

■ Sozialökonomischer Text Nr. 115

Michael P. Zerres (Hg.)

Vertrauensbasiertes Management

Theorie- und empiriegestützte Entwicklung eines vertrauensbasierten Handlungskonzeptes für deutsche Manager im internationalen Kontext unter besonderer Berücksichtigung der Erwartungen arabischer Geschäftspartner

von

ALOIS E. DUDO

©HWP - Hamburger Universität
für Wirtschaft und Politik
Hamburg, Oktober 2004
ISSN 0178-174X



HWP - Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik
Von-Melle-Park 9
20146 Hamburg
Tel. 040/42838-6984
Fax 040/42838-4150
Email: Wittenberg@hwp-hamburg.de

Inhalt

1 Einleitung	3
1.1 Problemhintergrund	3
1.2 Ziel der Studie	5
1.3 Gang der Untersuchung.....	5
2 Darstellung prominenter Charakteristika deutscher Manager im internationalen Kontext	7
3 Theoretischer Bezugsrahmen für das zu entwickelnde integrative Konzept	9
3.1 Begriffsabgrenzungen	9
3.2 Entstehen von Vertrauen	21
3.3 Auswirkungen von Vertrauen	26
4 Flankierende empirische Analyse zur Relevanzbegründung und Konkretisierung der herauskristallisierten Konzeptbausteine und Identifikation ergänzender Gestaltungspotenziale	27
5 Vorstellung des integrativen Konzeptrahmens.....	33
6 Schlussbetrachtung	39
Literaturverzeichnis	41

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Der Dschinn in der Flasche

Es war einmal ein Junge, welcher eines Tages bei einem Spaziergang durch den Wald unter den Wurzeln einer alten Eiche eine Flasche fand. Darin sprang ein winziges Männlein auf und ab und schrie: "Laß mich heraus, laß mich heraus!" Der Junge hatte Mitleid mit dem armen Männchen und zog den Stöpsel aus der Flasche. Sogleich stieg ein Dschinn heraus und wuchs, bis er so groß wie die Eiche war. Mit schauerlicher Stimme rief er: "Ich bin der böse Zauberer Azimush-Kebirush. Hundert Jahre war ich in dieser Flasche gefangen. Du hast mich befreit! Zum Lohn werde ich dir den Kopf abschlagen!" Der Junge erschrak und sann auf eine List. Er wusste, dass er den Dschinn nur durch seine Einwilligung bezwingen konnte und fing an, sein Gesicht und seinen Körper so zu verziehen, dass der Dschinn den Jungen verduzt anschaute und fragt, was denn mit ihm sei. Er antwortete: "Du bist der großmächtige Azimush-Kebirush und hast in dieser kleinen Flasche da gesessen? Das glaube ich dir nicht! Erst will ich sehen, ob du tatsächlich in die Flasche passt, dann kannst du mit mir tun, was du willst." Da machte sich der riesige Dschinn ganz klein und schlüpfte zurück in die Flasche, um den Jungen vor dessen Tode noch einmal zu verblüffen. Der Junge sprang aber behende auf und verschloss die Flasche wieder mit dem Korken. Dann ging er seiner Wege.

Der Junge in dem Märchen hilft dem gefangenen Dschinn. Er ahnt nicht, dass es der böse Dämon ist und hat Vertrauen zu ihm. Weil er ihm etwas Gutes tut, erwartet er nichts Schlimmes. Hätte er gewusst, dass der Dschinn Schlechtes im Schilde führt, so hätte er ihn sicher nicht befreit und ihm wäre das Problem erspart geblieben. Aber auch der mächtige Azimush-Kebirush vertraut dem Jungen, denn er geht in die Flasche zurück und glaubt nicht, dass der Junge ihn hereinlegen würde, fiel also auf die List herein.

Wie ist das Vertrauen zu erklären? Und was ist Vertrauen überhaupt? Wozu gibt es das Vertrauen und wie erweckt man das Vertrauen? Dem Jungen hätte seine Gutgläubigkeit beinahe geschadet, und hätte er den Ginn nicht ebenfalls betrogen, indem er durch seine bejammernswerte Haltung bei ihm Vertrauen erweckte, so hätte ihn das sein Leben gekostet.

1 Einleitung

1.1 Problemhintergrund

Wenn man sich in unseren gesellschaftlichen Gegebenheiten realistisch umsieht, scheint Misstrauen das Vertrauen eher zu überwiegen. Will man seinem Gegenüber Vertrauen als etwas Unverzichtbares, Erstrebenswertes vor Augen führen, so muss man dies auch überzeugend begründen können. Die heutige Neigung der Menschen, wenn sie Bekanntschaften schließen oder in soziale Interaktion treten, basiert eher darauf, dem anderen Misstrauen anstelle von Vertrauen entgegenzubringen. Zu viele negative Erfahrungen pflastern den Weg ins Erwachsenwerden. Fast könnte man Gertrud Höhler, der Autorin der nachstehenden Zeilen unverwüstlichen Optimismus vorwerfen, aber für Erfolgssuchende und in Sicherheit leben Wollende scheint ein freiwilliger Vertrauensvorschuss in nahezu allen Lebenslagen ein elementarer Bestandteil für Lebensqualität zu sein.

“Was immer zwischen Menschen geschieht, Vertrauen spielt überall mit. Es hat den Rang einer Weltmacht, die überall zugegen ist, wo Menschen leben und handeln. Im Bewusstsein eines Einsamen wie im Gewimmel der Städte oder in den Arbeitsteams, zwischen Liebenden, Freunden und Vertragspartnern, zwischen Eltern und Kindern: Vertrauen ist überall dabei, als abgewiesene oder akzeptierte Macht, als erwünschte oder als un-erreichbare Kraftquelle, als Gegengift gegen Angst und Chaos... Vertrauen ist unentbehrlich als Garantie für alle, die miteinander Erfolg suchen.“¹

Was für den Erfolg in der Gesellschaft als Ganzes gilt, gilt natürlich auch für die Wirtschaftsbeziehungen. Gerade die Wirtschaftsbeziehungen beruhen nämlich ganz entscheidend auf dem Vorhandensein von *Vertrauen*. Wird der Geschäftspartner die gemachten Zusagen in Bezug auf die Warenqualität und den Lieferzeitpunkt einhalten? Wird er rechtzeitig die Bezahlung vornehmen? Die Wichtigkeit des Vertrauens kommt vor allem dort verstärkt zum Ausdruck, wo eine räumliche Distanz zwischen den Geschäftspartnern vorliegt. Je größer nämlich die räumliche Distanz zwischen den Geschäftspartnern ist, desto unsicherer ist der Geschäftspartner, mit wem er es überhaupt in dieser Geschäftsbeziehung zu tun hat. Hier spielt das Faktum der Unsicherheit eine maßgebli-

¹ Höhler, 2003, S.34

che Rolle. Wenn ich meinen Interaktionspartner also nicht aus der Nähe kenne, so bin ich mehr oder weniger gezwungen, diesem einen Vertrauensvorschuss zu gewähren.

Noch unsicherer wird das Ganze, wenn die Geschäftsbeziehungen über Ländergrenzen oder auch über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg getätigt, also internationalisiert werden. Diese Internationalisierung hat in den letzten Jahren im Bereich der Wirtschaft immer mehr zugenommen und ist heute unter dem Stichwort Globalisierung in aller Munde. Sie beschreibt den Prozess des weltweiten Zusammenwirkens und der immer stärkeren Verknüpfung der nationalen Märkte und Gesellschaften in Folge der Entwicklungen im Bereich des Informations- und Warentransportes.²

Der weltweite statistisch nachweisbare Warenhandel stieg beispielsweise in den letzten fünfzig Jahren um das 20-fache, während die statistisch dokumentierte Güterproduktion sich nur um das 7-fache vergrößerte. Die Zahl der direkten Auslandsinvestitionen haben sich in den letzten vierzig Jahren verzehnfacht. Die Anzahl der transnationalen Unternehmen wuchs im selben Zeitraum auf über eine halbe Million. Neben der Zunahme des Warenverkehrs kam es auch zu einer massiven Zunahme der Kapitaltransaktionen auf dem Kapitalmarkt.

Die Zahl der Telefonanschlüsse am weltweiten Telefonnetz hat sich seit 1960 mehr als verzehnfacht. Neben dem Telefon entwickeln sich mit dem Mobiltelefon, dem Fax und dem Internet neue Kommunikationstechnologien. Vor allem über das Internet haben sich die grenzüberschreitenden Kommunikationsprozesse vervielfacht und die Zahl der Internetanschlüsse steigt weiter exponentiell.

Diese Entwicklungen sind es, die die Globalisierung in der Wirtschaft vorangehen haben und so sehen sich die deutschen Unternehmen einem immer stärker werdenden internationalen Konkurrenzdruck ausgesetzt. In diesem Kontext ist nun das Vertrauen zwischen Geschäftspartnern einer der entscheidenden Schlüsselfaktoren geworden, um sich erfolgreich auf dem internationalen Parkett zu behaupten. Aus diesem Grund ist es also elementar wichtig zu wissen, wie man Vertrauen beim Geschäftspartner bewirken kann.

² Vgl. DLB, in; <http://de.wikipedia.org/wiki/Globalisierung>, Abruf am 20.09.2004

1.2 Ziel der Studie

Vor dem Hintergrund der geschilderten Problemsituation ist die generelle *Zielsetzung* dieser Arbeit die theorie- und empiriegestützte Entwicklung eines vertrauensbasierten Handlungskonzeptes für deutsche Manager im internationalen Kontext unter besonderer Berücksichtigung der Erwartungen arabischer Geschäftspartner. Damit soll versucht werden, dem deutschen Manager eine theoretisch fundierte Basis für den effizienten Einsatz der Schlüsselkomponente „Vertrauen“ zu geben.

Schließlich soll die Frage geklärt werden, inwieweit sich aus dem theoretischen Konzept tragfähige, konkrete Handlungsanleitungen speziell für den Umgang mit Geschäftspartnern in der arabischen Welt ableiten und inwieweit sich die wichtigsten Faktoren, die bei den arabischen Managern Vertrauen bewirken, benennen lassen.

1.3 Gang der Untersuchung

Nach der Einleitung in das Thema werfen wir im *zweiten* Kapitel zunächst einen Blick auf den Ist-Zustand der Zielgruppe unserer Untersuchung, nämlich das Deutsche Management auf dem internationalen Parkett.

Das *dritte* Kapitel soll dann Klärung darüber verschaffen, was unter Vertrauen zu verstehen ist. Dazu ist es nötig, Abschied zu nehmen von einem diffusen allumfassenden Vertrauensbegriff und eine Unterscheidung zu treffen zwischen all dem, was synonym verwendet wird, ohne sich faktisch zu entsprechen. Dieser Differenzierung folgend, werden dann im zweiten Teil dieses Kapitels die verschiedenen Mechanismen dargestellt, die zur Bildung von Vertrauen führen und die Auswirkungen der Vertrauensgabe auf die beteiligten Akteure aufgezeigt.

Es folgt dann im Zwischenfazit die Ableitung und Benennung von abfragefähigen Vertrauensfaktoren.

Diese Vertrauensfaktoren werden in Kapitel *vier* zwecks Klärung ihrer Relevanz für das Untersuchungsobjekt in einer flankierenden, dabei gleichzeitig ergänzenden Befragung von 40 arabischen Managern eingesetzt. Dort werden auch weitere ergänzende Gestaltungspotenziale identifiziert. Schließlich wer-

den die vertrauensbildenden Mechanismen auf ihre Relevanz für die untersuchte Frage-Stellung analysiert und die Vertrauensfaktoren anhand der empirisch gewonnenen Ergebnisse der Untersuchung gewichtet. Hieraus wird in Kapitel *fünf* ein integrativer Konzeptrahmen erstellt, der schließlich als konkretes Ergebnis der Untersuchung in der Schlussbetrachtung in einen Leitfaden für erfolgreiche vertrauensvolle Zusammenarbeit mit arabischen Geschäftsleuten mündet.

2 Darstellung prominenter Charakteristika deutscher Manager im internationalen Kontext

Das *internationale Management* weist laut einschlägigen Untersuchungen von Sozialforschern trotz der zunehmenden Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen stark kulturspezifische Unterschiede auf und ist keineswegs einheitlich. Die Besonderheiten der deutschen Managerklasse werden beispielsweise sehr deutlich in der repräsentativen „Globe“-Studie herausgestellt. In dieser Studie wurden in über 60 Ländern die „Managementkulturen“ erforscht, für welche rund 180 Sozialwissenschaftler über sieben Jahre hinweg 17.000 Manager befragten, wie sie gewisse „Kulturpraktiken“ in ihrer Gesellschaft oder in ihrem Unternehmen beurteilen. In der Auswertung ergaben sich als entscheidende Charakteristika, dass deutsche Manager³

- ❖ speziell auf Leistung und Zukunft ausgerichtet sind,
- ❖ unsichere, also unbekannte Situationen meiden und somit garantierte und vertraute Geschäftsbeziehungen bevorzugen,
- ❖ in Konfliktfällen die direkte und persönliche Gegenüberstellung suchen,
- ❖ zu aggressiven Angriffen bereit sind,
- ❖ wenig Fairness und Respekt zeigen und schließlich noch
- ❖ eine strenge Haltung in Sachen Regeln und Behandlungsweisen haben.
- ❖ Im Vergleich sind US-Manager hingegen mutiger in Bezug auf unvorhersehbare Ereignisse und legen primär Wert auf fairen und höflichen Umgang.

In einer weiteren Studie zum Thema „Trends und Strategien der Personalentwicklung in Europa“ entdeckte Barbara Weißbach⁴ weitere kulturelle Unterschiede, durch welche es zu Missverständnissen kommen kann. Sie teilt die Länder in zwei Kategorien ein, indem sie 1. die Nordeuropäer als die „abschlussorientierten“ Kulturen beschreibt, während 2. die Mittelmeerländer als

³ Vgl. Globestudy 2002, access AG, in <http://www.access.de/german/news/907.asp>, Abruf am 18.09.2004

⁴ Vgl. Barbara Weißbach, in <http://www.access.de/german/news/907.asp>, Abruf am 10.09.2004

die „beziehungsorientierten“ gelten. Ein gravierender Unterschied zwischen ihnen lässt sich beispielsweise im Umgang mit der Zeit feststellen: die Nordeuropäer empfinden laut Frau Weißbach eine Tagesordnung als ein Programm, welches nacheinander, Schritt für Schritt abgearbeitet werden muss. Demnach geht es ihnen um die Vollendung von Aufträgen und nicht um persönliche Bedürfnisse. Im Gegensatz dazu stehen die Mittelmeerländer, in weiterem Sinne gehören dazu auch die arabischen Länder, in welchen jeder seine Zeit individuell lebt. Dies gilt vor allem für hierarchisch höhergestellte Personen, welche sich ihren Tagesablauf subjektiv gestalten können. So wirkt beispielsweise ihr „unpünktliches“ Kommen und Gehen bei Versammlungen auf deutsche Handelspartner unverschämt, während es dort als selbstverständlich gilt. Barbara Weißbach schildert dies folgendermaßen: „Missverständnisse resultieren vor allem daher, dass Menschen aus beziehungsorientierten Kulturen transparente, klare, offene und direkte Verhandlungsformen als Affront, Arroganz oder Unhöflichkeit erleben – während Menschen aus abschlussorientierten Kulturen den Vorrang des Beziehungsaufbaus oft als Verzögerungstaktik erleben, insbesondere auch den generösen Umgang mit der Zeit.“ Das Bedenken dieser Differenz sei daher entscheidend für den Erfolg internationaler Geschäftsbeziehungen.⁵

Nach Michael Frese, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, und Felix Brodbeck, Psychologe, verhindere genau diese psychische Disposition der deutschen Manager Innovation und flexible Anpassungsprozesse, die in der globalen Ökonomie notwendiger seien denn je.

⁵ Vgl. ebd.

3 Theoretischer Bezugsrahmen für das zu entwickelnde integrative Konzept

3.1 Begriffsabgrenzungen

Viele verschiedene Wissenschaften haben sich darum bemüht, eine passende Definition für Vertrauen zu finden. Bereits griechische Philosophen beschäftigten sich mit der Frage, was Vertrauen eigentlich ist. Sowohl Soziologen als auch Politikwissenschaftler, Wirtschaftswissenschaftler und auch Anthropologen haben sich diese Frage gestellt und versucht zu klären, wodurch Vertrauen entsteht und was es bewirkt.

Dabei fanden sie vielfältige und sehr unterschiedliche Antworten. Eine jede entspricht der jeweiligen Sichtweise und man kann nicht behaupten, die eine wäre falsch oder die andere wäre richtig. Vielmehr erfassen sie jeweils nur einzelne Aspekte dieses komplexen Phänomens. Es ist unmöglich, sie zu einer Universaldefinition, also einer allgemeingültigen Aussage über das Vertrauen, zusammenzufassen. Selbst innerhalb der einzelnen Wissenschaftszweige besteht keine Einigkeit über die exakte Definition dieses Begriffs. So beschreibt Gertrud Höhler die Situation wie folgt:

*"Jeder von uns kann sagen, wem er vertraut. Aber was Vertrauen eigentlich ist, das lässt sich nicht in wenige Worte fassen. Oder doch? Die Forschung versucht es natürlich, und dennoch bleibt es ein Puzzlespiel: die ganz knappe Definition gibt es schon deshalb nicht, weil das, was wir damit greifen wollen, in vielen Farben schillert."*⁶

Gertrud Höhler trifft mit dieser Aussage den Kern des Problems dieses multidimensionalen Begriffs. Vertrauen wird auf eine unendliche Vielfalt von Situationen bezogen. Man vertraut nicht nur Personen, sondern auch der Technik, Währungen, Institutionen oder sogar Staaten.

Um diesen komplexen Begriff des Vertrauens für die weitere Untersuchung gebrauchen zu können, soll er zunächst aus der Sicht der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen beleuchtet werden.

⁶ Höhler, 2003, S. 34

Aus psychologischer Sicht

Vertrauen wird in der Psychologie seit langem thematisiert und ist in Relation zu den anderen Wissenschaften entwickelter.⁷ Dabei wird eine grobe Einteilung zwischen Verhaltensorientierten und innerpsychischen Vertrauen, unterschieden. Erikson sieht Vertrauen insbesondere als Ergebnis frühkindlicher Entwicklung und der Ursprung seiner Theorie hierbei ist das Ur-Vertrauen oder das Ur-Missvertrauen des Kindes gegenüber der Mutter. Der Aufbau des Ur-Vertrauens beziehungsweise des Ur-Missvertrauens findet ca. im ersten Lebensjahr des Kindes statt und wird auch als erste psychosoziale Krise bezeichnet. Die Erfahrungen, die das Kind in dieser Phase macht sind in der Regel noch unbewusst. Die Art, wie das Kind mit dieser ersten Krise zurechtkommt und das Vertrauen oder. Missvertrauen, das daraus resultiert, bestimmen dessen künftige Beziehungen zu späteren Interaktionspartnern. Bei mangelnder Bewältigung können im Erwachsenenalter Pessimismus gegenüber der sozialen Umwelt, und in Abhängigkeit von Kultur und Persönlichkeit auch pathologische Verhaltensweisen auftreten. Doch auch Suchtverhalten, Habgier und Täuschung können die Folge sein.⁸ Aus den gegebenen Umständen kann man Eriksons Theorie nicht mit einer Verhaltenstheorie gleichsetzen, da sie sich vorwiegend nur auf innerpsychische Vorgänge bezieht. Aus den gegebenen Gründen richtet sich daher mein Augenmerk auf die Vertrauensdefinition von Morton Deutsch da dieser die Psychologische Vertrauensdefinition basierend auf Beobachtung von individuellen Handeln, Motiven und individueller Verarbeitung von Interaktionsprozessen aufgebaut hat. Morton Deutsch ist einer der prominentesten Vertreter der sich umfassend mit dem Konstrukt Vertrauen beschäftigt hat.⁹ Vertrauen wird nach Deutsch folgendermaßen definiert: „An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to behaviour which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed.“¹⁰

⁷ Vgl. Nowicka, 2002, S. 10

⁸ Vgl. Erikson Tutorial homepage, in <http://facultyweb.cortland.edu/~ANDERSMD/ERIK/WELCOME.HTML>, Abruf 15.08.2004

⁹ Vgl. Nowicka, 2002, S. 11

¹⁰ Deutsch, 1958, S. 266

Somit versteht Deutsch unter Vertrauen ein riskantes beziehungsweise gewagtes Verhalten in einer angreifbaren unsicheren Situation. Der Vertrauensgeber steigert somit bewusst seine eigene Verwundbarkeit und riskiert ähnlich wie bei Luhmann das ein potenzieller Schaden durch ein Vertrauensmissbrauch größer ist als durch ein Nutzenzugewinn durch die Handlung selbst.¹¹ Vertrauen wird, psychologisch gesehen aus sehr verschiedenen Gründen erwiesen, beziehungsweise verweigert. Deutsch deutet diese Vielfalt mit nicht sehr detaillierten Begriffen an, die wissenschaftlich unbestimmt bleiben. Gründe für vertrauensvolle Verhaltensweisen trotz nutzenübersteigender Schadenspotenziale stellen für ihn dar

- ❖ Verzweiflung,
- ❖ Soziale Anpassung,
- ❖ Arglosigkeit,
- ❖ Impulsivität,
- ❖ Tugend,
- ❖ Masochismus,
- ❖ Glauben,
- ❖ Risikoverhalten und schließlich auch
- ❖ Spiel und Zuversicht.¹²

Wenn jemand Vertrauen aus Verzweiflung schenkt, dann bedeutet das, dass sich ein Mensch für das Vertrauen entscheidet, weil ihm zum Beispiel aufgrund von Zeitmangel ein Zögern schwerwiegende negative Folgen verursachen könnte. In sozialen Situationen wiederum wird das Vertrauen in vielen zwischenmenschlichen Beziehungen vorausgesetzt, und zeigt man ein Vertrauensmangel, so kommt es meistens zur Störung oder sogar zur Zerstörung der Beziehung. Diesen Fall bezeichnet Deutsch als das Vertrauen aus sozialer Anpassung. Das Vertrauen aus Arglosigkeit bezeichnet der Autor auch als „mangelhafte Einschätzung gefährlicher Situationen“. Vertrauen aufgrund von Impulsivität lässt sich folgendermaßen erklären: Ist ein Individuum aufgrund von „kognitive(r) Unreife, kognitive(m) Defekt oder eine(r) bestimmten Blindheit

¹¹ Vgl. Nowicka, 2002, S.11

¹² Vgl. Deutsch, 1976, S. 136ff.

gegenüber der Zukunft“.¹³ beschränkt, so ist es ihm erschwert, neben den gegenwärtigen Ereignissen auch noch die zukünftigen Folgen seines Handelns abzuschätzen. Demnach konzentriert sich die Person ausschließlich auf die Gegenwart, denn die Zukunft scheint ihr unvorhersehbar oder die Unüberschaubarkeit lässt eine spätere Folge als unwahrscheinlich wirken. Hierbei handelt es sich meist um Personen, welche mit ihrer Lebenssituation und Umgebung vollkommen zufrieden sind und daher zukünftige negative Folgen nicht beachten. Die fünfte Möglichkeit leitet Deutsch aus dem Wert, welches Vertrauen in der sozialen Welt darstellt. „Gegenseitiges Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit bilden eine Basis für kooperative Handlungen und soziale Beziehungen“.¹⁴ So drückt ein vertrauensvoll handelnder Mensch die Bestätigung zu diesem sozialen Wert aus, wodurch sich seine eigene Tugend widerspiegelt. In dem aus Masochismus resultierenden Vertrauen erwartet das Individuum von seiner eigenen Entscheidung eine negative Folge. Zum einen, weil es sich eine derartige Bestrafung wünscht und zum anderen, weil sich somit die von dem Masochisten gefertigte Ansicht, die Welt sei feindselig und keines Vertrauens würdig, bestätigen ließe. In dem Vertrauen aus Glauben hingegen geht die Person davon aus, dass alles was ihm passiert vorherbestimmt sei. Durch diese komplette Befreiung von eigener Verantwortung und die Zufriedenstellung mit jeder Folge, geht das Bewusstsein von einem negativen Ergebnis verloren. In der nächsten Möglichkeit bezieht sich das Vertrauen auf Risiko- und Spielverhalten. Hierbei vertrauen die Betroffenen nur auf einen schlechten Rat und gehen auf das Risiko des Verlierens meist dann ein, wenn der mögliche Gewinn weit größer ist als der Verlust. Jedoch schätzen sie die Stärke des Verlustes oft falsch ein. In der letzten Variante, dem Vertrauen aus Zuversicht, ist die Erfüllung des Gewünschten so bedeutend, dass es den möglichen Verlust wert ist. Dieser „Vertrauentyp“ ist sich der negativen Konsequenzen zwar bewusst, bleibt aber gegenüber dem Erfolg zuversichtlich.

Ökonomisch-soziologischer Ansatz

Bis vor kurzem beschäftigten sich ausschließlich Psychologen, Soziologen und Philosophen mit den Kontextbedingungen, Funktionsweisen und Wirkungen

¹³ Vgl. Deutsch, 1976, S. 136ff.

¹⁴ Vgl. ebd.

von Vertrauen und entwickelten eigenständige umfassende Ansätze.¹⁵ In der Ökonomie existiert kein selbständiger umfassender Ansatz von Vertrauen, welcher dieses aus der Sicht der Ökonomen definiert oder dessen Entstehung beschreibt.¹⁶ Dennoch gibt es einen auf viele ökonomische Situationen anwendbaren Ansatz, wie beispielsweise der von dem Soziologen Sztompka, welcher Vertrauen als eine mit Risiko behaftete Wette auf die Zukunft definiert: „[trust is] a bet about the future contingent actions of others.“¹⁷

Vertrauen ist demnach immer eine Eigenschaft in Bezug auf andere Menschen und deren Handlungen, weshalb man zum Beispiel einem Vulkan, so Sztompka, nicht vertrauen kann. Auch gesellschaftlichen Institutionen zu vertrauen, bedeute stets, den Menschen dahinter zu vertrauen, sei also auch nur eine andere Form des interpersonellen (oder personale) Vertrauens¹⁸. Vertrauen wird für ihn folgendermaßen motiviert:¹⁹

- ❖ Anticipatory Trust ist das Vertrauen, das dadurch motiviert ist, dass die Handlung einer fremden Person dem eigenen Interesse zugänglich sein wird.
- ❖ Responsive Trust beschreibt das Vertrauen, das durch die vermutete Reaktion der Gegenseite motiviert ist, etwa wenn es darum geht einer Person wertvolle Objekte zu überlassen.
- ❖ Als Evocative Trust beschreibt Sztompka das Vertrauen, das dadurch motiviert ist, dass erwartet wird, dass einem selbst Vertrauen entgegengebracht wird. Diese unterschiedlichen Formen von Vertrauen sind unterschiedlich stark ausgeprägt.

Ähnlich formuliert auch Zucker: *“Trust is defined as a set of expectations shared by all those involved in an exchange.”*²⁰ und bringt dabei die Begriffe Austausch und Erwartung ins Spiel mit welchen er beschreibt, dass Vertrauen die Vermutung ist, die eine Person im Austauschprozess mit einer anderen Person oder Gruppe hat, dass sich diese in der erwarteten Art und Weise ver-

¹⁵ Vgl. Nowicka, 2002, S. 10

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Sztompka, 1999, S. 25

¹⁸ Vgl. Sztompka, 1999, S. 21, S. 41ff.

¹⁹ Vgl. Sztompka, 1999, S. 27ff.

²⁰ Zucker, 1986, S.54

hält. Der Begriff Austausch, beziehungsweise Tausch, der in der Sozialwissenschaft ein oft gebrauchter Terminus ist, wird hier auch in einem ökonomischen Sinne verwendet und bezieht sich dann auf direkte oder auch indirekte Tauschvorgänge, das heißt in Zuständen, in denen Ware in einem Zug gegen Geld getauscht wird oder auch auf solche, in denen dieser Austausch mit Hilfe eines formellen Vertrages realisiert wird, der die Bedingungen des Tausches bereits bei Vertragsabschluss vollständig festlegt.²¹

Der Begriff „Erwartung“ lässt sich hier in zwei Unteraspekte gliedern: „constitutive expectations“, also den situativen Kontext der Erwartung und „background expectations“, also die sozialen Erwartungen der Austauschpartner. Die „Soziale Erwartung“ ergibt sich aus den gesellschaftlich akzeptierten Normen und umfasst die Gesamtheit der daraus resultierenden Umgangsformen, wohingegen der „situative Kontext“ die situations-abhängigen Elemente, die meist auf vorherigen Erfahrungen in solchen Situationen beruhen, enthält.²²

Es besteht eine Abhängigkeit zwischen Risiko und Vertrauen. Je höher das Risiko ist, desto höher ist auch das Vertrauen. Das Risiko bezieht sich dabei stets auf den Schaden, der durch einen Vertrauensbruch entstehen kann. Der mögliche Schaden kann durch das Vorhandensein einer Versicherung minimiert werden. Somit ermöglicht eine Versicherung eine Reduktion von Vertrauen. Des weiteren ist die Stärke des Vertrauens abhängig von der Zeitdauer der Vertrauensbeziehung und von der Möglichkeit, dass Vertrauen zu entziehen oder nicht. Jede Handlung, die mit Vertrauen verbunden ist, beinhaltet das Risiko, die oben angesprochene „Wette auf die Zukunft“ zu verlieren. Es müssen demnach, so argumentiert auch Luhmann, Indizien gesucht werden, warum eine solche „Wette“ überhaupt erst eingegangen werden soll. Diese Indizien stehen für die Vertrauenswürdigkeit eines Interaktionspartners. Sie entstehen entweder aus der Beziehung der beiden Partner, aus dem situativen Kontext oder sind psychologisch motiviert.²³ Sztompka geht damit über den Rational-Choice-Ansatz, der davon ausgeht, dass Menschen zum Erreichen von Vorhaben rein zielorientiert vorgehen, deutlich hinaus. Laut Rational-Choice-Ansatz verfügen die Menschen über klare Präferenzen und Nutzeneinschätzungen und bei Entscheidungen verhalten sie sich absolut rational, entsprechend ihrer

²¹ Vgl. Kappelhof, 1993, S. 27

²² Vgl. Zucker, 1986, S. 57f.

²³ Vgl. Good, 1988, S. 34

Präferenzen, Nutzeneinschätzungen und Opportunitätskosten. Dabei haben sie stets zum Ziel, ihren Nutzen zu maximieren. Alle soziologischen Phänomene, wie soziale Strukturen, kollektive Entscheidungen oder kollektives Verhalten, sind letztendlich Ergebnisse dieses absolut rationalen Verhaltens aller Menschen, da dieser lediglich einer Kosten-Nutzen Analyse folgt und keine psychologischen und situativen Ansätze berücksichtigt. Für Sztompka sind derartige Ansätze die Bewertung der aktuellen Handlung, *das Auftreten*, beispielsweise *Kleidung*, die zukünftige *Verfügbarkeit des Interaktionspartners* sowie ein psychologisch motivierter Trusting Impulse.²⁴ Sztompkas Betrachtung lässt sich dahingehend zusammenfassen, dass Menschen anderen Menschen oder Institutionen dann vertrauen, wenn sie eine Vielzahl situativer, psychologischer und historischer Hinweise über das Verhalten der zu vertrauenden Partei haben.²⁵ Dieser Punkt kommt in Kapitel 5 nochmals zum tragen und wirkt direkt auf die Einflussfaktoren ein.

Aus Soziologischer Sicht

In der Soziologie wurde dem Vertrauen lange Zeit keine zentrale Bedeutung zugemessen. Die renommierte Soziologin Barbara Mitztal führt dazu wie folgt aus:

*„The concept of trust entered sociological theory by way of philosophical and political writings, never having been a central focus of sociological theory. ... [It] was seldom explicitly questioned or studied“.*²⁶

In der soziologischen Literatur finden sich verschiedene, sich teilweise widersprechende Theorien über die Entstehung und die Funktionen von Vertrauen. demnach wird Vertrauen in zwei grobe Kategorien eingeteilt: demzufolge gibt es interpersonelles Vertrauen und institutionelles Vertrauen²⁷. Im Folgenden sollen die wichtigsten interpersonellen Vertrauensansätze skizziert werden, wobei der Schwerpunkt auf den Analysen von Luhmann und seiner genauen, Begriffsabgrenzung, liegt. Institutionelles Vertrauen wird in dieser Arbeit nicht behandelt, weil die Interaktionsprozesse zwischen den jeweiligen deutschen

²⁴ Vgl. Sztompka, 1999, S. 69ff.

²⁵ Vgl. Turner, 1991, S. 354.

²⁶ Luhmann, 1989, S. 14

²⁷ Luhmann, 1989, S. 17

und arabischen Managern im Vordergrund stehen und die Institution als solche aussenvorgelassen wurde.

Theorie des Vertrauens von Luhmann

Der soziologische Ansatz von Luhmann betrachtet Vertrauen unter funktionalistischer Perspektive als Möglichkeit zur Reduktion sozialer Komplexität.²⁸ Der Mensch benötigt Vertrauen, um einer Überforderung durch die Überzahl an Handlungsalternativen im sozialen System entgehen zu können und um die Anforderung des täglichen Lebens besser zu bewältigen. Gerade um in komplexen Sozialsystemen handlungsfähig zu bleiben, ist der Mensch angewiesen zu selektieren. Und genau dieser Mechanismus der Selektion beziehungsweise Komplexitätsreduktion ist nach Luhmann das Vertrauen. Ferner unterscheidet er dabei zwischen Vertrauen und Vertrautheit. „Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen, [...] das heißt für jede Art des sich Engagierens in eine bestimmte Einstellung zur Zukunft“.²⁹

Das vorhandene Hintergrundwissen über die Umwelt bildet die Vertrautheit und ermöglicht so ein „relativ sicheres Erwarten“.³⁰ Erst diese Vertrautheit ermöglicht Vertrauen. Vertrauen unterscheidet sich von der bloßen Hoffnung dadurch, dass eine kritische Entscheidungssituation vorhanden sein muss, bei der, um eine Entscheidung treffen zu können, vertraut werden muss. Nur wenn das Risiko des nicht wohlwollenden Verhaltens des Interaktionspartners existiert, ist Vertrauen möglich: „Vertrauen bezieht sich also stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden bei Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird.“³¹ Hier liegt auch der Unterschied zur Hoffnung, die ebenfalls eine Erwartung beinhaltet, deren Nichterfüllung dagegen nicht unbedingt mit einer Verschlechterung der Situation der betroffenen Person einhergeht. Die Entscheidung, Vertrauen zu schenken, wird unter diesen Umständen von den vorhandenen Erfahrungen des Vertrauensgebers, nämlich aus der Abschätzung der Wahrscheinlichkeit negativer Folgen des Handelns auf Basis vergangener Erfahrung bestimmt, das heißt

²⁸ Vgl. Luhmann, 1989, S. 19 f.

²⁹ Luhmann, 1989, S. 19

³⁰ ebd.

³¹ ebd.

man leitet aus vergangenen Erfahrungen Prognosen für die Zukunft ab und konstituiert sich somit eine Folgenabschätzung des eigenen Handelns.³² Um möglichst sicher aus vergangenen Erfahrungen, Prognosen für die Zukunft abzuleiten, bedient man sich drei Aspekten dieses Generalisierungsprozesses:

- ❖ die äußere Unsicherheit wird durch innere Sicherheit ersetzt (interne Systeme sind einfacher strukturiert als die komplexe Umwelt),
- ❖ durch Lernen auf Basis von Selbstvertrauen und der Fähigkeit, von sich auf andere zu schließen und
- ❖ durch Überprüfung des Vertrauens anhand von symbolischen Vertrauensindikatoren (symbolische Kontrolle).³³

Darüber hinaus erleichtert eine langfristige Zeitperspektive in Kombination mit einer günstigen Rahmenbedingung, das Entstehen von Vertrauen.³⁴ Zwischenmenschliches Vertrauen resultiert aus der Wahrnehmung einer vertrauenswürdigen Selbstdarstellung des anderen; diese vertrauenswürdige Selbstdarstellung genügt aber nicht allein, damit eine Vertrauenswürdige Beziehung zwischen zwei Interaktionspartnern entsteht; bedarf es einer positiven Erwartungshaltung, des Vertrauensgebers. So kann das Vertrauen auf einer falschen Selbstdarstellung beruhen, die nur erhalten werden kann, solange das gezeigte Verhalten beibehalten wird, Luhmann beschreibt dieses Tatsache wie folgt: *„Die Vorteile von Vertrauen dienen als Instrument der Verpflichtung.“*³⁵

Sobald gegen dieses Gesetz verstoßen wird; transformiert sich das Vertrauen zum Misstrauen; deshalb wird Vertrauen als *„riskante Vorleistung“*³⁶ definiert, weil es keine Gewähr für das Ausbleiben von Missbrauch des investierten Vertrauens gibt. Um die Eigenheit, das Wesen des „Phänomens Vertrauen“ noch genauer zu erfassen, ist es nötig, die häufig synonym verwandten Begriffe Vertrautheit und Zutrauen oder Zuversicht vom Vertrauen abzugrenzen. Bei dieser Differenzierung unterscheidet Luhmann bei seiner begrifflichen Analyse des Vertrauens drei *„different modes of asserting expectations“*;³⁷

³² Vgl. Bissels, 2001, S.20

³³ Bissels, 2001, S.20

³⁴ Vgl. Bissels, 2001, S.21

³⁵ Luhmann, 1973, S.71

³⁶ Bissels,2001, S.21

³⁷ Luhmann, 1988, S. 99

Er nennt diese drei verschiedenen Vertrauentypen:

- ❖ „familiarity“, womit er die Vertrautheit einer Person mit der sie umgebenden Welt meint,
- ❖ „confidence“, was das Zutrauen beziehungsweise das Systemvertrauen in abstrakte Systeme darstellt und schließlich
- ❖ „trust“, welches das entscheidungsbasierte Vertrauen vorrangig in Personen bezeichnet.

Diese Idealtypen unterscheiden sich in den Aspekten Reflexivität und sozialer Zurechnung (vgl. Abb. 1) was im folgenden genauer ausgeführt werden soll.

Vertrautheit

Die Voraussetzung für Vertrauen ist Vertrautheit. Familiarity, also Vertrautheit, umfasst die dem Individuum bekannte Welt, welche „sich in die Zukunft hinein fortsetzen wird“.³⁸ Anhand der Orientierung am Vertrauten wird die Größe der Welt „vorreduziert“.³⁹ Luhmann unterscheidet Vertrautheit von Vertrauen indem er von einer „Asymmetrie zwischen vertrauten und unvertrauten Bereichen ausgeht und diese mit Vertrautheit überzieht“. Das Unvertraute bleibt uninteressant: „There is no need for conscious self-reflection: one is familiar, not unfamiliar, with oneself“.⁴⁰ Diese Vertrautheit basiert hauptsächlich auf dem Kontext von Gemeinschaft in Form von familiären und persönlichen Beziehungen. Diese wird bei dem Prozess der Vertrauensentstehung in Kapitel 5 mit „Ingroup“ gleichgesetzt. In Gemeinschaften mit stabiler Ordnung und einer klaren hierarchischen Struktur herrscht Vertrauen als Vertrautheit aufgrund fester Gewohnheiten, als sicher geltende Erwartung, dass die gewohnten Strukturen beibehalten werden.⁴¹

³⁸ Luhmann, 1989, S. 20

³⁹ ebd. S. 41

⁴⁰ Luhmann, 1988, S. 99

⁴¹ Vgl. Heisig, 2003, S. 125f.

Vertrauen

Sowohl Vertrautheit wie Vertrauen sind „komplementäre Mittel der Absorption von Komplexität und, wie Vergangenheit und Zukunft, aneinandergelinkt“.⁴² *Vertrauen basiert auf Vertrautheit*, „der Geschichte als Hintergrundversicherung“⁴³, ist aber auf die Zukunft gerichtet. Dabei stellen die Vertrauenserwartungen keine reine Fortschreibung der vertrauten Strukturen dar. Vielmehr „überzieht“ Vertrauen „Informationen, die es aus der Vergangenheit besitzt und riskiert eine Bestimmung der Zukunft“.⁴⁴ Es ist eine Art von zusammentragenden Informationsprozessen die es ermöglichen durch mehr Information eine immer sichere Entscheidung zu treffen, eine absolute Sicherheit wird es jedoch in diesem Sinne nicht geben. Die umgebende Komplexität wird reduziert, indem Vertrauen „geschenkt“ wird. Im Falle des Vertrauens ist sich das vertrauende Subjekt der Möglichkeit einer Enttäuschung bewusst. Vertrauen wird trotz dieser Möglichkeit erwiesen und erweitert somit den Handlungsspielraum auf beiden Seiten.

Vertrauen ist von Erwartungen im generellen zu differenzieren, da Vertrauen nur dann vorliegt, wenn a) eigenes Handeln auf Basis einer Entscheidung involviert ist, und b) im Falle einer Enttäuschung der Vertrauende sein Vertrauen bereuen würde.⁴⁵ So kann man sagen, dass der Unterschied zwischen Erwartungshaltung und Hoffnung darin liegt, dass die vertrauensvolle Erwartung bei einer Entscheidung den Ausschlag gibt. Der Hoffende entscheidet sich trotz Unsicherheit positiv und bezieht sich auf die Zuversicht.

Zutrauen

Confidence bei Luhmann, realisiert die Situationen zwar als kontingent und gefährlich, verbleibt aber dennoch im Bereich der Vertrautheit. Unter dieser Perspektive könnte confidence als Zutrauen übersetzt werden, wie es von einigen Autoren gemacht wird.⁴⁶ M.E. trifft aber der Begriff der Zuversicht genauer zu, und zwar im Sinne von zuversichtlich sein und damit einer vertrauten Situa-

⁴² ebd., S. 20f.

⁴³ ebd., S. 20

⁴⁴ ebd.

⁴⁵ Luhmann, 1989, S. 25.

⁴⁶ Vgl. Misztal, 1996, S. 16ff.

tion zutrauen, dass sie so bleibt, wie man es erwartet. Diese Zuversicht ist nicht mehr ganz so „naiv“ wie die Vertrautheit gegenüber der Welt, aber sie zieht auch nicht ernsthaft die Alternativen für das eigene Handeln in Betracht. Es handelt sich um einen „riskierten Verzicht auf mögliche weitere Informationen“.⁴⁷ Ohne diese Zuversicht könnte man nicht leben, weil die unzähligen Optionen, die einem tagtäglich offen stehen, des Scheiterns einen dahin führen würden, sämtliche Erwartungen ohne Ersatz zurückzuziehen und in einem Status permanenter Ungewissheit zu leben. *„You are confident that your expectations will not be disappointed: that politicians will try to avoid war, that cars will not break down or suddenly leave the street and hit you on your Sunday afternoon walk. ... If you do not consider alternatives (every morning you leave the house without a weapon!), you are in a situation of confidence“*.⁴⁸

Zutrauen stellt in der modernen Gesellschaft als Systemvertrauen eine zentrale Vertrauensform dar. Alle drei Formen des Vertrauens im weitesten Sinne sind aufeinander angewiesen und können sich bis zu einem gewissen Grade gegenseitig ersetzen.⁴⁹ Zwischen diesen drei Typen der Komplexitätsreduktion – Vertrautheit, Vertrauen, Zutrauen (vgl. Abb. 1) – können die Personen, die Vertrauen (im weitesten Sinne) erweisen, sich bewegen. Eine Zuordnung dieser Typen kann immer nur situationsspezifisch erfolgen. So kann ein Arztbesuch sowohl als Zutrauen in das medizinische System oder als Vertrauen in den Arzt verstanden werden. Positive Erfahrungen im Vertrauenskontext sind zudem tendenziell förderlich für das Zutrauen: *“Each positive contact with our local doctor, for example, may gradually increase our confidence in the medical system”*.⁵⁰

47 Luhmann, 1989, S. 23

48 Luhmann, 1988, S. 97

49 Luhmann, 1988, S. 101

50 Misztal, 1995, S.60

	Vertrautheit	Vertrauen	Zutrauen
Reflexivität	nicht reflexiv	Alternativen und mögliche Enttäuschungen werden reflektiert	Enttäuschungen werden in der Regel nicht reflektiert
Zurechnung	extern: Gefahr	intern: Risiko	extern: Gefahr
Vertrauensobjekt	die Umwelt des Bewußtseins	in der Moderne vorrangig <i>Personen</i>	in der Moderne zunehmend <i>Funktionssysteme</i>

Abbildung 1: Vertrauentypen nach Luhmann
 Quelle: Vgl. Salzmann und Wörmann, 2003, S. 36

Mit diesen Begriffsklärungen aus den verschiedenen Teildisziplinen ist eine ausreichende Basis für die weitere theoretische Analyse der Entstehungsursachen sowie die anschließende praktische Anwendung der Ausarbeitung in der empirischen Studie gegeben. Besonders in der Prozessentwicklung der Vertrauensentstehung zwischen den jeweiligen Geschäftspartnern in Kapitel 5 kommen die Begriffe Vertrautheit und Vertrauen zum tragen.

3.2 Entstehen von Vertrauen

In diesem Abschnitt der Arbeit soll ein Modell zur Entstehung von Vertrauen dargestellt werden. Die Überlegung hierzu bauen insbesondere auf der Arbeit von Zucker auf.⁵¹ Dieses Modell teilt die Einflussgrößen bei diesem Prozess in zwei Ebenen auf. Dabei soll das Hauptaugenmerk auf das Interpersonelle Vertrauen gerichtet werden. Das heißt sowohl Vertrauenssubjekt, also der, der Vertrauen schenkt, als auch Vertrauensobjekt, also der, dem vertraut wird, jeweils Individuen sind.⁵²

Die Einflussgrößen der ersten Ebenen werden im Modell von Zucker in drei Vertrauensbildende Mechanismen aufgeteilt, von denen für meine Untersuchung wegen oben genannter Beschränkung, nur die so genannten eigenschaftsbasierten und prozessbasierten Mechanismen relevant sind.

⁵¹ Vgl. Zucker, 1986, S. 60ff.

⁵² Vgl. Nowicka, 2002, S. 57f.

Eigenschaftsbasiert

Eigenschaftsbasiertes Vertrauen entsteht aufgrund der wahrgenommenen Ähnlichkeit, zwischen den Austauschpartnern. Dies bezieht sich auf personelle Eigenschaften, wie zum Beispiel familiären Hintergrund, die Volkszugehörigkeit, das Alter und das Geschlecht oder auch das Sozialprestige. Demzufolge werden als Austauschpartner bevorzugt Menschen mit ähnlichen persongebundenen Eigenschaften ausgewählt. Zucker argumentiert, dass bei diesen Individuen häufig ein gemeinsamer Erwartungshintergrund sei, der dazu führe, dass ein zufrieden stellendes Tauschergebnis wahrscheinlich ist.⁵³ Bierhoff und Back haben in Ihren Untersuchungen herausgefunden, dass gleiche Eigenschaften beim Vertrauenssubjekt und Objekt die Vertrauensbildung zumindest begünstigen.⁵⁴

Prozessbasiert

Im Gegensatz dazu entsteht prozessbasiertes Vertrauen durch die konkreten Erfahrungen bei einem Tauschprozess, welche dann als Erwartung an zukünftige Transaktionen gestellt werden. Laut Zucker können direkte und indirekte Erfahrungen unterschieden werden. Die indirekten Erfahrungen werden hier im Sinne von Reputation verstanden.⁵⁵ Mit der einfach genannten Erfahrung, ist dabei die direkte Erfahrung gemeint, welche zwei Personen als persönliche Information von einem vorübergegangenen Verhalten geblieben ist.⁵⁶ Diese Informationen können sich dabei in zwei Kategorien unterscheiden: 1. Die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehenden und 2. die Informationen, welche von den einzelnen Akteuren stammen und somit einen privaten Charakter besitzen.⁵⁷ Im folgenden wird nun der Begriff der Erfahrung eingeeengt, indem sich auf vergangene Erfahrung bezogen wird, welche „die Transkriptionspartner aus nicht öffentlichen Quellen erhalten haben“.⁵⁸ Die für die Erfahrungsauffassung bedeutsamen Informationen lassen sich weiter spezifizieren, zum einen in „In-

⁵³ Vgl. Zucker, 1986, S.61

⁵⁴ Vgl. Bierhoff/Buck, 1997, S. 108

⁵⁵ Vgl. Bierhoff/Buck, 1997, S. 108

⁵⁶ Vgl. Vogt, 1997, S. 140

⁵⁷ Vgl. Vogt, 1997, S. 140

⁵⁸ Zucker, 1986, S.64

formationen über die grundsätzliche Vertrauenswürdigkeit des betrachteten Akteurs“ und zum anderen in „Informationen über das Verhalten des Akteurs in Situationen, die der zu betrachtenden ähneln.“⁵⁹ Als „generelle Erfahrung“ werden die Informationen bezeichnet, welche aus persönlicher Erfahrung des „Vertrauenssubjekts“ hervorgegangen sind und „die die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensobjekts betreffen“.⁶⁰ Als verdeutlichen- des Beispiel für die generelle Erfahrung verdeutlicht das Beispiel zweier Nachbarn die tagtäglich im Sozialen Umgang miteinander agieren, folgende Situation: Der Nachbar A weiß über den sehr freundlichen und hilfsbereiten Umgang mit dem Nachbarn B. Mit diesem Fundament lässt sich „das konkrete Verhalten des Nachbars zum Beispiel bei der Bitte des Nachbarn A, ihm Geld zu leihen“⁶¹ nicht vorhergesehen werden. Als „spezifische Erfahrung“ dagegen werden Informationen bezeichnet, die sich auf das Verhalten des Vertrauensobjekts beziehen, welche es in spezifischen Situationen an den Tag legt. In diesem Fall verlässt sich der Nachbar C darauf, dass während seiner Abwesenheit der Nachbar D immer zu Hause ist und seine Post entgegennimmt, jedoch garantiert ihm diese Erfahrung nicht, dass der Nachbar D ihm sein Auto leihen würde.

Die „indirekte Erfahrung“ wird hierbei mit dem Begriff „Reputation“ gleichgesetzt. Darunter lässt sich das gute Ansehen verstehen, welches der Akteur in der Vergangenheit durch bestimmtes Verhalten verdient hat. Wie zuvor schon erwähnt, werden Information in die aus der Öffentlichkeit stammenden und in die der von den einzelnen Akteuren stammenden differenziert;⁶² dabei wird der Ruf als eine Information erfasst, welche aus der ersten Möglichkeit stammt, der der öffentlichen Quelle. Die, vorher schon erwähnte Erfahrung, welche als private Information zwischen zwei Transkriptionspartnern entsteht, ist nach Zucker nicht richtig, da der Einzelne seine eigene Interpretation von Handlungen und persönlichen Erwartungen von vornherein mit in den Prozess genommen hat und somit eine gleichgewichtige Verteilung zum Beitrag der Erfahrung nicht möglich ist. Im folgenden wird behauptet, „dass Verhalten beobachtbar ist und Informationen gemeinhin zugänglich sind“⁶³, das Beispiel der Information über

⁵⁹ Vgl. Vogt, 1997, S.146

⁶⁰ ebd.

⁶¹ ebd.

⁶² ebd., S.65f.

⁶³ Zucker, 1986, S.64

den Ruf einer Organisation veranschaulicht die Zugänglichkeit der der Öffentlichkeit, z.B. durch Medien, oder Anklagen und Beschwerden.⁶⁴

Die für die Reputation bedeutsamen Informationen lassen sich auch hier genauer spezifizieren, in dem man zwischen „den Informationen über die grundsätzliche Vertrauenswürdigkeit des betrachteten Akteurs und den Informationen über das Verhalten in zu betrachtende analoge oder vergleichbare Situationen unterscheidet“⁶⁵. Für die Vertrauenswürdigkeit ist ein kooperatives Verhalten einer Person in unterschiedlichen Situationen kennzeichnend. „Sie entspricht den allgemeinen und grundsätzlichen Erwartungen im Hinblick auf das Verhalten und die Einstellung von anderen in den Austausch einbezogenen Akteuren.“⁶⁶ Ein ganz spezielles Verhalten wird jedoch nicht erwartet, vielmehr erwartet man nur ein wohlwollendes Verhalten, was durch Informationen aus spezifischen Situationen ergänzt wird. „Diese erleichtern dem Akteur zusätzlich, sich zwischen den zur Wahl stehenden Alternativen zu entscheiden“.⁶⁷ Die Reputation lässt sich auch hierbei in die generelle und die spezifische unterscheiden. In der „generellen Reputation“ ist die Vertrauenswürdigkeit aufgrund von öffentlich zugänglichen Informationen entstanden. Anlehnend an diese Möglichkeit ist die Berufsgruppe der Anwälte ein gutes Beispiel, da die Mandanten davon ausgehen, dass der Anwalt immer im Interesse des Mandanten handeln würde und sich somit das Verhalten des Anwaltes in einer bestimmten Situation schlecht einschätzen lässt. Die „spezifische Reputation“, welche sich zusammensetzt aus „öffentlich erreichbaren Informationen über das Verhalten in einer spezifischen Situation“⁶⁸, lässt an einem Reisebüro veranschaulichen. Hat das Reisebüro den Ruf, Buchungen korrekt vorzunehmen und Reiseunterlagen rechtzeitig zuzuschicken, so kann man sich noch längst nicht darauf verlassen, dass das Unternehmen zuverlässig ist, dass Preis – Leistungsverhältnis ausgeglichen ist, oder dass die Qualität der Reisen zufrieden stellend ist.⁶⁹

Die Wirkung der Reputation im Prozess der Entstehung von Vertrauen ist die, dass die erhaltenen Informationsinhalte die Unsicherheit des Vertrauenssubjektes in Bezug auf das Vertrauensobjekt reduziert werden. Für das Vertrauensobjekt

⁶⁴ Vgl. Vogt, 1997, S.140; Kleinaltenkamp, 1992, S. 818f.

⁶⁵ Zucker 1986, S.65

⁶⁶ Vgl. Zucker 1986, S.58

⁶⁷ Vgl. Zucker 1986, S.58

⁶⁸ Zucker, 1986, S. 59

⁶⁹ Vgl. Vogt, 1997, S. 146

jekt hat die Reputation den Vorteil, keine Verlustfälle zu erleiden.⁷⁰ Gerade für den Ökonomischen Erfolg ist die öffentliche Reputation sehr hilfreich, da sie einerseits zur Treue vorheriger Kunden führt und auch zur Neugewinnung von Kunden dient. So lässt sich eine gute Position im Markt stärken.⁷¹

Das prozessbasierte Vertrauen wird beschrieben wie folgt: Am Anfang erfolgt meistens der Austausch von Gaben. Die Zeitlücke zwischen Gabe und Gegengabe erfordert Vertrauen. Jeder Tauschpartner hat dabei, aufgrund der Erfahrungen aus früheren Austauschen, klare Erwartungen an den Anderen. Der Austausch von Gaben führt schließlich zur Entstehung von Vertrauen, weil die Erfahrungen aus derartigen Tauschhandlungen für die Tauschpartner normalerweise präsent sind und weil die Erwartungen oft kulturell vorgegeben sind⁷² Während in den kleinen sozialen Systemen davon ausgegangen werden kann, dass die Erwartungen bezüglich eines fairen Austausches einheitlich sind, kann dies für ein etwas komplexeres System problematisch werden. Bei der Produktion von einer einheitlichen Erwartungshaltung müssen die komplexeren Systeme andere Mittel finden. Das Entstehen von Vertrauen in solchen Systemen ist auf die beschränkt, welche bekannte Tauschgeschichten vorweisen können, oder die bestimmte Garantien auf zukünftige Austauschprozesse geben können. Beispielsweise werden in der Basarökonomie die Informationen über die Tauschgeschichte durch den wiederholten Austausch zwischen Käufer und Verkäufer erzeugt. Allgemein lässt sich hier feststellen, dass dieser informelle prozessbasierte Mechanismus entweder langfristig viele Interaktionen erfordert oder dass die Entstehung von Vertrauen aufgrund einer eingeschränkten Anzahl von spezifischen Austauschen innerhalb einer kleinen Gruppe von Individuen stattfindet⁷³. Ein ähnlicher, jedoch formalisierter Mechanismus ist der Einsatz von Reputation oder der eines Markennamens. Solange die Hoffnung auf Wiederholung eines Tauschgeschäfts besteht, neigt die Qualität eines Produktes dazu, hoch zu sein und hält somit das Vertrauen mit jeder Transaktion aufrecht. Insgesamt kann prozessbasiertes Vertrauen überwiegend aufgrund er gemachten Erfahrungen und durch positive Reputation entstehen. Aufgrund der gemachten Erfahrungen entstehen transaktionsspezifische Informationen, auf die sich die Individuen verlassen, da sie das notwendige Vertrauen für einen

⁷⁰ Vgl. Zucker, 1986, S. 58

⁷¹ Vgl. Heisig, 1997, S. 133

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ Vgl. Zucker, 1986, S. 61f.

Austausch ermöglichen. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um direkte oder indirekte Erfahrungen handelt. Maßgeblich ist dabei, dass sie von einem glaubwürdigen Informanten stammen und als Anfangsgrundlage in einem Austausch dienen können. Derartige Informationen sind nicht einfach auf andere Personen oder Organisationen übertragbar. Daher sind die Märkte für prozessbasiertes Vertrauen schwierig einzurichten. Üblicherweise wird in prozessbasiertes Vertrauen investiert, indem Personen oder Organisationen positive Reputation oder Markennamen aufbauen, zum Beispiel durch den Einsatz von Werbung.⁷⁴ Sind jedoch die transaktionsspezifischen Informationen nicht vorhanden, so müssen die Teilnehmer des Austausches auf die sozialen Erwartungen zurückgreifen.

Die Einflussgröße der zweiten Ebene berücksichtigt die Tatsache, dass der Prozess der Vertrauensentstehung nicht nur von den einzelnen Vertrauensquellen abhängt, die sich direkt auf den Prozess beziehen, sondern auch von indirekten Faktoren. Diese Faktoren bestimmen nahezu alle Entscheidungen. Es handelt sich um den Kontext eines kulturellen Systems, denn der Prozess der Vertrauensentstehung findet nicht in einem leerem Raum statt. Den zweiten indirekten Einflussfaktor beim Prozess der Vertrauensentstehung bilden die personengebundenen Merkmale des Vertrauenssubjekts. Dabei hängt es allein vom Subjekt ab, wie seine Kondition ist; zum Beispiel hohe oder niedrige Risikobereitschaft; diese bestimmt mehr oder weniger wie sehr man geneigt ist dem Vertrauensobjekt sein Vertrauen zu schenken.⁷⁵

3.3 Auswirkungen von Vertrauen

Nachdem in Kapitel 3.1 und 3.2 ein Überblick über die Bedeutung und Entstehung des Vertrauens geschaffen worden ist, sollen nun in diesem Abschnitt die wichtigsten Vertrauensauswirkungen in Hinblick auf internationale Geschäftsbeziehungen überblickartig genannt werden:

- ❖ Vertrauen trägt wesentlich zum effektiven Arbeiten von und in Organisationen bei.
- ❖ Vertrauen fördert kooperatives Verhalten und Netzwerkbildung.

⁷⁴ Vgl. Zucker, 1986, S. 60f.

⁷⁵ Vgl. Nowicka, 2002, S. 82f.

- ❖ Vertrauen reduziert negativ verlaufende Konflikte und Transaktionskosten.
- ❖ Vertrauen unterstützt effektive Reaktionen bei Konflikten und Krisen.
- ❖ Mangel an Information ist durch begründetes Vertrauen effektiv überbrückbar.
- ❖ Vertrauen unter funktionalistischer Perspektive ist eine Möglichkeit zur Reduktion sozialer Komplexität.
- ❖ Vertrauen verschafft eine gute Reputation, welche eine bessere Position im Markt sichert.⁷⁶

4 Flankierende empirische Analyse zur Relevanzbegründung und Konkretisierung der herauskristallisierten Konzeptbausteine und Identifikation ergänzender Gestaltungspotenziale

In empirischen Forschungen hat man sich bislang mit dem Phänomen Vertrauen im Kontext Internationaler Unternehmenskooperationen selten auseinandergesetzt.⁷⁷

Mit meinem folgenden Beitrag, der Befragung arabischer Manager, möchte ich diesem Defizit ein kleines Stück entgegenwirken. Nicht nur historisch ist eine enge Beziehung Deutschlands mit der arabischen Welt zu belegen. Auch die Wirtschaftsbeziehungen Deutschlands mit den Staaten der arabischen Welt haben eine lange Tradition und haben sich in den letzten Jahren trotz politischer und militärischer Konflikte in dieser Weltregion dynamisch entwickelt. Viele arabische Länder sind für Deutschland wichtige und attraktive Wirtschaftspartner.

Deutschlands wichtigster Handelspartner im arabischen Raum ist mit Abstand Saudi-Arabien. Laut aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamtes stiegen die Ausfuhren in dieses Land im vergangenen Jahr um 14,3 % auf ca. 3,4 Mrd. EUR . Damit nimmt Deutschland den 3. Platz der Lieferländer ein, nach USA

⁷⁶ Vgl. Die Rolle von Vertrauen in der Anbahnungsphase telekooperativer Geschäftsbeziehungen, Büssing und Moranz, in <http://www.psychow.wi.tum.de>, Abruf am 03.08.2004

⁷⁷ Vgl. Dolles, H.: Spielt Vertrauen eine Rolle? Analysen deutsch-japanischer Unternehmenskooperationen, in <http://dijtokyo.org>, Abgerufen am 19.08.2004

und Japan.⁷⁸ Die Vereinigten Arabischen Emirate (V.A.E.) und Oman sind vor allem in den letzten Jahren zum immer wichtigeren Handelspartner herangereift. In den V.A.E. operieren etwa 400 deutsche Firmen, davon etwa 100 in Abu Dhabi und ca. 300 in Dubai und den nördlichen Emiraten. Die deutschen Kaufmannschaften haben sich in den German Business Councils Dubai und Abu Dhabi zusammengeschlossen.⁷⁹ Des Weiteren gehört Deutschland seit jeher zu den wichtigen Wirtschaftspartnern Omans und nimmt seit Jahren als Lieferant den 5. Platz ein, hinter den (VAE), Japan, Großbritannien und den USA.⁸⁰ Diese Zahlen zeigen deutlich die immer größer werdende Bedeutung des arabischen Raums als Wirtschaftspartner für deutsche Unternehmen und nicht zuletzt ist es auch gerade dieser Wirtschaftsraum, der zurzeit international mit am stärksten umworben wird.⁸¹

Gerade in Anbetracht dieser verstärkten Konkurrenz kann das Moment „Vertrauen“ als ein Schlüsselfaktor für das erfolgreiche Operieren auf diesem Markt bezeichnet werden. Mit der von mir vorgenommenen empirischen Erhebung soll die Frage geklärt werden, