anwendung der Werte und Regeln im Bonussystem - Hierarchie-übergreifend - Keine verbindlichen Zusagen treffen, falls Einflussnahme begrenzt / den eigenen Aktionsradius bzw. Verantwortungsbereich nicht überschreitend - Vermeidung relevante Inkonsistenzen	- Risikoverhalten - Eindimensionale Fokussierung - Relevante Inkonsistenzen

Tabelle 7: Werte im Bonussystem und daraus resultierende Anforderungen; eigene Darstellung

Die Umsetzung der o. g. Anforderungen führt jedoch Risiken mit sich und erzeugt Spannungsfelder. Auf die Problematik, die mit einem wertebasierten, ethischen Bonussystem einhergehen kann, gehen Wood et al. (2004) in ihrer Arbeit ein. Ergänzt man quantifizierbare Ziele um eine qualitative Perspektive, kann die Evaluierung dadurch subjektiver geraten. Dies gilt es durch adäquate Prozesse zu verhindern. Die Autoren fassen es wie folgt zusammen, wie folgt (ebd., S. 394):

„This idea is a commendable one in that it integrates ethics into one’s perceived organizational performance: it is another way of rewarding ethical behavior and discouraging unethical behavior. The concern in this situation is with the way in which this process would be implemented and its probable vagaries and abuses. Like all performance appraisals that are not necessarily based upon quantifiable data, the subjective opinion of the line manager could be imposed upon the individual subordinate. Consequently, the organization is placing a lot of trust and faith in line supervisors. Therefore, this process would need to be scrutinized in great detail before its introduction and would need to be monitored once it has been introduced. However, the general principle is one that should be considered.“

Der Argumentation zufolge bedarf es daher klarer Regeln, strukturierter Prozesse sowie detailliert ausgearbeiteter Maßnahmen, die die Werte entsprechend berücksichtigen. In den folgenden Kapiteln wird dies aufgenommen und anhand von gesetzlichen Vorgaben sowie möglichen Maßnahmen ausgearbeitet.

Die Anforderungen werden ergänzt durch Sanktionen und Kommunikation, die beiden äußeren Schichten des Referenzmodells. Bonuszahlungen als Anreizfunktionen nehmen bereits die Aufgabe einer Sanktionierung wahr. Es ist von Bedeutung, dass Fehlanreize wie bspw. Messfehler (Manipulationen) vermieden werden, in dem Verhalten beobachtet wird und konsequent verfolgt wird, wenn es zu Dysfunktionen kommt. Die Kommunikation – aufbauend auf der Forderung nach Transparenz – ist verständlich, glaubhaft und umfassend vorzunehmen. Beide Elemente, die Sanktionen bzw. Anreizfunktion und Kommunikation als Teil des Referenzmodells, werden in Kapitel 4.4, 4.5 und 5.4

detailliert beschrieben, weswegen sie im Folgenden nicht weiter darauf eingegangen wird.

5.5.2 Internationale Vorgaben und nationale Regeln

Neben diversen internen Regeln und Prinzipien lassen sich verschiedene Vorgaben von nationalen wie auch internationalen Institutionen für ein Bonussystem identifizieren. Erstere sind interne Dokumente, die im Detail nicht öffentlich verfügbar sind. Daher wird im Folgenden eine Auswahl an offiziellen Regeln und Vorgaben kurz vorgestellt. Für eine detaillierte Betrachtung wird auf die entsprechende Literatur verwiesen.

Im Zuge der Finanzmarktkrise wurden verschiedene Maßnahmen eingeleitet, die insbesondere die Vergütung im Bankensektor regeln sollen. Ziel dieser Maßnahmen ist es zumeist, Bonussysteme langfristig an Unternehmenserfolge zu koppeln und so bspw. Risikoparameter zu berücksichtigen (u. a. im Vergütungsgesetz).

In Appendix II werden internationale Regeln zu Vergütungsstrukturen mit Einfluss auf das deutsche Retailbanking aufgeführt. Die internationalen Vorgaben werden im Hinblick auf die Gerichtsbarkeit und Anwendung in nationale Regeln und Gesetze überführt. Einen Überblick für den deutschsprachigen Raum bietet Appendix III. Für eine detaillierte Betrachtung der verschiedenen Vorgaben, Regeln und Gesetze wird an dieser Stelle auf die entsprechende Gesetzesliteratur verwiesen.¹²²

¹²² Zusammenfassend u. a. bei Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2011) oder Nastansky und Lanz (2010a)

Das BaFin-Rundschreiben aus dem Jahr 2009 gilt als das erste Element eines Maßnahmenpakets der Bundesregierung nach der Finanzkrise. Es basiert auf der Empfehlung des FBS (Financial Stability Board) und wurde in der Vergütungsverordnung¹²³ in die nationale Gesetzgebung überführt. Letztere gilt als maßgebend für die Vergütung im Bankensektor, weshalb kurz auf diese eingegangen werden soll: Ziel dieser Regulierung ist es, in Vergütungssystemen „eine stärkere Ausrichtung der Vergütungsstrukturen auf den längerfristigen Erfolg des Unternehmens und die angemessene Berücksichtigung eingegangener Risiken“ (BaFin, 2014) zu verankern. Deshalb werden Anforderungen wie Angemessenheit, klare Verantwortlichkeit, Risikoberücksichtigung, Strategieausrichtung und Gesamtvergütungszusammensetzung formuliert.¹²⁴

Aus Mitarbeitersicht regelt die Verordnung eine grundlegende Vergütung. Sie bezieht sich vor allem auf leitende Angestellte und das Top-Management, also auf Fälle, in denen es sich bei der Vergütung um eine außertarifliche Entlohnung handelt. Der Aufbau der Anforderungen ist der nachfolgenden Abbildung (Abb. 14) zu entnehmen:

¹²³ Institutsvergütungsverordnung vom 16. Dezember 2013 (BGBl. I, S. 4270), die durch Artikel 2 Absatz 41 des Gesetzes vom 1. April 2015 (BGBl. I, S. 434) geändert worden ist

¹²⁴ Für eine detaillierte Aufstellung der Anforderungen wird auf BaFin (2014) verwiesen sowie auf die entsprechenden Gesetzestexte

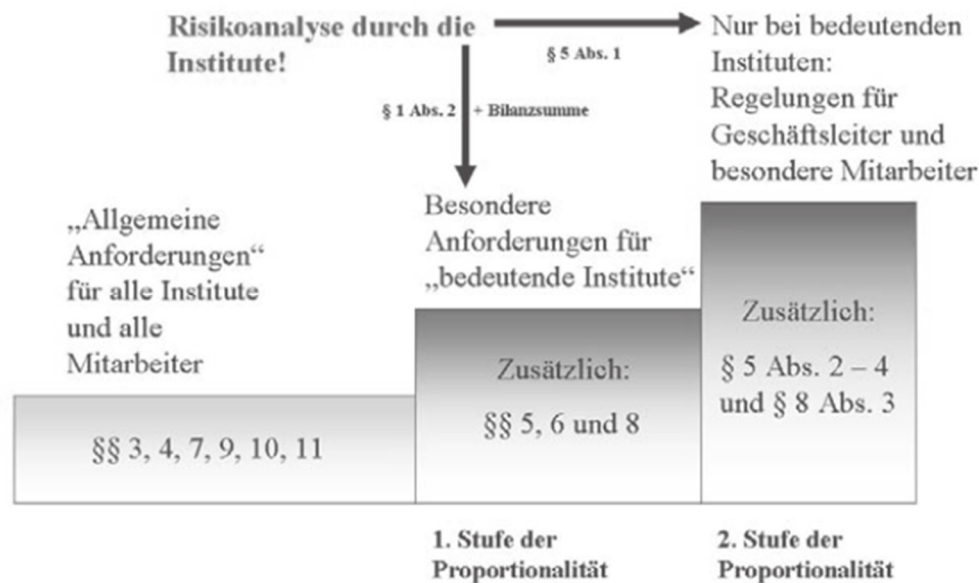


Abbildung 14: Grundgedanke und Aufbau der Institutsvergütungsordnung; Buscher (2011, S. 15)

Vereinbarungen für Tarif-Mitarbeiter werden im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (öffentlich-rechtliche Kreditinstitute) oder im Bankentarif bspw. für Privatbanken, Bausparkassen und Volks- sowie Raiffeisenbanken geregelt (Nastansky & Lanz, 2010a, S. 12). Es ist zu beachten, dass im Retailbanking / Vertrieb in der Fläche zumeist von tariflichen Zahlungen ausgegangen werden kann. So stellen Nastansky und Lanz fest (ebd.): „Der überwiegende Teil der rund 250 000 Beschäftigten der Sparkassen, der 40 000 Mitarbeiter der Landesbanken, der 160 000 Angestellten der Kreditgenossenschaften sowie der 190 000 Beschäftigten in den privaten Kreditbanken (Stand Ende 2008) wird tariflich entlohnt“. Beide Tarifverträge sehen eine variable Bonuszahlung als leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungskomponente vor. Sie geben aber keine Details oder Handlungsorientierung zu einer Ausgestaltung des Systems, was unternehmerische Freiräume in der Umsetzung nach sich zieht. Für Mitarbeiter bedeutet es, dass eine mögliche wahrgenommene Unsicherheit durch gesetzliche Vereinbarungen, wie in diesem Fall Tarifverträge, nicht gesenkt wird.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben Beachtung finden muss und deren Umsetzung durch die Bank gewährleistet sein muss. Dennoch zeigt der kurze Abriss, dass insbesondere auf Mitarbeiterebene der Handlungsspielraum des Unternehmens groß ist. Diese Freiheit begründet die Notwendigkeit des Vertrauens und damit der Vertrauenswürdigkeit (s. o. Kapitel 3.1.1 und 3.1.4). Ein gemeinsames Spielverständnis und dessen glaubwürdige Verankerung durch die Selbstbindung sind damit erforderlich.

5.5.3 Mögliche Maßnahmen und Instrumente

Mit Bezug auf das Wertesystem und die daraus abgeleiteten Anforderungen sowie die vorgestellte Regulatorik werden im Folgenden verschiedene Maßnahmen im Sinne konkreter Umsetzungsmöglichkeiten vorgestellt. Hierbei werden auch die vorgestellten (Kapitel 5.4.2) möglichen Dysfunktionen adressiert, um die Umsetzung des Modells ableiten bzw. seine Ausgestaltung dadurch unterstützen zu können. An dieser Umsetzung des Wertesystems in Bonusstrukturen durch entsprechende Maßnahmen zeigt sich exemplarisch, wie Banken allgemein ein abstraktes Wertesystem konkret umsetzen können.

Faire Bonussysteme zeichnen sich, wie dargelegt, durch prozessuale und distributive *Fairness* aus. Wie Klein (2008) darstellt, handelt es sich im Bankensektor bei individueller Bonuszuteilung zumeist um diskretionäre, nicht formal festgelegte Bonusallokationen nach dem Bonus-Pool-Ansatz. Dies führt dazu, dass Entscheidungen schwer nachvollziehbar sind und keine Vergleichbarkeit auf Basis objektiver Kriterien vorliegt. Damit sind die Kriterien einer prozessualen Fairness nicht erfüllt. Als Lösungsansatz können additive oder multiplikative Verfahren dienen, die für den Mitarbeiter aus Zielgrößen und deren Verknüpfung den jeweiligen Bonus errechnen (vgl. Kapitel 5.4.1) und so eine

höhere Objektivität aufweisen können. An diesen Gedanken schließen Überlegungen an, die Zielbonusansätze diskutieren (u. a. bei Svoboda, 2002). Mitarbeitern wird im Rahmen der Zielvereinbarung eine bestimmte Bonushöhe bei Erfüllung zugesichert (absolut oder relativ), was es dem Mitarbeiter ermöglicht, diesen nicht nur selbst zu kalkulieren, sondern auch die Bonuszahlung umfassend nachzuvollziehen. Durch die erreichte Objektivität wird das Problemfeld der horizontalen Gleichheit adressiert, in dem Abweichungen der Bonushöhe erklärbar sind. Die Vergleichbarkeit über Referenzgrößen, wie bspw. von Frey und Osterloh (1997) beschrieben, kann durch eine relative Einschätzung des Mitarbeiterbonus im Vergleich zu anderen erfolgen, hierbei gilt es im Besonderen den Vergleich zwischen Mitarbeiter und Management zu ermöglichen.

Zusammenfassend können folgende Instrumente und Methoden ein *fair* Bonussystem bedingen:

- additive oder multiplikative Verfahren der Bonusallokation
- Zielbonussysteme
- Vergleichsanalysen

Respekt und Partizipation sind durch Zielvorgaben und Prozesse zu fördern. Ein respektvoller Umgang zeigt sich, indem nicht nur ergebnisabhängige Zielvorgaben für das Bonussystem als Maßstab verwendet werden, sondern auch die Strategien zur Erreichung dieser Ziele evaluiert werden. Hierzu kann die Mitarbeiterzufriedenheit als qualitatives Bewertungskriterium eingeführt werden.¹²⁵ Ein vom Sport adaptiertes Instrument stellen in diesem Kontext so genannte Fair Play Punkte dar. Mitarbeiter können untereinander und dem

¹²⁵ Aus externer Sicht wird oft auch das Kriterium der Kundenzufriedenheit als Bestandteil des Bonussystems diskutiert, so halten von Dürer et al. (2010, S. 31 f.) fest: „Dafür scheint es notwendig die Größe Kundennutzen oder -zufriedenheit als Zieldimension zu berücksichtigen“. Aufgrund des unternehmensinternen Fokus der Arbeit wird dies nicht thematisiert

Vorgesetzten gegenüber faires Verhalten bewerten und Punkte vergeben, die Einfluss auf Bonuszumessung haben.

Eine weitere Aufgabe des Unternehmens ist es auch – entsprechend der Definition von Respekt – nicht nur die Leistung, sondern auch den Mitarbeiter selbst durch soziale Anerkennung wertzuschätzen. Hierfür können immaterielle Anreize gesetzt werden, wie z. B. die Vorstellung des eigenen Projekts vor dem Vorstand, intern veröffentlichte Danksagungen etc. Das Anreizsystem ist daher vielfältig auszugestalten, was ein heterogenes Zielsystem nach sich zieht. Neben finanziellen Kenngrößen sind Kundenkennzahlen (wie bspw. Kundenzufriedenheit), prozessorientierte Indikatoren (bspw. Genauigkeit / Sorgfalt), sowie Kennzahlen, die Leistungsvermögen und Fähigkeiten beschreiben (bspw. Mitarbeiterzufriedenheit, s. o.), zu berücksichtigen. Durch entsprechende Gewichtungen können damit auch nicht beeinflussbare Einflussfaktoren in ihrem Einfluss auf die Leistungsbewertung beschränkt werden.

Prozesse des Bonussystems – insbesondere Zielvorgaben und Leistungsbewertung – sind partizipativ zu gestalten. Dies erfordert eine aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in die für ihn relevanten Entscheidungen. Insofern gilt es, Ziele gemeinsam zu entwickeln und entsprechende Konfliktmechanismen vorzusehen, wenn eine gemeinsame Formulierung nicht gefunden werden kann (vgl. Krause, 2003). Dies impliziert die Möglichkeit des Mitarbeiters, Ziele – teilweise oder gänzlich – abzulehnen, falls er bspw. deren Erfüllung als unrealistisch einstuft. Um den Konflikt zwischen Subjektivität als Folge von Partizipation sowie Fairness aufzulösen, können Zweitmeinungen im Prozess vorgesehen werden; zudem sind klare Inhalte einer Diskussion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu definieren.

Zusammenfassend können folgende Instrumente und Methoden ein *respektvolles, partizipatives Bonussystem* bedingen:

- Mitarbeiterzufriedenheit als Bemessungsgrundlage
- Vergabe von Fair Play Punkten
- Soziale Anerkennung und heterogenes Ziel- und Anreizsystem
- Offene Diskussion der Ziele und Boni sowie Etablierung von Konfliktmechanismen (bspw. Zweitmeinungen)

Die *Nachhaltigkeit* im Kontrast zu kurzfristigen Vertriebserefolgen wird in verschiedenen Arbeiten diskutiert (u. a. bei Kalra, Shi & Srinivasan, 2003, Honeycutt, Glassman, Zugelder & Karande, 2001, Robertson & Anderson, 1993). Es wird beobachtet, dass Bonussysteme mit kurzfristigen Zielsystemen oder kommissionsbasierter Vergütung sich positiv auf unethisches Verhalten auswirken. Die Finanzkrise hat dies gezeigt, da Bonussysteme Bankmitarbeitern einen Anreiz gaben, „toxische“ Wertpapiere [zu kaufen] und [...] zulasten ihrer Institute hohe Risiken“ einzugehen (Nastansky & Lanz, 2010b, S. 39). Die Entkopplung vom kurzfristigen Ergebnis kann einerseits durch eine ausgebaute Grundgehaltsstruktur erfolgen, indem die variablen Bestandteile in fixe umgewandelt werden und das Verhältnis zwischen variablen Bonusanteilen und Grundgehalt festgelegt und somit beschränkt wird.

Andererseits kann die Bonusallokation langfristige Parameter berücksichtigen. Dies führt dazu, dass negative Boni durch Leistungen in den Vorjahren kompensiert und somit eine Ergebnisglättung über Zeit erfolgen kann. Dies fördert Innovationen, in dem Projekte mit langfristiger Profitabilität ermöglicht werden. Folgende Methoden bilden dies ab:

- Bonusallokation auf Basis der durchschnittlichen Leistung über die letzten drei¹²⁶ Jahre
- Bonusallokation auf Basis des Prinzips des Economic Value Added (EVA)¹²⁷: Hierfür werden absolute EVA Werte und die Veränderung zum Vorjahr gewichtet und ergeben den absoluten Bonuswert

Zudem gilt es, Risikoparameter im Sinne einer Evaluation des Risikoverhaltens zu berücksichtigen. Beides wird bspw. im Rahmen der Vereinbarung „Ethische Fundierung von Management-Vergütungen in der Kreditwirtschaft“ bereits postuliert. Diese Maßnahmen berücksichtigen die Leistung des Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum (s. o.) und beziehen sich insofern eher auf eine Zeitspanne als auf einen Zeitpunkt.

Um den Bonus an eine verantwortliche Wertschöpfung zu koppeln, schlagen nicht nur Leitbilder und Kodizes sondern auch regulierende Instanzen und Aufsichtsämter (siehe Anhang II) eine Rückstellung variabler Bonusanteile über mehrere Jahr vor. Damit kann sichergestellt werden, dass der Bonus einen langfristigen Geschäftserfolg unterstützt bzw. fördert.

Zusammenfassend können folgende Instrumente und Methoden ein *nachhaltiges Bonussystem* bedingen:

- Umwandlung variabler Vergütung in fixe Gehaltsbestandteile sowie Festlegung eines maximalen Bonus
- Langfristige Leistung als Bemessungsgrundlage durch mehrjährige Durchschnittswerte oder durch Allokation nach dem EVA-Prinzip
- Bonusrückstellungen und Kopplung der Auszahlung an Vorgaben

¹²⁶ Die Zeitspanne ist nur exemplarisch angegeben

¹²⁷ EVA wird definiert als „the difference between a company’s net operating income after taxes and its cost of capital of both equity and debt” (Chen & Dodd, 1997, S. 318)

Abschließend sollen die vorgestellten methodischen Kriterien und ihre Umsetzung diskutiert werden. Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist auf Transparenz und Konsistenz zu achten. Transparenz bedeutet, dass Mitarbeiter über die o. g. Maßnahmen umfassend informiert sind und dass etwa mittels eines entsprechenden Trainings in ihr Verständnis investiert wird. Zielsysteme gilt es so zu gestalten, dass sie mit dem Wertesystem und der Unternehmensstrategie übereinstimmen. Die Konsistenz ist sowohl im Rahmen des Drei-Ebenen-Schemas zu berücksichtigen, als auch in einem hierarchieübergreifenden Modell zu reflektieren. Hierzu können Unternehmen Leistungsstandards für einzelne Verantwortungsbereiche sowie übergreifend formulieren.

Für die Einführung und Anwendung der präsentierten Maßnahmen ist es entsprechend dem Referenzmodell von Bedeutung, dass diese umfassend und glaubhaft kommuniziert werden (vgl. Kapitel 4.4). Die Maßnahmen müssen aus Mitarbeitersicht wahrnehmbar und relevant sein. Im Anwendungsbeispiel wird dies dadurch berücksichtigt, dass Vergütungsstrukturen für Mitarbeiter nicht nur relevant sind, sondern die vorgestellten Maßnahmen direkten Einfluss auf sie bzw. auf die Mitarbeiter haben (können). Die Kommunikation erfolgt im Rahmen des HRM und steht im Zusammenhang mit der übergreifenden Unternehmenskommunikation.

Das Bonussystem als Sanktionsmechanismus hat die Funktion eines positiven, wie auch eines negativen Anreizes. *„Das Fehlen von Mali führte zu einer Asymmetrie in der Vergütungsgestaltung, das heißt, bei Erfolg werden hohe Boni gezahlt, im Falle des Misserfolgs fehlt hingegen der Malus. Die Systeme verleiteten die Mitarbeiter, Risiken einzugehen und zu ignorieren, da im Verlustfall die Institute die Lasten zu tragen haben.“* (Nastansky & Lanz, 2010b, S. 39). Die vorgestellten Mechanismen sind demnach so zu gestalten, dass sie beide Funktionen einnehmen können. Hierbei sind Ausnahmen oder Inkonsistenzen zu vermeiden da sie Glaubwürdigkeit des Systems einschränken

bzw. aufheben können. Lindsay et al. (1996) betonen ebenfalls den Sanktionscharakter: „failure to seriously monitor, measure and reward (punish) the performance of individuals on the ethical plane will leave codes of conduct operating in a vacuum, of little use in actually promoting ethical behavior" (Lindsay et al., 1996, S. 403). Damit Sanktionsmechanismen greifen ist es Voraussetzung, dass Fehlverhalten beobachtet wird. Dies setzt eine entsprechende Kontrolle voraus, bspw. durch eine dedizierte Organisationseinheit. Hier ist das in Kapitel 3.1.3 angeführte, potentielle Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle ersichtlich. In dem Anwendungsbeispiel heißt es, dass die Wirkung des Bonussystems im Sinne des Ausbleibens von Fehlverhalten kontrolliert wird. Es heißt daher nicht, dass Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen aufzugeben, sondern Fehlverhalten festzustellen. Hierfür können Maßnahmen eingeführt werden, die die Identifizierung eines solchen Handelns zum Ziel haben.

Die Umsetzung in der Organisation kann, wie in Kapitel 4.7 vorgestellt, durch – eine institutionelle Verankerung unterstützt werden. Folgende Möglichkeiten zeigen exemplarisch organisationale Maßnahmen: Zum einen können Anlaufstellen für Fragen in Form von Hotlines eingerichtet werden. Sie dienen dazu, informatorisch aufzuklären und können sogar Hinweise auf Inkonsistenzen im Bonussystem aufnehmen. Interne Stellen, die proaktiv oder reaktiv auf Wunsch des Mitarbeiters Bonusallokationen prüfen, können als Kontrollinstanz die Umsetzung überwachen und das System bei identifizierten Dysfunktionen anpassen bzw. weiterentwickeln. Auch hier wird deutlich, dass das Unternehmen in das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Abteilungen bzw. Positionen, wie die Kontrollinstanz eine ist, investiert. Mitarbeiter werden die Stellen unterstützen, wenn sie in deren Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Umsetzungsstärke vertrauen.

5.5.4 Formen der externen Selbstbindung in der variablen Vergütung

Aufbauend auf den in Kapitel 4.3 vorgestellten Möglichkeiten einer externen Selbstbindung sollen verschiedene Instrumente beispielhaft vorgestellt werden, die als externer Mechanismus die interne Selbstbindung unterstützen. Sie umfassen zum einen externe, oft branchenspezifische Kodizes bzw. Leitbilder und zum anderen externe Kontrollmechanismen.

Leitbilder und Kodizes stellen eine proaktive Art der freiwilligen Selbstbindung dar. Für das vorliegende Anwendungsbeispiel lässt sich beobachten, dass existierende Mechanismen die Problemstellung nicht abdecken. Das bereits vorgestellte „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ konzentriert sich auf die Managervergütung. Gleiches gilt auch für den DCGK, der die Vorstandsvergütung explizit thematisiert. Es mangelt derzeit noch an Kodizes oder Leitbildern, die die Mitarbeitervergütung im Ganzen, auch im tariflichen Bereich, regeln und Handlungsorientierung geben.¹²⁸ Auf diese Lücke bezieht sich die von fünf deutschen Banken unterzeichnete „Ethische Fundierung von Managementvergütungen in der Kreditwirtschaft“¹²⁹. Diese verpflichtet die Unterzeichner, sich an die Vorgaben und Empfehlungen bzgl. der Mitarbeitervergütung (auch hierarchieübergreifend) zu halten. Die Kernbotschaften sind in Appendix V zusammengefasst. Es werden neun Leitsätze für eine ethische Managervergütung formuliert, die u. a. die Prävention vor unverhältnismäßigen Risiken, Transparenz und Leistungsorientierung des Zielvereinbarungs- und Leistungssystem vorschlagen. Deren Umsetzung liegt

¹²⁸ Auch die in Kapitel 5.4.2 vorgestellten Regeln und Vorgaben beziehen sich teilw. allein auf Managervergütungen

¹²⁹ Die Kernbotschaften sind im Appendix V aufgeführt. Die aktuelle Version ist abrufbar unter: http://www.wcge.org/download/130709_managementverguetung-fin_de.pdf

jedoch in der Verantwortung der Bank und wird nicht in Form von Kontrollprozessen oder Offenlegungspflichten beobachtet.

Eine andere Form der externen Selbstbindung stellt die Einführung eines wertebasierten Bonussystems in Kooperation mit externen Partnern wie bspw. dem ZfW (Zentrum für Wirtschaftsethik Deutschland)¹³⁰ dar. Das unternehmensweite System basiert auf einem Rahmenmodell im Sinne eines Umsetzungsinstruments und gibt keinen Aufschluss über das zu implementierende Wertesystem. Es handelt sich vielmehr um ein Managementsystem. Es beinhaltet Offenlegungspflichten in Form von Implementierungsnachweisen und regelmäßigen internen oder externen Evaluierungen. Hier werden u. a. auch interne Auditsysteme angewandt, die die Bonussysteme hinsichtlich ihrer Wertorientierung, ihrer strategischen Kongruenz zu Unternehmenszielen und ihrer Anwendung überprüfen sollen.¹³¹

Weitere Kontrollinstanzen können, wie bereits in Kapitel 4.3 erwähnt, externe Prüfungen (Audits) sein, bei denen etwa ein Wirtschaftsprüfer für Jahresabschlüsse das Bonussystem auf den Prüfstand stellt. Hierfür können bspw. Berater, externe Kommissionen und Experten beauftragt werden.

In der Praxis finden sich im Bankensektor individuelle Lösungsansätze, die verschiedene der oben aufgeführten Maßnahmen beinhalten. Beispielhaft soll die Umsetzung bzw. Anwendung bei der Deutschen Bank skizziert werden.¹³² Die Deutsche Bank etablierte eine zu Prüfungszwecken eingerichtete externe

¹³⁰ Die aktuelle Version des Wertemanagementsystems des Zentrums für Wirtschaftsethik Deutschland ist abrufbar unter: http://www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms.pdf

¹³¹ Es ist zu beachten, dass keine Bank im Anwenderrat für Wertemanagement ^{ZfW} vertreten ist und entsprechend keine Anwendungsbeispiele im Bankensektor vorliegen

¹³² Vgl. Homepage und Pressemitteilungen des Unternehmens zum Bereich Investor Relations

Vergütungskommission, die nach einmaliger Prüfung in einen im Aufsichtsrat verankerten Vergütungskontrollausschuss umgewandelt wurde. Die externe Selbstbindung wurde demnach in einem zweiten Schritt internalisiert. Als Basis für die Analysen der Kommission diente die „Ethische Fundierung von Managementvergütungen in der Kreditwirtschaft“ (siehe Appendix V), die von der Deutschen Bank unterzeichnet wurde. Darüber hinaus verpflichtet sich die Deutsche Bank national gegenüber dem DCGK sowie dem „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ und international gegenüber verschiedenen weiteren Kodizes bzw. Leitbildern (bspw. vom UN Global Compact oder der International Labor Organization).

Auch wenn die oben genannten externen Lösungen Ansätze für die Mitarbeitervergütung bereitstellen, mangelt es für eine Verstärkung bzw. Unterstützung der internen Selbstbindung durch externe Maßnahmen und Institutionen derzeit noch an konkreten Maßnahmen hinsichtlich der Mitarbeitervergütung, vor allem im tariflichen Bereich. Dies ist primär dadurch begründet, dass zur Verfügung stehende Instrumente sich zumeist auf Managervergütungen (bspw. die Ethische Fundierung von Managementvergütungen in der Kreditwirtschaft) fokussieren und sich in erster Linie nicht auf die Breite der Bankmitarbeiter beziehen (vgl. s. o. sowie Kapitel 5.5.2). In der Praxis nutzen Unternehmen diese Leitlinien, um ein unternehmensweites Bonussystem zu entwickeln (bspw. Deutsche Bank, s. o.). Damit einher gehen Handlungsspielräume in der Umsetzung, da einerseits die Leitlinien interpretiert werden und andererseits, aufgrund der mangelnden Abdeckung der entsprechenden Organisationsebenen, keine externe Kontrolle durch Kodizes oder Leitbilder vorgesehen ist. Es gilt daher, die Bonusallokation auf Mitarbeiterebene weiter in den Vordergrund zu rücken und die Bedeutung der existierenden Ansätze auf Mitarbeiterebene zu spezifizieren: Bestehende Kodizes oder Leitbilder können bspw. um diese Dimension erweitert werden und explizit

Mitarbeitervergütung zu der Managementvergütung aufnehmen und somit Leitlinien für alle Ebenen bereitstellen. Zudem können Banken selbst eine entsprechende externe Verpflichtung in der Umsetzung eingehen, in dem sie z. B. das Wertemanagementsystem des Zentrums für Wirtschaftsethik anwenden.

5.6 Zwischenfazit: Handlungsempfehlungen für die Umsetzung

Die vorangegangenen Abschnitte zeigen exemplarisch, wie ein ethisches, wertebasiertes Bonussystem zu gestalten ist. Es wird deutlich gemacht, dass die Umsetzung des Wertesystems, wie die operative Gestaltung von Bonusstrukturen zeigt, von hoher Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmenskultur ist. Dadurch wird ein Prozess notwendig, der Anforderungen aus dem übergeordneten Konstrukt (Referenzmodell) ableitet und diese in konkrete Handlungsempfehlungen (Maßnahmen) umwandelt.

Rechtliche Vorgaben zusammen mit bestehenden externen Verpflichtungsinstrumenten bieten derzeit schon eine gewisse Orientierung bei der Gestaltung von Vergütungsstrukturen. Sie fokussieren jedoch primär auf die Vergütung des Top-Managements. Derzeit ergeben sich für die Vergütung von (tariflichen) Mitarbeitern große Handlungsspielräume. Diese können durch eine freiwillige interne oder externe Selbstbindung der Retailbanken eingeschränkt werden. Interne Selbstbindung entsteht durch die konsequente Umsetzung des entwickelten Wertesystems. Für das Bonussystem im Retailbanking bedeutet dies, dass den Werten Fairness, Respekt und Partizipation sowie Nachhaltigkeit Rechnung getragen wird. Die folgende Tabelle fasst die erarbeiteten Maßnahmen zusammen:

Werte	Maßnahme
Fairness	- additive oder multiplikative Verfahren der Bonusallokation - Zielbonussysteme - Vergleichsanalysen
Respekt	- Mitarbeiterzufriedenheit als Bemessungsgrundlage - Vergabe von Fair Play Punkten - Soziale Anerkennung und heterogenes Ziel- und Anreizsystem - Offene Diskussion der Ziele und Boni sowie Etablierung von Konfliktmechanismen
Nachhaltigkeit	- Umwandlung variabler Vergütung in fixe Gehaltsbestandteile sowie Festlegung eines maximalen Bonus - Langfristige Leistung als Bemessungsgrundlage durch mehrjährige Durchschnittswerte oder durch Allokation nach dem EVA-Prinzip - Bonusrückstellungen und Kopplung der Auszahlung an Vorgaben

Tabelle 8: Maßnahmen für ein ethisches, wertebasiertes Bonussystem; eigene Darstellung

Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen ist aus methodischer Sicht auf Transparenz und Konsistenz zu achten. Dies schließt u. a. eine umfassende Informationspolitik wie auch hierarchie-übergreifende Standards ein. Die verschiedenen vorgestellten Maßnahmen zeigen, dass in ihrer Anwendung und Gestaltung das Unternehmen großen Handlungsspielraum und viel Freiheiten hat. Die Implementierung ist abhängig von dem unternehmensspezifischen Wertesystem sowie von der individuellen Unternehmensstrategie.

6 Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Unternehmen in das Vertrauen, das Mitarbeiter ihnen entgegenbringen, investieren müssen. Nicht nur aus ökonomischer Sicht konnte das Mitarbeitervertrauen anhand seiner verschiedenen Vorteile als „soziales Kapital“ beschrieben werden.

Bevor die Ergebnisse nun zusammengefasst werden, wird auf Wieland (2002) verwiesen, der in seinen Arbeiten das Thema des Wertemanagements detailliert betrachtet und in der Zusammenarbeit mit Unternehmen in die Praxis umsetzt. Er fasst den Prozess der Entstehung von Vertrauenswürdigkeit durch wertebasierte Selbstbindung so zusammen:

„Damit Werte und moralische Einstellungen als Ressourcen einer Organisation und ihrer Mitglieder für deren Ziele und Aufgaben mobilisiert werden können, bedarf es eines systematischen WerteManagementSystems. Erst die Transformation der Werte von einem individuellen zu einem organisationalen Anliegen sorgt dafür, dass aus einer ‚Papierlage‘ ein lebendiger Prozess werden kann, der in allen Belangen des Geschäftsalltags von Relevanz ist. Dabei muss klar sein, dass es sich um einen Prozess handelt und nicht um die Einführung von Moral per Stichtag. Im Kern geht es um einen Lernprozess der Organisation und ihrer Mitglieder, der darin besteht, die Kompetenz zu erwerben, den unvermeidbaren moralischen Aspekt wirtschaftlicher Transaktionen zu erkennen und so zu gestalten, dass er einen positiven Beitrag zur Sicherung des Unternehmens in ökonomischer, juristischer und gesellschaftlicher Hinsicht leistet. Wertemanagementsysteme sind selbst ein ‚Standard guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung‘ und der ‚Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes‘“ (ebd., S. 8).¹³³

¹³³ Die Schreibweise „WerteManagementSystem“ erklärt sich dadurch, dass das von Wieland vorgestellte Konzept von dem Institut für WerteManagement (Konstanz) erarbeitet wurde, in Kooperation mit Unternehmen, und als WerteManagementSystem^{ZfW} bezeichnet wird

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ausgangspunkt der Forschungsfrage ist die Tatsache, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen theoretisch so vorteilhaft ist, in der Praxis aber häufig fehlt. Dies konnte in der Finanzkrise, aber auch bei spezifischen Unternehmensskandalen beobachtet werden. Die vorliegende Arbeit hat dieses Spannungsfeld aufgenommen und anhand von Charakteristika des Mitarbeiters als Vertrauensgeber sowie des Unternehmens als Vertrauensnehmer herausgearbeitet, dass mangelnde Vertrauenswürdigkeit auf Unternehmensseite diese Kooperation zum gegenseitigen Vorteil als eine mögliche Ursache verhindert.

Während der Mitarbeiter als Vertrauensnehmer durch Unsicherheit und dadurch Verletzlichkeit sowie durch bestimmte, mit dem Vertrauen verbundene Erwartungen gekennzeichnet ist, zeichnet ein situativer Interessenskonflikt, Selbstbindung und Vertrauenswürdigkeit den Vertrauensnehmer aus (vgl. hierzu Suchanek, 2015a, S. 71 ff.). Der situative Konflikt – also die Freiheit des Unternehmens in Bezug auf den Umgang mit dem Mitarbeitervertrauen – ist der zentrale Kern der vorliegenden Arbeit. Die Erwartung des Mitarbeiters, wie dieser situative Konflikt durch das Unternehmen aufgelöst wird (Wahl der Handlungsstrategie), wird in dem erarbeiteten Modell als wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit beschrieben: Nimmt der Mitarbeiter an, dass das Unternehmen den situativen Konflikt nicht zu seinen Ungunsten auflöst, hält er es für vertrauenswürdig und vertraut; obwohl dieses Vertrauen noch mit Risiko behaftet ist, ist der Mitarbeiter bereit, sich verletzlich zu zeigen.

Da Unternehmen von Mitarbeitervertrauen profitieren, sollten sie in ihre Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Mitarbeitern investieren, damit eine auf Vertrauen basierte Kooperation zustande kommt. Als Lösung für das Problem des

situativen Konflikts bzw. als Investitionsobjekt wird das Konzept der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung eingeführt. Kern dieses Konzeptes, das als Referenzmodell für die Ausarbeitung an einem konkreten Beispiel dient, ist, dass Unternehmen gegenüber Mitarbeitern signalisieren, dass sie deren Erwartungen erfüllen können und wollen. Hierfür wurde, basierend auf dem Drei-Ebenen-Schema der ökonomischen Ethik (Suchanek, 2015a, S. 39 ff.), ein Referenzmodell für Vertrauens- bzw. Wertemanagement entwickelt. Der Fokus liegt hierbei auf der Etablierung einer ethischen, wertebasierten Unternehmenskultur. Diese Form einer internen Selbstbindung kann durch externe Selbstbindungsmechanismen ergänzt werden. Hierfür dienen bspw. externe Kodizes oder Branchen-Leitbilder.

Es konnte gezeigt werden, dass das Modell, sofern es konsequent umgesetzt wird, durch Sanktionen die geforderte Anreizkompatibilität beinhaltet. Hierfür ist es u.a. auch notwendig, dass der Mitarbeiter das System nachvollziehen kann und es für sinnvoll (im besten Fall identitätsstiftend in Form eines identifikationsbasierten Vertrauens) erachtet. Als weitere Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung sind insbesondere Transparenz und Konsistenz bei der Anwendung, eine organisationale Verankerung sowie glaubhafte Kommunikation zu nennen. Bei der Organisation von Vertrauensmanagement wurden verschiedene Möglichkeiten skizziert, die Umsetzung ist unternehmensspezifisch und ist durch jedes Unternehmen selbst zu gestalten.

Die vorgestellten Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit lassen sich in acht wesentliche Erkenntnisse zusammenfassen:

1. In der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen werden Kooperationen durch Friktionen im Vertrauensverhältnis ver-/ behindert.

2. Die Friktion kann u.a. durch den situativen Konflikt auf Unternehmensseite erklärt werden¹³⁴ und lässt sich auf mangelnde Vertrauenswürdigkeit zurückführen.
3. Vertrauenswürdigkeit als empirische Bedingung für Vertrauen wird durch kommunizierte, freiwillige Selbstbindung erzeugt; das Unternehmen schränkt sich freiwillig in seinen Handlungsmöglichkeiten ein.
4. Die Einschränkung muss glaubhaft sein und kommuniziert werden.
5. Sanktionen bspw. in Form eines Bonussystems stellen die notwendige Anreizkompatibilität her.
6. Das Unternehmen hat die Möglichkeit einer internen Selbstbindung mittels eines Vertrauensmanagement auf den Ebenen des Spielverständnisses, der Regeln und des Handelns. Hierfür wurde ein Wertesystem erarbeitet, das drei grundlegende Werte beinhaltet:
 - Fairness / Gerechtigkeit
 - Respekt / Partizipation
 - Nachhaltigkeit / Planbarkeit
7. Zur Verstärkung und Unterstützung der internen Selbstbindung kann sich das Unternehmen extern verpflichten und objektive Kontrollmechanismen einführen.
8. Bei einer Umsetzung sind insbesondere die folgenden, methodischen Kriterien zu beachten:
 - Transparenz (im Besonderen wichtig für Fairness);
 - Konsistenz über alle Ebenen;
 - „Rückendeckung“ durch das Management und glaubhaftes Vorleben;
 - unterstützende Organisation und Strukturen.

¹³⁴ Andere Gründe wie bspw. Defizite auf Mitarbeiterseite wurden im Rahmen der Problemstellung nicht thematisiert

Die Praxis zeigt, dass bestehende Ansätze und das vorgestellte Modell fehler- bzw. mangelhaft umgesetzt werden und es einer weiteren, detaillierten Handlungsorientierung bedarf, die Unternehmen im Bereich des Vertrauensmanagement unterstützen. Dies kann auf den situativen Konflikt zurückgeführt werden, der in einem Vertrauensverhältnis auf Seiten des Unternehmens als Vertrauensnehmer entsteht. Dieses ist frei in seiner Entscheidung, wie es mit dem Vertrauen des Mitarbeiters umgeht. Dies wurde anhand des Anwendungsbeispiels im Bereich des vertrieblichen Bonussystems im Retailbanking illustriert. Die Gesetzgebung bietet insbesondere auf Mitarbeiterebene Freiräume, die Unternehmen Handlungsspielräume eröffnen und somit Selbstbindung erfordern. Das Bonussystem als Anreizinstrument übernimmt in diesem Zusammenhang verschiedene Funktionen (vgl. Kapitel 5.4.1) und kann freiwillige Selbstbindung glaubhaft vermitteln. Die Turniertheorie zeigt die positive Verhaltenswirkung eines Bonus- bzw. Anreizsystems, Fehlanreize und methodische Mangelhaftigkeit lassen aber Dysfunktionen auftreten, die eine wirksame Umsetzung be- oder verhindern. Diesen gilt es entgegenzuwirken, in dem ausgehend von dem Wertesystem ein Bonussystem etabliert wird. Es wurden entsprechende mögliche Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, die einerseits das Wertesystem verankern und andererseits Dysfunktionen vermeiden. Beispiele hierfür sind Berücksichtigung der Mitarbeiterzufriedenheit, Bonusrückstellungen und heterogene Zielsysteme, die soziale Anerkennung mit einschließen (vgl. Kapitel 5.6). Es gilt zu beachten, dass Bonussysteme nur ein Element eines umfänglichen Anreizsystems sind und in dies einzubetten sind.

Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation sollen somit dazu beitragen, dass Unternehmen verstärkt und effektiver in die Vertrauenswürdigkeit gegenüber ihren Mitarbeitern investieren (können) und dass in der Folge Gewinne aus einer Kooperation zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zum gegenseitigen Vorteil realisiert werden (können). Die dargestellten Folgen eines fehlenden

Mitarbeitervertrauens zeigen, dass die ökonomische Ethik mittels der vorgestellten Modelle sinnvolle und notwendige Handlungsorientierung bieten kann. Dies gilt es weiter zu detaillieren. Des Weiteren kann aus der vorgestellten Argumentation aus dem Referenzmodell selbst abgeleitet werden, dass Unternehmen aktiv Selbstbindungsmechanismen – intern wie auch extern – etablieren sollten.

6.2 Zusammenfassung aus Sicht der ökonomischen Ethik

Nach der Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse dienen die folgenden Abschnitte dazu, einen Rückbezug auf die theoretische Grundlage der Arbeit, die ökonomische Ethik, herzustellen. Im Fokus stehen zwei Modelle, die mit den erarbeiteten Erkenntnis in Zusammenhang gesetzt und diskutiert werden: der praktische Syllogismus und das Drei-Ebenen-Schema.

Der praktische Syllogismus zeigt, warum Vertrauen als Handlungsbedingung entscheidend für das Zustandekommen von Kooperationen ist. Im Sinne des Forschungsvorhabens dient das Modell dazu, eine Antwort auf die Frage zu finden, warum es für Unternehmen von Relevanz ist, in Mitarbeitervertrauen zu investieren. Vertrauen ist demnach eine Handlungsbedingung für Kooperation, die zum gegenseitigen Vorteil gereicht. Vertrauen ist der Argumentation folgend daher „wünschenswert“ (Ebene 1) und setzt aufgrund des situativen Konflikts als Handlungsbedingung die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens voraus. Nimmt man diese wiederum als gewünschte Eigenschaft an, ermöglicht eine kommunizierte, freiwillige Selbstbindung, dass die Vertrauenswürdigkeit wahrgenommen wird. Die dadurch geschaffene Vertrauenswürdigkeit lässt den Mitarbeiter vertrauen und er wählt entsprechend die Kooperationsstrategie. Die Abbildung aus Kapitel 2.1.2 aufgreifend, heißt dies zusammengefasst (Abb. 15):

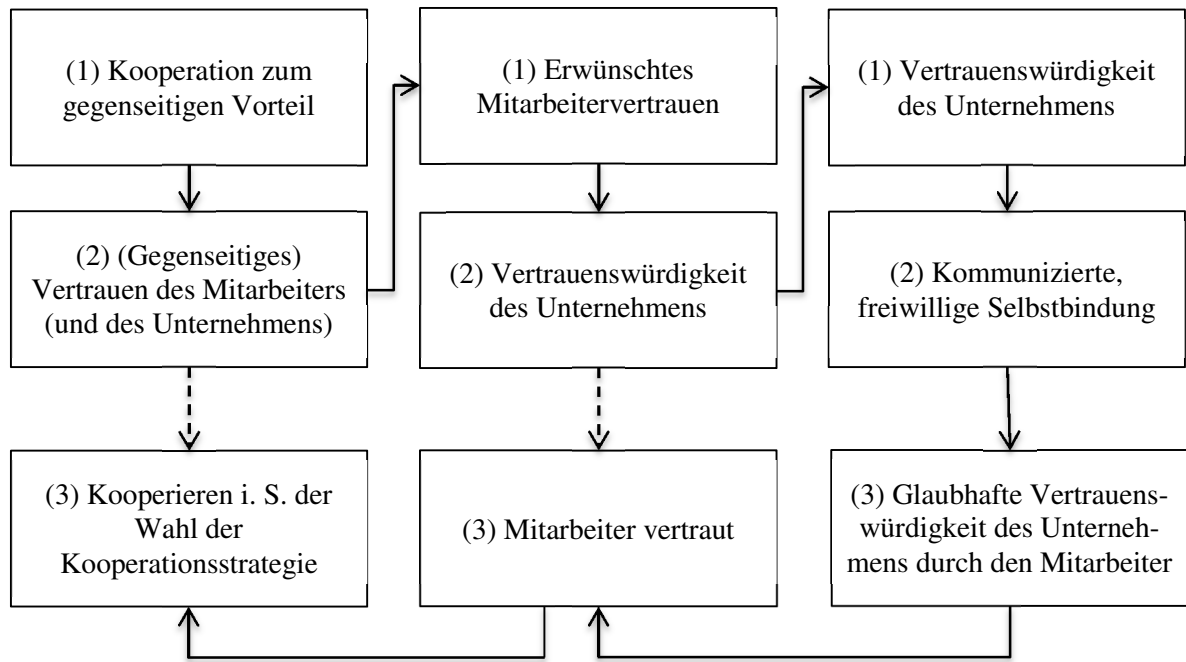


Abbildung 15: Die Erkenntnisse der Arbeit nach dem Schema des praktischen Syllogismus; eigene Darstellung

Die scheinbare Lücke in der Operationalisierung (siehe Kapitel 6.1) kann durch ein praxisnahes, die Bedürfnisse von Handelnden berücksichtigendes Gedankenmodell geschlossen werden: das Drei-Ebenen-Schema, bestehend aus Spielverständnis, Spielregeln und Spielzügen (vgl. Kapitel 2.1.5). Dieses Schema dient als Ansatz, um Vertrauens- bzw. Wertemanagement umzusetzen bzw. einzuführen. Intern hergeleitete und in Leitbildern ausformulierte Werte (1) stellen eine grundlegende Haltung dar. Unter Spielregeln (2) werden die etablierten Regeln und (schriftlich fixierte wie auch indirekte, gelebte) Normen verstanden, zu denen bspw. interne wie auch externe Compliance-Richtlinien gehören. Die Spielzüge (3) finden sich in den unmittelbaren Handlungen wieder. Die Konsistenz zwischen allen drei Ebenen ist von Bedeutung, da diese miteinander verbunden sind und zwischen ihnen Rückkopplungseffekte vorliegen. Handlungen werden nicht nur von Regeln und dem übergeordneten Spielverständnis beeinflusst, sondern sie selbst können diese auch verändern.

6.3 Implikationen für Unternehmen

In der Literatur aus dem Bereich der Organisationsforschung ist zu beobachten, dass soziales Kapital für den Unternehmenserfolg eine immer größere Rolle spielt (Kunda, 1992). Napiet und Ghoshal (1998) setzen bei diesem Gedanken an und stellen fest, dass neben Management-Expertise der Respekt gegenüber Mitarbeitern ein essenzieller Erfolgsfaktor ist. Diese Erkenntnis stimmt überein mit der schon in den 1950er-Jahren getroffenen Unterscheidung zwischen aufgaben- und sozialorientierten Elementen der Unternehmensführung (bspw. Barnard, 1950). Aktuelle Forschung setzt an diesem Punkt an und bezeichnet soziales Kapital als Erfolgsfaktor für moderne, leistungsstarke Unternehmen (bspw. Ostermann, 1999). Eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur kann ein solches soziales Kapital sein. Sie ermöglicht den Mitarbeitern aufgrund der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens, sich als Organizational Citizen zu verhalten und kann Transaktionskosten senken (vgl. Kapitel 3.4.1). Barney und Hansen (1994, S. 188) fassen die Bedeutung von Vertrauen für Unternehmen zusammen: „Trust, in economic exchanges, can be a source of competitive advantage“.

Setzt man diese Erkenntnis in den theoretischen Kontext der ökonomischen Ethik und versteht Vertrauenswürdigkeit als Handlungsbedingung für Vertrauen, so ist in diese – der Goldenen Regel folgend – zu investieren. Den Unternehmen ist, dieser Argumentation und dem Referenzmodell zufolge, anzuraten, ihre Vertrauenswürdigkeit durch Selbstbindung zu signalisieren. Selbstbindung im Unternehmen entsteht, wenn sich die Unternehmensmitglieder an explizite Regeln wie auch implizite Werte halten und der Mitarbeiter sich darauf verlassen kann –

unabhängig von der Person, der er gegenübersteht. Dem Unternehmen obliegt es, ein solches Umfeld zu schaffen und zu unterstützen.

Es ist zu beobachten, dass im Bankenumfeld das Thema „Kundenvertrauen“ in den Mittelpunkt des Handelns gerückt wird. Die Untersuchung hat gezeigt, dass dies allein nicht ausreicht. Insbesondere der Vertriebsmitarbeiter in seiner Funktion als „Vermittler“ ist durch seinen direkten Kontakt zum Kunden der Adressat von dessen Vertrauen. Er repräsentiert die Bank. Demzufolge gilt es, das Vertrauen dieses Mitarbeiters zu gewinnen. Das Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter ist ein Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg und in die Beziehung zu ihm ist zu investieren. Berücksichtigt man den aktuellen Trend der Fokussierung auf den Kunden und anderer externer Stakeholder, heißt dies nicht, dass diese durch den Mitarbeiter „verdrängt“ werden sollen. Vielmehr schlägt die vorliegende Arbeit vor, den internen wie auch externen Interessengruppen eines Unternehmens in einem multi-dimensionalen Ansatz Rechnung zu tragen, auch wenn sich die Problemstellung auf den Mitarbeiter als Adressaten der Vertrauenswürdigkeit fokussiert.

Für die Entwicklung und Umsetzung der vorgeschlagenen Konzepte im Unternehmen gibt es jedoch kein Patentrezept¹³⁵; „vielmehr ist eine aktive Auseinandersetzung der Verantwortlichen mit der Thematik gefragt“ (Brandenburg, 2009, S. 228). Die vorliegende Arbeit hat daher zum Ziel, Unternehmen für die Problemstellung zu sensibilisieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen – ein Umsetzungsplan muss jedoch individuell und partizipativ im Unternehmen selbst erarbeitet werden.

¹³⁵ Vgl. Schweer und Thies (2003, S. 124), die betonen, „dass es per se keine Patentrezepte geben kann, zum anderen muss ein gezielter Aufbau von Vertrauen als Organisationsprinzip an den konkreten Bedürfnissen einer spezifischen Organisation ansetzen“

6.4 Implikationen für Führungskräfte

Im Referenzmodell wurde herausgearbeitet, dass die Führungskraft den wichtigsten Vermittler der unternehmerischen Vertrauenswürdigkeit für den Mitarbeiter darstellt. Dieser Bedeutung seiner Position muss er sich bewusst sein; sein Handeln und Führen ist für den Mitarbeiter entscheidend. Hieraus lässt sich ableiten, dass das Werteverständnis und das Eintreten der Führungskräfte für das Wertesystem und die Unternehmenskultur essenziell sind. Dies stimmt überein mit dem Postulat von Trevino et al. (1999, S. 145), das sie auf der Basis ihrer empirischen Erkenntnisse formulieren: „*Executive leaders and supervisors must regularly show they care about ethics and shared values (including demonstrating that values are as important as the bottom line), and they must show that they care through words and consistent actions*“.

Daraus ergibt sich die Forderung, nur Mitarbeiter in Führungspositionen zu versetzen, die für die Unternehmenskultur eintreten. Nur durch eine Karriereplanung, die das Wertesystem und seine Anwendung berücksichtigt, kann die Unternehmenskultur erfolgreich im Unternehmen durch die Führungskräfte vorgelebt werden.

6.5 Implikationen für Mitarbeiter

Implikationen für Mitarbeiter lassen sich nach den Erkenntnissen dieser Arbeit aus den Merkmalen ihrer Position als Vertrauensgeber, aus ihrer Rolle im Vertrauensmanagement sowie aus dem reziproken Charakter von Vertrauen im Generellen ableiten.

Der Mitarbeiter wurde in der vorliegenden Arbeit als Vertrauensgeber definiert. Er kann durch Verletzlichkeit und Erwartungen bestimmt werden. Seine Erwartungen

haben Einfluss auf eine mögliche Kooperation und bilden die Basis für die Bewertung, ob das von ihm investierte Vertrauen erfüllt wird oder es zu (relevanten) Inkonsistenzen kommt. Auch wenn dies insbesondere vom Vertrauensnehmer abhängt ist es, um relevante Inkonsistenzen zu vermeiden, wichtig, dass der Vertrauensnehmer, das Unternehmen, die Erwartungen kennt, dass diese also transparent kommuniziert werden. Überführt man dies in die Praxis, heißt dies, dass Mitarbeiter und Unternehmen aktiv den Dialog hinsichtlich Erwartungen suchen sollten.

Der erfolgreiche Aufbau einer Unternehmenskultur ist ein partizipativer Prozess. Daher ist es entscheidend, dass die Mitarbeiter sich einbringen und (pro)aktiv agieren. Partizipation ist ein reziproker Begriff, das heißt, dass auch von Seiten des Unternehmens bzw. der Führungskräfte diese unterstützt und eingefordert werden muss. Dies gilt auch für die vorgestellten Kontrollmechanismen. Nur bei aktiver Nutzung können diese ihre Wirkung entfalten.

Wie dargestellt, handelt es sich auch bei einem Vertrauensverhältnis um eine Wechselbeziehung, was oft als reziproker Charakter von Vertrauen (Frey & Osterloh, 1997) bezeichnet wird. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter nicht nur selbst vertraut, sondern auch das Vertrauen des Unternehmens bzw. der Führungskraft besitzt (oder nicht). Hier sind die oben vorgestellten Modelle mit einer umgekehrten „Rollenbesetzung“ anzuwenden. Den Mitarbeitern muss bewusst sein, dass das „Vertrauensspiel“ immer zwei Seiten hat und man oft gleichzeitig Vertrauensgeber und -nehmer ist. Es ist davon auszugehen, dass der reziproke Charakter von Vertrauen oft simultan besteht; man also zeitgleich Vertrauensnehmer und -geber ist und sich beide Positionen beeinflussen: Enttäuscht man als Vertrauensnehmer, kann der Aufbau einer Beziehung als Vertrauensgeber erschwert sein.¹³⁶ Die Auswirkung auf zukünftige Kooperationen

¹³⁶ Dies ist nicht empirisch belegt und kann als Desiderat der Forschung bezeichnet werden

ist als Handlungsfolge zu verstehen und gilt es bei Kooperationsentscheidungen zu berücksichtigen.

6.6 Ausblick

Abschließend ist zu konstatieren, dass Mitarbeitervertrauen bereits heute, aber umso mehr in der Zukunft, einen Wettbewerbsvorteil darstellen wird. Mit dem „War for Talents“ nimmt der Druck der (potenziellen) Mitarbeiter auf die Unternehmen weiter zu. Die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das verantwortliches, ethisches Handeln in den Fokus rückt, gewinnt an Bedeutung. Im gleichen Zug ist anzunehmen, dass ethische, verantwortungsvolle Unternehmensführung durch die Gesellschaft und externe Interessensgruppen weiter, in einem stärkeren Ausmaß gefordert wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzt. Für Unternehmen wird es daher ein kritischer Erfolgsfaktor sein, erfolgreich in das Vertrauen der verschiedenen Interessensgruppen zu investieren und hierbei insbesondere das Mitarbeitervertrauen zu stärken. Dies gilt es seitens des Unternehmens herzustellen, auszubauen und beizubehalten. Die wachsende Bedeutung in der Praxis hat sich in der akademischen Forschung widerzuspiegeln. Insbesondere die ökonomische Ethik kann so das Postulat der Alltagstauglichkeit erfüllen.

Um die Vertrauenswürdigkeit zu stärken, wurde das Konzept der kommunizierten, freiwilligen Selbstbindung eingeführt. Ergänzend zur internen Ausgestaltung kann es extern verstärkt werden. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Mitarbeitervertrauens ist zu erwarten, dass unternehmensübergreifende Maßnahmen wie bspw. Kodizes vermehrt entwickelt werden. Dadurch können auch bestehende Initiativen, wie bspw. das „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ an Bedeutung gewinnen. Ferner stellt sich die Frage, welche

weiteren externen Instrumente die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit durch den Mitarbeiter unterstützen können.

Den Vertrauensprozess betrachtend, knüpft die vorliegende Arbeit an den Themenkomplex der Vertrauenswürdigkeit an und entwickelt ein Konzept der Selbstbindung. Für eine umfassende Betrachtung des Vertrauenskonstrukts sind weitere Faktoren zu berücksichtigen. Ansätze findet man hier bspw. in der Leadership-Literatur und in Arbeiten aus dem Compliance-Bereich.¹³⁷ Sie greifen jeweils einen Aspekt des Vertrauensprozesses auf und müssen dementsprechend in eine vollständige Betrachtung einbezogen werden.

Auch wenn das Forschungsfeld „Vertrauen“ sich immer stärker der Beliebtheit erfreut, lassen sich aus der vorliegenden Arbeit weitere Problemstellungen für zukünftige Untersuchungen ableiten. Hierbei handelt es sich um Fragen der Generalisierbarkeit und der Validierung der Erkenntnisse.

Aus der hier verfolgten Fokussierung auf eine bestimmte Industrie ergibt sich die Frage, ob Vertrauen und Vertrauensmanagement *branchenspezifisch* sind. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu untersuchen, ob Berufsfelder eine Rolle spielen. Hier könnte man bspw. untersuchen, ob der akademische bzw. nicht-akademische Hintergrund signifikante Unterschiede in der Ausprägung des Vertrauensmanagements zur Folge hat.

Die in Kapitel 2 erwähnte *Kulturabhängigkeit* bietet ebenfalls einen Ansatz für weitere Forschung. Auch hier gilt es zu untersuchen, ob eine solche Abhängigkeit in global agierenden Unternehmen besteht. Sollte diese bestätigt werden, ergäbe

¹³⁷ Es handelt sich hier nur um Beispiele, die illustrieren, dass Vertrauen ein facettenreiches Konstrukt ist und Gegenstand zahlreicher, verwandter wissenschaftlicher Disziplinen ist. Für einen holistischen Ansatz von Vertrauen in Unternehmen müssen diese einbezogen werden. Dies ist nicht in der Problemstellung der Arbeit abgebildet

sich ein neues Forschungsfeld als Kooperation zwischen Ethik, Kulturwissenschaften und dem internationalen Management.

Bei der Formulierung der Forschungsfrage wurden verschiedene, weitere Einflussfaktoren, die relevant für den Untersuchungsgegenstand sind, ceteris paribus gehalten und eine entsprechende Eingrenzung wurde vorgenommen. Hieraus lassen sich weitere offene Forschungsfelder identifizieren. Insbesondere die Rolle und Motivation der *Führungskraft* bedarf einer intensiven Betrachtung. Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass die Motivation der Führungskraft mit der des Unternehmens übereinstimmt, d. h., dass es keinen Konflikt zwischen dem Handeln beider gibt. Die Führungskraft orientiert sich demnach an dem Unternehmen. Beide werden als Vertrauensnehmer beschrieben und hier in ihrer Funktion nicht differenziert, sondern als ein Akteur behandelt. Es ist hierbei offensichtlich, dass diese Vereinfachung nicht der Praxis entspricht. Wendet man den praktischen Syllogismus auf diese Problemstellung an, gilt es zu untersuchen, welche Handlungsbedingungen (Ebene 2) die Führungskraft ggf. davon abhalten, dem Wertesystem bzw. dem Spielverständnis und den formulierten Regeln (1) zu folgen und dementsprechend zu handeln (3). Rupf Schreiber (2006, S. 101) stellt diesen Zusammenhang dar, wie folgt: *„Organisationen und Systeme werden meistens durch Menschen repräsentiert, wodurch ein personaler Vertrauensmechanismus immer mit zu bedenken ist. Die Repräsentanten sind selbst potentielle Vertrauensobjekte oder Transporteure der Vertrauenswürdigkeit der gesamten Institution“*.

Die Arbeit fokussiert, wie in Kapitel 4 erwähnt, auf die Bildung der „Organizational Trustworthiness“ und die *Werte*, die diese unterstützen. Es ist aber zu beachten, dass ein Wertesystem sich sowohl nach innen als auch nach außen widerspiegeln sollte. Bei der Formulierung eines Leitbildes gilt es daher, alle Interessensgruppen und ihre Erwartungen zu berücksichtigen. Das Mitarbeitervertrauen ist bei der operativen Umsetzung in einem breiteren Kontext

zu betrachten, in dem auch externe Beziehungen in der Formulierung des Wertesystems mit einbezogen werden. Für die verschiedenen Gruppen sind jeweils die relevanten Werte zu formulieren und miteinander zu verknüpfen, um ein Wertegerüst zu entwickeln.

Insgesamt – für die untersuchte Problemstellung wie auch die weiter oben aufgeführten offenen Forschungsfragen – mangelt es derzeit noch an breiten *empirischen Studien* im Zusammenhang mit Vertrauensmanagement. Dies kann dadurch begründet werden, dass eine Messung von Vertrauen problematisch ist (Möllering, 2006, S. 135 ff., Seppänen, Blomkvist & Sundqvist, 2006). Oft lässt sich Vertrauen nur durch Verhaltensbeschreibungen messen (u. a. bei Child & Möllering, 2003, S. 75). Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass auf Basis der vorgestellten konzeptionellen Grundlagen weitere qualitative und quantitative Studien durchzuführen sind, die sowohl die „Ökonomie des Vertrauens“ analysieren und darüber hinaus die Selbstbindung als Mittel zur Signalisierung der Vertrauenswürdigkeit untersuchen.

Appendix I: Leitbilder deutscher Retailbanken

Leitbild der Commerzbank

Unser Leitbild

Wir möchten eine Bank sein, die sich zu allererst um ihre Kunden kümmert.

Unser Ziel: Ihre Zufriedenheit

Wir als Commerzbank wollen, dass Sie nachhaltig mit unseren Leistungen zufrieden sind und uns als „Die Bank an Ihrer Seite“ erleben. Sollten Sie dennoch Grund zur Unzufriedenheit haben, wollen wir gemeinsam mit Ihnen nach Lösungen suchen, um Ihre Zufriedenheit wiederherzustellen. Dazu gehört, Ihr Anliegen zu verstehen, entstandene Fehler zu bereinigen und eine faire, für beide Seiten tragfähige Lösung zu finden.

Abrufbar unter:

<https://www.commerzbank.de/portal/de/geschaeftskunden/kontakt/ihre-kritik-und-ihr-lob/unser-leitbild/unser-leitbild.html>.

Leitbild der Postbank AG

Unsere Vision

Wir geben jeden Tag und überall das Beste für unsere Kunden, für ihre finanziellen und postalischen Bedürfnisse. Wir sind dabei fair, einfach und einzigartig. Als Unternehmen sind wir ambitioniert, wir wachsen und sind erfolgreich. Wir sind die Postbank!

Unsere Mission

Wir richten unser Engagement gleichermaßen auf unsere Kunden, unsere Mitarbeiter, unsere Eigentümer und die Gesellschaft aus:

- Für unsere Privat-, Geschäfts- und Firmenkunden sind wir ein fairer, einfacher und qualitätsbewusster Partner. Wir bieten eine einzigartige Kombination aus Nähe und digitaler Welt für jedermann.
- Für unsere Mitarbeiter sind wir ein attraktiver Arbeitgeber mit einer wertschätzenden und partnerschaftlichen Kultur. Wir führen als Vorbilder – aktiv, klar und direkt – und entwickeln unsere Mitarbeiter weiter.
- Für unsere Eigentümer schaffen wir nachhaltig Wert durch profitables Wachstum im deutschen Heimatmarkt. Wir sind ein gut vernetzter Teil der Deutsche Bank-Gruppe mit eigenständiger, starker Identität.
- Innerhalb der Gesellschaft verhalten wir uns verantwortungsvoll und bringen uns als Bank und mit unserem persönlichen Einsatz ein.

Unsere Werte und Prinzipien

Kundenorientierung

Wir sind klar, einfach und unkompliziert. Wir stellen die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden in den Mittelpunkt und verdienen uns das Vertrauen unserer Kunden täglich neu. Die geschaffenen Werte teilen wir fair.

Integrität

Wir stehen zu unseren Zusagen und versprechen nur das, was wir halten können. Wir kommunizieren offen und transparent und stellen uns konstruktiver Kritik.

Nachhaltige Leistung

Wir streben mit hohem Engagement nachhaltigen Erfolg an. Wir sind verantwortungsvoll und haben stets die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns im Blick.

Innovation

Wir sind offen für Veränderung und teilen aktiv unser Wissen. Wir arbeiten zielgerichtet für unsere Kunden immer daran, dass Produkte und Services noch besser und Prozesse noch schlanker und transparenter werden.

Partnerschaft

Wir gehen wertschätzend und respektvoll miteinander um und begegnen uns auf Augenhöhe. Wir schätzen Vielfalt, um gemeinsam die besten Lösungen zu finden. Wir arbeiten fach- und hierarchieübergreifend eng zusammen und unterstützen uns gegenseitig.

Disziplin

Wir halten uns an Regeln. Wir streben an, alles was wir tun, im ersten Anlauf richtig zu machen. Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche und gehen sorgsam mit unseren Ressourcen um.

Abrufbar unter:

<https://www.postbank.de/postbank/leitbild.html>

Leitbild der Sparda-Bank Hamburg

Sparda-Bank – eine sympathische Gemeinschaft

Als Sparda-Bank Hamburg eG haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, unsere Bankgeschäfte einfach und fair zu gestalten. In unserem Unternehmensleitbild ist

dieser Grundsatz deshalb tief verankert.

1. Präambel

- Wir achten die Einzigartigkeit von Menschen, Umwelt und Kulturen.
- Wir möchten unsere Werte für künftige Generationen bewahren.
- Unser Leitbild zeigt, woher wir kommen, wofür wir einstehen.
- Das Leitbild ist Grundlage und Auftrag für unsere Arbeit. Tag für Tag.
- Wir laden Sie ein, auf dieser Basis gemeinsam mit uns Ihre Zukunft zu gestalten.

2. Tradition und Moderne

- Unsere Wurzeln reichen bis ins Jahr 1903 zurück. Eisenbahner bauten unsere Genossenschaftsbank mit dem noch immer gültigen Ziel auf, Chancengleichheit im wirtschaftlichen Leben und Wohlstand für alle zu verwirklichen.
- Eisenbahnen und Genossenschaften stehen damals wie heute für Innovation und Dynamik.
- Für uns ist dies Auftrag, erstklassige Dienstleistungen für Sie und unsere Region zu erbringen.

3. Unsere Überzeugungen

Unsere Traditionen und Werte wirken auch in Zukunft dynamisch:

- Wir pflegen eine Kultur der Freundlichkeit.
- Wir stärken Eigenverantwortung.
- Wir leben gesellschaftliche und kulturelle Verantwortung.
- Wir schätzen unsere Mitarbeiter als Partner auf Augenhöhe für Sie.
- Wir bieten Ihnen einfache und qualitativ hochwertige Finanzlösungen.
- Wir engagieren uns stets für Sie: Persönlich vor Ort, online, telefonisch oder mobil.
- Wir streben nach Ihrer Zufriedenheit.

4. Ihre Zufriedenheit

Bildet das Zentrum unserer Sparda-Welt:

- Sie sind Mitglied und Miteigentümer unserer Bank.
- Sie sind Partner für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Sie formen und kontrollieren unsere Arbeit demokratisch mit.
- Sie werden an unserem Erfolg beteiligt.
- Sie sind mit Ihren Bedürfnissen Ansporn und Aufgabe für uns.
- Sie werden von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kompetent, freundlich und fair begleitet.
- Sie erleben eine dynamische und transparente Beratungskultur.
- Sie erhalten solide und individuelle Lösungen.

5. Ihr Partner

Wir möchten Sie:

- Persönlich verstehen.
- Ganzheitlich und fair in allen Fragen rund um Ihr Geld beraten.
- Partnerschaftlich und freundlich durch alle Lebenslagen begleiten.
- Engagiert, unabhängig und gewissenhaft unterstützen.
- Mit innovativen und qualitativ hochwertigen Finanzstrategien versorgen, die Ihrer Situation, Ihren Bedürfnissen und Interessen gerecht werden.
- Mit professioneller und flexibler Arbeit überzeugen.

6. Ihr Vertrauen

- Ist das oberste Ziel unserer Arbeit.
- Benötigt die Glaubwürdigkeit, Geradlinigkeit und Gewissenhaftigkeit unserer persönlich geprägten Beratungskultur.
- Wurzelt in unseren Werten und Traditionen.
- Rechtfertigt Höchstleistungen unseres Teams.
- Gibt uns Stabilität und Motivation.

- Stärkt unsere Verantwortung für die Region.

7. Genossenschaftliche Kultur

- Kultur bedeutet für uns primär respektvollen Umgang miteinander sowie gemeinschaftliches Geben und Nehmen.
- Wir pflegen eine offene und faire Kommunikation.
- Wir fordern Qualität und Leistungsbereitschaft von unserem Team.
- Wir geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze und Perspektiven.
- Wir eröffnen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Wir engagieren uns für ein Betriebsklima gegenseitiger Wertschätzung, die Gesundheit und Fitness unseres Teams.

8. Starke Gemeinschaft

- Wir fördern das wirtschaftliche Wohlergehen und die Unabhängigkeit unserer Mitglieder.
- Wir sind wirtschaftlich selbstständig, arbeiten mit hochproduktiven Prozessen und spekulieren nicht mit anvertrautem Geld.
- Ihr Vermögen ist bei uns in guten Händen: Wir garantieren die Sicherheit Ihrer Einlagen als große, leistungsstarke Genossenschaftsbank und geprüftes Mitglied der bewährten genossenschaftlichen Sicherungseinrichtungen.
- Spezialisiert auf Privatkunden bieten wir Ihnen gemeinsam mit unseren leistungsstarken Verbundpartnern qualitativ hochwertige Finanzstrategien für alle Lebenslagen, die solide und innovativ, klar und einfach sind.

9. Nachhaltig in Norddeutschland

- Wir sind in Ihrer Nähe für Sie ganz persönlich da. Nutzen Sie eine individuelle Beratung in einer unserer Filialen in Hamburg, Schleswig-Holstein und im

nördlichen Niedersachsen.

- Wir sind als große Gemeinschaft da, wo Menschen und Kommunen uns brauchen.
- Wir schonen die natürliche Umwelt und fördern Ihr umweltbewusstes Handeln.
- Wir fördern mit unserem Wachstum den wirtschaftlichen Aufstieg in der hanseatischen Region.
- Wir unterstützen zahlreiche gemeinnützige, soziale, kulturelle und sportliche Projekte

Abrufbar unter:

<https://www.sparda-bank-hamburg.de/sparda/unternehmensleitbild>

Leitbild Mercedes-Benz Bank

Das Beste – für Kunden und Händler

Unsere Vision ist einfach – und zugleich sehr anspruchsvoll. Wir wollen in enger Zusammenarbeit mit unseren Fahrzeugkollegen der beste Finanzdienstleister für unsere Kunden und Händler sein.

Dieses Ziel verfolgen wir konsequent, indem wir

- zusätzlichen Wert für unsere Kunden, unsere Händler und unsere Fahrzeugmarken schaffen,
- zur Absatzunterstützung und zum finanziellen Erfolg von Daimler beitragen,
- unseren Mitarbeitern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten und unserer gesellschaftlichen Verantwortung durch soziales Engagement Nachdruck verleihen.

Dabei ist klar: Wer gemeinsam viel erreichen will, braucht ein festes Fundament. Eine Basis, die Bestand hat und die das Handeln und Denken im Unternehmen leitet und prägt. Es geht um Werte, auf die sich alle verlassen können. Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin sind das Fundament unseres Handelns und machen uns zu einer starken Gemeinschaft. Diese Werte prägen eine Unternehmenskultur, in der wir Spitzenleistungen schaffen und leben: Spitzenleistungen, um den hohen Ansprüchen unserer Kunden gerecht zu werden.

Abrufbar unter:

<https://www.mercedes-benz-bank.de/intrade/cms/Leitbild.html>

Appendix II: Kurzfassung „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“

1. Unsere Prinzipien

- Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.

2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen

- Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.
- Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitischen Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.
- Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich finanzielle Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.

- Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln und Gesetzen zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.
- Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.
- Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.

3. Unsere Investitionen in den Faktor Vertrauen

Eine leistungsfähige und nachhaltige Wirtschaft verlangt Investitionen der Unternehmen: in Verantwortungsbewusstsein, Bildung, Chancengleichheit und damit in gesellschaftliches Vertrauen. Langfristig wird die Wirtschaft ihre gesellschaftliche Rolle nur dann wahrnehmen können, wenn viele die Überzeugung teilen: Eine verantwortlich handelnde Wirtschaft fördert das Wohl der Menschen. Als Unterzeichner der Initiative engagieren wir uns dafür, dass sich diese Überzeugung national und international verstärkt durchsetzt.

Abrufbar unter:

http://www.wcge.org/download/140918_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf

Appendix III: Internationale Vorgaben für Vergütungssysteme

Vergütungssysteme – Internationale / europäische Maßnahmen	
02.04.2009	Financial Stability Board (FSB): Principles for Sound Compensation Practices
20.04.2009	Committee of European Banking Supervisors (CEBS): High-level Principles for Remuneration Policies
30.04.2009	EU-Kommission: Empfehlung zur Vergütungspolitik im Finanzdienstleistungssektor
30.04.2009	EU-Kommission: Empfehlung zur Regelung der Vergütung von Mitgliedern börsennotierter Gesellschaften
25.09.2009	FSB: Principles for Sound Compensation Practices – Implementation Standards
14.10.2010	Basel Committee on Banking Supervision (BCBS): Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration (Konsultationspapier)
24.11.2010	CRD III-Richtlinie
10.12.2010	CEBS: Draft Guidelines on Remuneration Policies and Practices
27.12.2010	BCBS: Pillar 3 disclosure requirements for remuneration (Konsultationspapier)

Abbildung 16: Internationale Vorgaben für Vergütungssysteme; Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2011, S. 9)

Appendix IV: Nationale Regeln und Gesetze für Vergütungssysteme

Vergütungssysteme – Nationale Maßnahmen	
17.10.2008	Finanzmarktstabilisierungsgesetz
31.07.2009	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)
14.08.2009	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)
11.12.2009	Selbstverpflichtungserklärung von Banken und Versicherungsunternehmen
21.12.2009	BaFin-Rundschreiben zu den aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten
21.07.2010	Gesetz über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Vergütungssysteme von Instituten und Versicherungsunternehmen
06.10.2010	Instituts-Vergütungsverordnung
09.12.2010	Restrukturierungsgesetz

Abbildung 17: Nationale Regeln und Gesetze für Vergütungssysteme; Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB (2011, S. 15)

Appendix V: Kernbotschaften der ethischen Fundierung von Management-Vergütungen in der Kreditwirtschaft

- Die Managementvergütung ist nicht nur an messbaren Faktoren und Kennziffern auszurichten, sondern erfordert eine ethische Fundierung.
- Gemeint ist eine Orientierung unternehmerischen Handelns, die nicht allein kurzfristige Gewinne, sondern vielmehr die langfristigen Bedingungen für dauerhaft erfolgreiches Wirtschaften in den Blick nimmt. Dazu zählt für jedes Unternehmen unmittelbar die eigene Vertrauenswürdigkeit und mittelbar das Vertrauen der Menschen in die Branche und die Soziale Marktwirtschaft im Allgemeinen.
- Eine ethisch fundierte Managementvergütung muss Eingang in die unternehmensspezifischen Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen finden und erfordert:
 - Jede Vergütung muss grundsätzlich nachvollziehbar einer entsprechenden Leistung gegenüber stehen.
 - Entscheidend für die Leistungsbeurteilung ist insbesondere auch das Handeln nach unternehmensspezifischen Werten, die nach innen und außen sichtbar werden müssen.
 - Dementsprechend sind Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit relevante Faktoren für die Bemessung variabler Einkommensteile.
 - Jedes Institut sollte für die Gesamtvergütungen seiner Führungskräfte geschäftsjahrbezogene Obergrenzen festlegen und begründen.
 - Bei ertragsorientierten variablen Zahlungen sind marktgetriebene Erträge, die nicht der spezifischen Managementleistung zuzuschreiben sind, angemessen zu berücksichtigen. Dies schließt eine ausschließliche Orientierung der variablen Vergütung an starren Kennziffersystemen aus.

- Zwingen Krisen zu Einschnitten bei Vergütungen der Mitarbeiter, zu Kurzarbeit oder zu Personalabbau, soll dies, wie auch die Ausgestaltung der Maßnahmen, in der variablen Vergütung des Managements angemessen berücksichtigt werden.
- Managementvergütungssysteme müssen Anreizen zum Eingehen unverhältnismäßiger Risiken entgegenwirken.
- Führungskräfte, die Risiken eingehen und gegebenenfalls einen Vorteil daraus ziehen, müssen umgekehrt bei Eintritt des Risikos auch Nachteile erleiden und zum Tragen dieser Nachteile in der Lage sein.
- Entscheider müssen sich mit den externen Erwartungen auseinandersetzen und in der Lage sein, auch dann glaubwürdig Stellung nehmen zu können, wenn jene Erwartungen mitunter überzogen sind (Dialogfähigkeit).

Abrufbar unter:

http://www.ethik.org/download/130709_managementverguetung-fin_de.pdf

Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney (2013). Restoring Trust: How to unlock the true potential of your organization. Abrufbar unter:
<https://www.atkearney.de/documents/10192/1126149/Restoring+Trust+-+How+to+Unlock+the+True+Potential+of+Your+Organization.pdf/7d5c26f4-63f7-4d43-81bb-b5ce49068418>.
- Abdullah, N., Sadiq, S. & Indulska, M. (2010). Emerging Challenges in Information Systems Research for Regulatory Compliance Management. Paper presented at the 22nd International Conference on Advanced Information Systems Engineering (CAiSE'10), Hammamet, Tunesien.
- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 225-244.
- Adrian, R., & Heidorn, T. (2000). *Der Bankbetrieb – Lehrbuch und Aufgaben* (15. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public administration & management: an interactive journal*, 7(4), 320-343.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Anselmann, C., & Krämer, H. (2012). *Wer wird Millionär?: Erklärungsansätze steigender Top-Managergehälter*. Bonn, Deutschland: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Abrufbar unter:
<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09421.pdf>.

- BaFin (2014). Auslegungshilfe zur Institutsvergütungsverordnung vom 1. Januar 2014. Abrufbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentcheidung/BA/ae_140101_institutsvergv.html?nn=2818492#doc4699030bodyText4.
- Baier A. (1986). Trust and Antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Barnard, C. I. (1950). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Vereinigte Staaten von Amerika: Harvard University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 175-190.
- Bartmann, D., Walter, G., Wild, O., & Wimmer, A. (2003). Retail Banking: Status Quo und Entwicklungslinien. *HMD Financials*, 233(40), 280-285.
- BBC (2015). RBS scraps bonuses for retail bank staff. Abrufbar unter: <http://www.bbc.com/news/business-34869947>.
- Becerra, M., & Gupta, A. K. (1999). Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177-203.
- Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003). Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, 14(1), 32-44.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37, 336-350.
- Becker, F. G. (1985): *Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management*. Bergisch Gladbach, Deutschland: Verlag JosefEul.
- Becker, L. C. (1996). Trust as Noncognitive Security about Motives. *Ethics*, 107(1), 43-61.
- Beckert, J., Metzner, A., & Röhl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 4, 56-66.
- Beschorner, T., & Vorbohle, K. (2008). Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung. In M. Schmidt & T. Beschorner (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship* (2. Aufl.) (S. 105-115). München, Deutschland: Hampp.
- Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.
- Blomqvist, K., & Stahle, P. (2000, September). Building organizational trust. Paper submitted for the 16th Annual IMP Conference. Abrufbar unter <http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.pdf>.
- Boon, S.D., & Holmes J.G. (1991). The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Hrsg.), *Cooperation and Prosocial behaviour* (S. 190-211). Cambridge, Vereinigtes Königreich: Cambridge University Press.

- Boos, F., Heitger, B., & Hummer, C. (2008). Veränderung - systemisch: Management des Wandels. Praxis, Konzept und Zukunft (1. Aufl.). Stuttgart, Deutschland: Klett-Cotta.
- Borg, I., & Bergermaier, R. (1992). Über die zweifelhafte Strategie, Leistung durch monetäre Anreize erhöhen zu wollen. Personalführung, 25(8), 642-649.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10(2), 99-109.
- Brandenberg, A. (2001): Anreizsysteme zur Unternehmenssteuerung: Gestaltungsoptionen, motivationstheoretische Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brandenburg, T. (2009). Vertrauen in Veränderungsprozessen. Praxis der Wirtschaftspsychologie–Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Münster, Deutschland: MV-Wissenschaft.
- Breidenbach, S. (2011). Basel III und das Risikomanagement der Banken: Maßnahmen zur Stabilisierung des Bankensektors in Europa. Hamburg, Deutschland: Diplomica Verlag.
- Brockner J., & Siegel P.A. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In M.R. Kramer & T.R. Tyler (Hrsg), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (S. 390-413). Thousand Oaks, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage Publications.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6), 595-616.

- Bundesbank (2015). Das Banken und Finanzsystem. Abrufbar unter: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Service/Schule_und_Bildung/geld_und_geldpolitik_kapitel_4.pdf?__blob=publicationFile.
- Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) (2011). Ausgestaltung der Vergütungssysteme in Banken. Berlin, Deutschland: VÖB. Abrufbar unter: <https://www.voeb.de/de/publikationen/fachpublikationen/publikation-ausgestaltung-verguetungssysteme.pdf>.
- Buscher, A. (2011). Die neue Instituts-Vergütungsverordnung. BaFin Journal – Mitteilungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 1, 13-19.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349-364.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471-494.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010): Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Conceptual Framework in References To Healthcaresector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Chen, S., & Dodd, J. L. (1997). Economic value added (EVA™): An empirical examination of a new corporate performance measure. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 318-333.
- Chiaburu, D. S., & Lim, A. S. (2008). Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 453-467.

- Child, J., & Möllering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.
- Conrad, P., & Keller, M. (2000). Vertrauensmanagement in Unternehmungen: Ein realistisches Vorhaben?. Diskussionspapier 6/2000 (2. Aufl.). Hamburg, Deutschland: Universität der Bundeswehr Hamburg Institut für Personalmanagement. Abrufbar unter: https://www.researchgate.net/publication/235214351_Vertrauensmanagement_in_Unternehmungen_Ein_realistisches_Vorhaben_Trust_Management_in_Enterprises_A_Realistic_Premise.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.
- Covey, S. M. R. (2009). How the best leaders build trust. Burlington, Vereinigte Staaten von Amerika: Linkage.
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2009). Schnelligkeit durch Vertrauen: die unterschätzte ökonomische Macht. Offenbach, Deutschland: Gabal Verlag.
- Creed, W. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: Frontiers of theory and research. In M.R. Kramer & T.R. Tyler (Hrsg), *Trust in organizations:*

- Frontiers of theory and research (S. 16-38). Thousand Oaks, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage Publications.
- Culbert. S. A., & McDonough. J. J. (1986). The Politics of Trust and Organisational Empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2), 171-88.
- Das, T. K, & Teng, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dasgupta, P. (2000): Trust as a Commodity. In D. Gambetta (Hrsg.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (S. 213-237). Oxford, Großbritannien: Department of Sociology, University of Oxford.
- Delling, P. (2010). *Risikoverhalten von Aktienfondsmanagern: Eine spieltheoretische und empirische Analyse*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Deutsch, M. (1958): Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-140.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Vereinigte Staaten von Amerika: Yale University Press.
- Deutsche Bank (2015a). Personalbericht 2014. Abrufbar unter: https://deutsche-bank.de/medien/de/downloads/Personalbericht_2014_de.pdf.
- Deutsche Bank (2015b). Leitbild. Abrufbar unter: <https://www.db.com/cr/de/strategie/leitbild.htm>.

- Deutscher Corporate Governance Kodex (2015). Abbrufbar unter: <http://www.dcgk.de/de/>.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.
- Drumm, H.J. (2000): Personalwirtschaft. Berlin, Deutschland: Springer-Verlag.
- Dyer, J., H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.
- Ehrenberg, R. G., & Bognanno, M. L. (1988). Do tournaments have incentive effects?. NBER Working Paper, 2638. Cambridge, Vereinigte Staaten von Amerika: National Bureau of Economic Research.
- Ehrenberg, R. G., & Bognanno, M. L. (1990). The incentive effects of tournaments revisited: Evidence from the European PGA tour. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3), 74S-88S.
- Endreß, M. (2002). Vertrauen. Bielefeld, Deutschland: transcript-Verlag.
- Erikson, E. H., & von Eckard-Jaffé, M. (2005). Kindheit und Gesellschaft (14. Aufl.). Stuttgart, Deutschland: Klett-Cotta.
- European Commission (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Abrufbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>.

- Farris, G. F., Senner, E. E., & Butterfield, D. A. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 12(2), 144-157.
- Femppel, K., & Böhm, H. (2007). Ziele und variable Vergütung in einem dynamischen Umfeld. Grenzen, Alternativen, Praxisbeispiele (1. Aufl.). Bielefeld, Deutschland: Bertelsmann.
- Fiedler, M. (2001). Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns. *Geschichte und Gesellschaft*, 27(4), 576-592.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Fort, T. L. (1996). Trust and Law's Facilitating Role. *American Business Law Journal* 34(2), 205-215.
- Frey, B. S. (1997). Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München, Deutschland: Verlag Vahlen.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (1997). Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Betriebswirtschaft*, 57(3), 307-321.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Hrsg.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (S. 290-303). Englewood Cliffs, Vereinigte Staaten von Amerika: Prentice Hall.
- Gabler (2015a). Arbeitnehmer. Abrufbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitnehmer.html>.

- Gabler (2015b). Filialbank. Abrufbar unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7441/filialbank-v9.html>.
- Gabler (2015c). Nash. Abrufbar unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nash.html>.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, Vereinigte Staaten von Amerika: Department of Sociology, Universität Oxford.
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust?. In: D. Gambetta (Hrsg.), *Trust: Making and Breaking Cooperation Relations* (S. 213-237). Oxford, Vereinigte Staaten von Amerika: Department of Sociology, Universität Oxford.
- Gande, S. (2007). Organisational trustworthiness 2007. Research Briefing, 9(17), Krauthammer. Abrufbar unter:
<http://www.krauthammer.com/sites/default/files/uploads/VRB/organisational-trustworthiness.pdf>.
- Ganslmeier, M. (2015) 70 Milliarden und ein kaputtes Image, Tagesschau. Abrufbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/vw-usa-113.html>.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart, Deutschland: Kohlhammer.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human resource management*, 41(1), 5-30.
- Gilbert, D. U. (2003). *Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken: ein strukturationstheoretischer Ansatz* (1. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Gläser, E. L., Laibson, D., Scheinkman, J. A., & Soutter, C. L. (1999). What is social capital? The determinants of trust and trustworthiness. National bureau of economic research, Working Paper 7216. Abrufbar unter: <http://www.nber.org/papers/w7216.pdf>.
- Govier, T. (1994). Is it a jungle out there? Trust, distrust and the construction of social reality. *Dialogue*, 33(2), 237-252.
- Graeff, P. (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin, Deutschland: Wissenschafts Verlag.
- Graf, A. (2000). Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 1(3), 339-356.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gräser, P. (2013). Sozialkapital von Führung: Vertrauen. In P. Gräser, Führen lernen (S. 69-77). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag.
- Grund, M. A. (1998). Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. Wiesbaden, Deutschland: Springer Verlag.
- Haas, O., Kleefisch, H., Wächter, J., & Zimmer, K. (2010). Retailbanking im Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Verkaufserfolg und langfristigem Kundennutzen. Bonn, Deutschland: Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.
- Hagen, R. (1985). Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung. Spardorf, Deutschland: Wilfer Verlag.

- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hardin, R. (1993). Street level epistemology of trust. *Politics and Society*, 21(4), 505-529.
- Hardin, R. (1996). Trustworthiness. *Ethics*, 107(1), 26-42.
- Hardin, R. (2006). *Trust*. Cambridge, Vereinigtes Königreich: Polity Press.
- Harreld, H. (2012). How to grow the bottom line by building trust in your company. Kenan Flagler Business School. Abrufbar unter: <http://blogs.kenan-flagler.unc.edu/2012/03/08/how-to-grow-the-bottom-line-by-building-trust-in-your-company/>.
- Harris, C. E. (1977). Structuring a workable business code of ethics. *University of Florida Law Review*, 30, 310-382.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Hartmann-Wendels, T., Pfingsten, A., & Weber, M. (2000). *Bankbetriebslehre* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin, Deutschland: Springer.
- Hazlitt, H. (1964). *The foundations of morality*. Princeton, Vereinigte Staaten von Amerika: Van Nostrand.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451-457.

- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 331-338.
- Heidbrink, L. (2007). Marktwirtschaft und Moral: das Verantwortungsprinzip als Reflexionskategorie ökonomischer Prozesse. Working Paper, Band 1. Essen, Deutschland: Center for Responsibility Research.
- Heinen, E., & Frank, M. (1997). Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis (2. Aufl.). München, Deutschland: Oldenbourg Verlag.
- Herbst, D. (2003). Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfehler. Berlin, Deutschland: Cornelsen.
- Herweg, F., Müller, D., & Weinschenk, P. (2010). Binary payment schemes: Moral hazard and loss aversion. Working Paper, Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, 38. Abrufbar unter: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/57473/1/636808076.pdf>.
- Hoffman, W. M., Neill, J. D., & Stovall, O. S. (2008). An investigation of ethics officer independence. *Journal of business ethics*, 78(1-2), 87-95.
- Hofstede, G. H. (1980). Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage.
- Hofstede, G. H. (1984). Culture's consequences: international differences in work-related values (5., verkürzte Auflage). Beverly Hills, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage.
- Hölker, G. (2015). Kommunikative Führungsethik. Wiesbaden, Deutschland: Springer.

- Hollmann, S. (2013). *Sustainable Leadership: Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungshinweise*. Wiesbaden, Deutschland: Springer.
- Homann, K. (2002). *Vorteile und Anreize: Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*. Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.
- Homann, K., & Lütge, C. (2004). *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Münster, Deutschland: LIT Verlag.
- Homann, K., & Lütge, C. (2005). *Einführung in die Wirtschaftsethik* (2., überarbeitete Aufl.). Münster, Deutschland: LIT Verlag.
- Homann, K., & Suchanek, A. (2005). *Ökonomik: eine Einführung* (2., überarb. Aufl.). Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.
- Homann, K., & Wolff, B. (2010). Managerbezüge. Eine wirtschaftsethische Perspektive. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 39(6), 959-979.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: eine dyadische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71(7), 789-806.
- Honecutt, E. D., Glassman, M., Zugelder, M. T., & Karande, K. (2001). Determinants of ethical behavior: a study of autosalespeople. *Journal of Business Ethics*, 32(1), 69-79.
- Hosmer L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- James, H. S. (2005). Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance. *Journal of economic psychology*, 26(4), 549-566.

- Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1982). Financial incentives and productivity improvement. *Journal of Contemporary Business*, 11(2), 43-56.
- Jenkins G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Jennings, E. E. (1971). *Routes to the executive suite*. New York, Vereingte Staaten von Amerika: McGraw-Hill.
- Jones, A. P., James, L. R., & Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 146-149.
- Jung, H. (2011). *Personalwirtschaft* (9. Aufl.), München, Deutschland: Oldenbourg.
- Kaiser, S., & Paust, R. (2004). Der Einsatz hoch qualifizierter externer Mitarbeiter im Unternehmen. Managementansätze für ein wenig beachtetes Phänomen. *Der Betriebswirt*, 45(3), 30-36.
- Kalra, A., Shi, M., & Srinivasan, K. (2003). Salesforce compensation scheme and consumer inferences. *Management Science*, 49(5), 655-672.
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say?. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 13-31.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Karmasin, M. (1996). *Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie*. Wien, Österreich: Linde.

- Kaschube, J. (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger, Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie (S. 90-146). Frankfurt am Main, Deutschland: Campus.
- Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27(3), 235-254.
- Kerkhof, P., Winder, A. B., & Klandermans, B. (2003). Instrumental and relational determinants of trust in management among members of works councils. *Personnel Review*, 32(5), 623-637.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. London, Vereinigtes Königreich: Wiley (Jossey-Bass Inc Pub).
- Klein-Hitpaß, K. (2006): Aufbau von Vertrauen in grenzüberschreitenden Netzwerken – das Beispiel der Grenzregion Sachsen, Niederschlesien und Nordböhmen im EU-Projekt Enlarge-Net. *Praxis Kultur- und Sozialgeographie*, 37, 5-93.
- Klein, W. (2008). Sind die Bonuskonzepte noch zeitgemäß?. *Die Bank*, 7, 79-81.
- Kluckhohn, C. (1951) Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons, & E. Shils (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action* (S. 388-433). Cambridge, Vereinigtes Königreich: Harvard University Press.
- Knoblauch, R. (2004). Instrumente des Personalbindungsmanagements. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalbindung-Wettbewerbsvorteile*

durch strategisches Human Resource Management (S. 101-130). Berlin, Deutschland: Erich Schmidt.

Kohn, A. (1988). Incentives can be bad for business. *Inc.*, 10(1), 93-94.

Kohn, A. (1998) Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 30(2), 27- 37.

Köhnken, G. (1990). Glaubwürdigkeit – Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt. München, Deutschland: Psychologie-Verlag-Union.

Koller, M. (1990). Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze. In H. D. Mummendey, Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie 153. Bielfeld, Deutschland: Universität Bielefeld.

Koller, M. (1997). Psychologie interpersonalen Vertrauens. Eine Einführung in theoretische Ansätze. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen: Theorie und empirische Befunde* (S. 13-26). Opladen, Deutschland: Westdeutscher Verlag.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.

Koslowski, P. (1988). Prinzipien der ethischen Ökonomie: Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik. Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.

Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and emotion*, 18(2), 199-230.

Kramer, R. M., & Cook, K. S. (Hrsg.). (2004). *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. In R. M. Kramer & K. S. Cook, *Trust and Distrust*

- in Organizations: Dilemmas and Approaches (S. 1-18). New York, Vereinigte Staaten von Amerika: Russell Sage Foundation.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in Organizations. Thousand Oaks, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage.
- Krause, U. H. (2003). Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung: Gestaltungsmöglichkeiten und Restriktionen im Tarifbereich (1. Aufl). Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kreditwesengesetz (2015). Kreditwesengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776), das zuletzt durch Artikel 339 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist. Abrufbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/index.html>.
- Kreps, D. M. (1997). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. American Economic Review, 87(2), 359-364.
- Krupp, C. (2014). LIBOR-Manipulation: Analyse möglicher Auswirkungen und Empfehlungen für den sich daraus ergebenden Handlungsbedarf. Hamburg, Deutschland: Igel Verlag RWS.
- Krystek, U. & Zumbrock, S. (1993). Planung und Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen. Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel.
- Kumbruck, C. (2001). Was ist Kooperation? Kooperation im Lichte der Tätigkeitstheorie. Arbeit, 10(2), 149-166.
- Kunda, G. (1992). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. Philadelphia, Vereinigte Staaten von Amerika: Temple University Press.

- Kurdelbusch, A. (2002). Multinationals and the rise of variable pay in Germany. *European Journal of Industrial Relations*, 8(3), 325-349.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (1991). Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 259-271.
- Lagerspetz, Olli (1998). *Trust: The Tacit Demand*. Dordrecht, Niederlande: Kluwer Academic Publishers.
- Laux, H., & Liermann, F. (1997). *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre* (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin, Deutschland: Springer.
- Lazear, E. P. & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 81, 841-864.
- Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft (2010). Abbrufbar unter: http://www.wcge.org/download/140918_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C., & Lesser, E. L. (2002). *Trust and knowledge sharing: A critical combination*. Somers, Vereinigte Staaten von Amerika: IBM Institute for Knowledge-Based Organizations.
- Lewicki, R. & Benedict Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (S. 114-139). Thousand Oaks, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage Publications.

- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Lieb, M., & Jacobs, M. (2006). *Arbeitsrecht* (9., bearb. Aufl.). Heidelberg, Deutschland: C.F. Müller.
- Lin-Hi, N. (2009). *Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen. Management und Wirtschaft Studien*, 71. Berlin, Deutschland: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Lindenberg, S. (2000). It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of management and governance*, 4(1), 11-33.
- Lindsay, R. M., Lindsay, L. M., & Irvine, V. B. (1996). Instilling ethical behavior in organizations: A survey of Canadian companies. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 393-407.
- Linnenkohl, K., Kilz, G., Rauschenberg, H.-J., & Reh, D. A. (1991). Der Begriff des Arbeitnehmers und die „informationelle Abhängigkeit“ (Ein Beitrag zur Deregulierungsdiskussion im Arbeitsrecht). *Arbeit Und Recht*, 39(7), 203-206.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Hrsg.), *Changes in working life* (S. 363-388). London, Vereinigtes Königreich: Wiley.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.

- Luhmann, N. (1987). Partizipation und Legitimation: Die Ideen und die Erfahrungen. Soziologische Aufklärung, Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, 4, 152-160.
- Luhmann, N. (2001). Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. Vertrauen. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg), Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts (S. 143-160). Frankfurt , Deutschland: Campus Verlag.
- Luhmann, N. (2009). Vertrauen. Stuttgart, Deutschland: Lucius & Lucius.
- Luhmann, N. (2014). Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (5. Aufl). Konstanz, Deutschland: UTB GmbH.
- Luterbacher-Maineri, C. (2008). Adam Smith - Theologische Grundannahmen: eine textkritische Studie. Freiburg, Schweiz: Academic Press Fribourg.
- Mast, C. (2002). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart, Deutschland: Lucius & Lucius.
- Mayer, R. C., Davis, J., & Schoorman, D. F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of management journal, 38(1), 24-59.
- Meibert, P., & Michalak, J. (2013). Erleben, erfassen und entwickeln von Grundvertrauen im Rahmen achtsamkeitsbasierter Psychotherapie. In I. U. Dalferth / S. Peng-Keller, Grundvertrauen. Hermeneutik eines Grenzphänomens (S. 87-108). Leipzig, Deutschland: Evangelische Verlagsanstalt, Abrufbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Johannes_Michalak/publication/281757

316_Grundvertrauen_und_Achtsamkeit_Eine_empirische_Annherung/links/55fa68f008ae07629dff40f4.pdf.

- Meifert, M. (2003). Vertrauensmanagement in Unternehmen: eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften (2. Aufl.). München, Deutschland: Hampp.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. In R. M. Kramer & T. R. Tyler, Trust in Organizations. Frontiers of theory and research (S. 261-287). Thousand Oakes, Vereingte Staaten von Amerika: Sage.
- Möllering, G. (2006). Trust: Reason, Routine, Reflexivity. Oxford, Vereinigtes Königreich: Elsevier.
- Murphy, P. E. (1988). Implementing business ethics. Journal of Business Ethics, 7(12), 907-915.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.
- Nastansky, A., & Lanz, R. (2010a). Bonuszahlungen in der Kreditwirtschaft: Analyse, Regulierung und Entwicklungstendenzen. In H. G. Strohe (Hrsg), statistische Diskussionsbeiträge, 41. Potsdam, Deutschland: Universität Potsdam, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Abrufbar unter: <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/4619/file/statdisk41.pdf>.
- Nastansky, A., & Lanz, R. (2010b). Vergütungsanreize für nachhaltige Erfolge– Reform der erfolgs-und leistungsabhängigen Vergütung im Bankenwesen. Personalführung, 5, 38-46.

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N., & Schaper, N. (2014). *Arbeits-und Organisationspsychologie* (3., überarbeitete Aufl.). Berlin & Heidelberg, Deutschland: Springer.
- Neuberger, O. (1997). Vertrauen in Mißtrauen! Ein Plädoyer für Mikropolitik. In R. Klimecki & A. Remer (Hrsg.), *Personal als Strategie* (S. 215-243). Neuwied, Deutschland: Luchterhand.
- Neuberger, O. (2006). Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In K. Götz, K. (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 11-15). München & Mering, Deutschland: Rainer Hampp Verlag.
- Nickel, P. J. (2007): Trust and Obligation-Ascription. *Ethical Theory and Moral Practice*, 10(3), 309-319.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures, and figures*. Cheltenham, Vereinigtes Königreich: E. Elgar Pub.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- ntv (2015, September 21). "Müssen schlicht besser werden" Deutsche-Bank-Belegschaft schiebt Frust. n-tv. Abrufbar unter: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Deutsche-Bank-Belegschaft-schiebt-Frust-article15974921.html>.
- O'Brien, R. C. (1995). Is Trust a Calculable Asset in the Firm?. *Business Strategy Review*, 6(4), 39-54.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

- Oakes, G. (1990). The Sales Process and the Paradoxes of Trust. *Journal of Business Ethics*, 9(8), 671-679.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Vereinigte Staaten von Amerika: Lexington Books.
- Osburg, T. H. (2015). Strategische CSR und Kommunikation. In A. Schneider & R. Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2., erweiterte Aufl., S. 737-747). Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag.
- Osterloh, M., & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen* (1. Aufl). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Osterman, P. (1999). *The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do About It*. Princeton, Vereinigte Staaten von Amerika: Princeton University Press.
- Petersen, T. (1989). *Optimale Anreizsysteme: Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

- Praxmarer, S. (2009). Warum kann die Wirkung von Maßnahmen eines Unternehmens auf das Vertrauen des Partners kulturabhängig sein?. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79(5), 609-632.
- Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. *Harvard business review*, 79(6), 86-97.
- Rawlins, B. L. (2006, November). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. Paper presented at Educators Academy, Public Relations Society of America International Conference, Salt Lake City.
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21.
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (2007). Building sustainable trust. *OD practitioner*, 39(1), 36-41.
- Reinmuth, M. (2006). Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation. Düsseldorf, Deutschland: Heinrich-Heine-Universität. Abrufbar unter: <http://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-3547/1547.pdf>.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Ripperger, T. (2003). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips* (2. Aufl., Studienausg., Nachdruck). Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.
- Robertson, D. C., & Anderson, E. (1993). Control system and task environment effects on ethical judgment: an exploratory study of industrial salespeople. *Organization Science*, 4(4), 617-45.

- Román, S., & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: An empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 473-495.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rousseau, D. M. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. In B. Schneider (Hrsg.), *Organizational climate and culture* (S. 153-192). San Francisco, Vereinigte Staaten von Amerika: Jossey-Bass.
- Rupf Schreiber, M. (2006). Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Freiburg, Schweiz: Université de Fribourg. Abrufbar unter: <https://doc.rero.ch/record/5834/files/RupfSchreiberM.pdf>.
- Saez, M. (2012). Vertrauen in der Anlageberatung von Banken aus Sicht der ökonomischen Ethik. Leipzig, Deutschland: Handelshochschule Leipzig. Abrufbar unter: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/8669/Dissertation_Saez.pdf.
- Sauerland, D., Boerner, S., & Seeber, G. (2003). Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation. Lahr, Deutschland: AKAD.
- Schein, E. (1985): *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Vereinigte Staaten von Amerika: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main, Deutschland: Campus Verlag.
- Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573.

- Schwarz, S. H. (2005). Regulierung durch Corporate Governance Kodizes. Berlin, Deutschland: Humboldt-Universität zu Berlin. Abrufbar unter: <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/schwarz-sebastian-henner-2005-07-07/PDF/Schwarz.pdf>.
- Schweer, M. & Thies, B. (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme (1. Aufl.). Bern, Schweiz: Huber Hans.
- Schwetje, T. (2013). Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels. Wiesbaden, Deutschland: Springer-Verlag.
- Seiter, M. (2006). Performance Measurement. Wissenschaftsmanagement, 5 September/Oktober, 38-40.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. Industrial Marketing Management, 36(2), 249-265.
- Seyringer, A. (2013). Betriebliche Anreizsysteme als Instrument der Mitarbeitermotivation und -bindung am Beispiel der HerzReha Bad Ischl. Linz, Österreich: FH Oberösterreich. Abrufbar unter: http://webopac.fh-linz.at/Dokumente/Masterarbeit_Seyringer.pdf.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. Negotiation journal, 8(4), 365-377.
- Shaw, R. B. (1997). Trust in the Balance: Building successful organizations on results, integrity and concern. San Francisco, Vereinigte Staaten von Amerika: Jossey-Bass Publishers.
- Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. Journal of business ethics, 10(7), 493-506.

- Sitkin, S. B. (1995). On the Positive Effects of Legalization on Trust. In R. J. Bies, R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (Hrsg), Research on Negotiation in Organization Volume 5 (S. 185-217). Bingley, Vereinigtes Königreich: Emerald Group Publishing Limited.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Skaggs, K. J., Dickinson, A. M., & O'Connor, K. A. (1992). The use of concurrent schedules to evaluate the effects of extrinsic rewards on "intrinsic motivation": A replication. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12(1), 45-83.
- Slater, P. (1980). *Wealth addiction*. New York, Vereinigte Staaten von Amerika: Dutton.
- Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. Oxford, Vereinigtes Königreich: Clarendon Press; New York, Vereinigte Staaten von Amerika: Oxford University Press.
- Späth, J. F. (2008). *Interpersonelles Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung der Einflussfaktoren und Verhaltenswirkungen. Schriften zur empirischen Entscheidungs-und Organisationsforschung, 24*. Frankfurt am Main, Deutschland: Peter Lang.
- Sprenger, R. K. (2007). *Vertrauen führt: worauf es im Unternehmen wirklich ankommt* (3., durchgesehene Aufl.). Frankfurt am Main, Deutschland: Campus.
- Sridhar, K.H. (2015, 7. Oktober). Focus. Wieso der VW-Skandal in Deutschland kein Einzelfall ist. Abrufbar unter: <http://www.focus.de/finanzen/experten/sridhar/manipulation-bei->

volkswagen-wieso-der-vw-skandal-in-deutschland-kein-einzelfall-
ist_id_4988315.html.

Staehle, W. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8. Aufl.). München, Deutschland: Vahlen.

Staufenbiel, T. (2000). Antezedenzen und Konsequenzen OCB. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 31(2), 169-184.

Stead, W. E., Worrell, D. L., & Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. Journal of Business Ethics, 9(3), 233-242.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen – Fallstudien (5. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.

Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen – Fallstudien (6., vollständig überarbeitete Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Gabler.

Stock, R. (2003). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte (2. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Deutscher Universitätsverlag.

Suchanek, A. (2007). Ökonomische Ethik (neu bearbeitete und erweiterte 2. Aufl.). Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.

Suchanek, A. (2010). Unternehmensethik und Eigeninteresse. In E. Kempf, K. Lüderssen & K. Volk (Hrsg.), Die Finanzkrise, das Wirtschaftsstrafrecht und die Moral (S. 47-70). Berlin, Deutschland: De Gruyter.

- Suchanek, A. (2013). Spring Term 2013 [Handout] Seminar "Business Ethics". Leipzig, Deutschland: Handelshochschule Leipzig.
- Suchanek, A. (2015a). Unternehmensethik: in Vertrauen investieren. Tübingen, Deutschland: Mohr Siebeck.
- Suchanek, A. (2015b). Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In A. Schneider (Hrsg.), Corporate Social Responsibility: verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (2., ergänzte und erweiterte Aufl.) (S. 59-69). Berlin, Deutschland: Springer Gabler.
- Suchanek, A., Graf, A., Hetke, C., Krawinkel, H., & Rosenkranz, C. (2010). Retailbanking im Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Verkaufserfolg und langfristigem Kundennutzen Brückenschlag zwischen Kundennutzen und Verkaufserfolg: Ein auf Kundenzufriedenheit basierendes Anreizsystem. Wettbewerbsbeitrag zum Postbank Finance Award. Leipzig, Deutschland: Handelshochschule Leipzig. Abrufbar unter: https://www.postbank.de/postbank/docs/909_330_Suchanek_Beitrag_5.pdf.
- Svoboda, M. (2002). Zielsicher zum Erfolg - Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung auf der Basis von Zielvereinbarungen in der Deutschen Bank. W. Bungard & O. Kohnke, Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen (2. erweiterte Aufl.) (S. 369-385). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag.
- Ternès, A., & Runge, C. (2015). Reputationsmanagement: Banken. Wiesbaden, Deutschland: Springer-Gabler.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.

- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.
- Tyler, T. & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. Kramer & T. Tyler *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 331-356). Thousand Oaks, Vereinigte Staaten von Amerika: Sage.
- Tyler, T., Dienhart, J. & Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance: Building value-based Cultures. *California Management Review* 50(2), 31-51.
- Ulrich, P. (1997). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern, Schweiz: Paul Haupt.
- Ulrich, P. (1999). Grundrechte und Grundfähigkeiten. Gedanken zu einem Leitbild sozioökonomischer Entwicklung aus der Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik. In H.-B. Peter (Hrsg.), *Globalisierung, Ethik und Entwicklung* (S. 55-76). Bern, Schweiz: Paul Haupt.
- van Aaken, D., & Schreck, P. (2015). Wirtschafts- und Unternehmensethik: Ein Überblick über die Forschungslandschaft. In D. van Aaken & P. Schreck (Hrsg.), *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*, (1. Aufl.) (S. 7-22). Berlin, Deutschland: Suhrkamp.
- Verbos, A. K., Gerard, J. A., Forshey, P. R., Harding, C. S., & Miller, J. S. (2007). The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 17-33.

- von Broock, M., & Suchanek, A. (2009). Investitionen in den Faktor Vertrauen, Diskussionspapier 2009-3. Wittenberg, Deutschland: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.
- von Düsterlho, J. E., Austen, J. P., Helms, C., Rump, C., & Schröder, S. (2010). Retailbanking im Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Verkaufserfolg und langfristigem Kundennutzen. Entwicklung eines Anreizsystems für Mitarbeiter im Vertrieb von Finanzprodukten. Wettbewerbsbeitrag zum Postbank Finance Award. Hamburg, Deutschland: Hamburg School of Business Administration. Abrufbar unter: https://www.postbank.de/postbank/docs/313_566_vonDuesterlho_Beitrag_5.pdf.
- von Rosenstiel, L. (1975). Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Leistung und Zufriedenheit. Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, 2. Berlin, Deutschland: Duncker & Humblot.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. (11., unveränderte Aufl.), Bern, Schweiz: Huber Hans.
- Weeks, W. A., & Nantel, J. (1992). Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 753-760.
- Weinert, A. B. (1992). Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 122-133). Stuttgart, Deutschland: Poeschel Verlag.
- Weinert, A. B. (1998). Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Weinheim, Deutschland: Beltz Psychologie-Verlag-Union.

- Whitener, E., M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wickel-Kirsch, S., Janusch, M., & Knorr, E. (2008). *Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler.
- Wieland, J. (2002). *WerteManagement und Corporate Governance*. Working Paper Nr. 03/2002. Konstanz, Deutschland: Konstanz Institut für WerteManagement.
- Wieland, J. (2004). Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In J. Wieland (Hrsg.), *Handbuch WerteManagement* (S. 13-54). Hamburg, Deutschland: Murmann Akademie-Verlag.
- Wieland, J. & Grüninger, S. (2000). *EthikManagementSysteme und ihre Auditierung: Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen*. In T. Bausch, A. Kleinfeld & H. Steinmann (Hrsg), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis* (S. 155-189). München & Mering, Deutschland: Hampp Verlag (gemeinsam mit St. Grüninger).
- Wild, J. (1973): *Organisation und Hierarchie*. *Zeitschrift für Organisation*, 42(1), 45-54.
- Winter, R. (2002). *Ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement für Finanzdienstleister*. In S. Leist & R. Winter (Hrsg.), *Retail Banking im Informationszeitalter* (S. 269-286). Berlin, Deutschland: Springer.
- Winter, S. (1996). *Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen*, Wiesbaden, Deutschland: Gabler.

- Wolf, J. (2011). Organisation, Management, Unternehmensführung, Theorien, Praxisbeispiele und Kritik (4. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag/Springer Fachmedien.
- Wood, G., Svensson, G., Singh, J., Carasco, E., & Callaghan, M. (2004). Implementing the ethos of corporate codes of ethics: Australia, Canada, and Sweden. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 389-403.
- Worrell, D. L., Stead, W. E., Stead, J. G., & Spalding, J. B. (1985). Unethical decisions: The impact of reinforcement contingencies and managerial philosophies. *Psychological Reports*, 57(2), 355-365.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637.
- Zand, D. E. (1997). The leadership triad: knowledge, trust, and power. New York, Vereinigte Staaten von Amerika: Oxford University Press.
- Zöllner, C. (2010). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Hamburg, Deutschland: Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg. Abrufbar unter: https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozialoekonomie/bwl/bassen/Lehre/ABWL/10_Organisation_.pdf.
- Zündorf, L. (1987). Macht, Einfluß und Vertrauen: Elemente einer soziologischen Theorie des Managements. *Angewandte Sozialforschung*, 14(4), 303-311.



© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2016

Für den Inhalt dieser HHL-Dissertation ist der Autor/die Autorin allein verantwortlich.

Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen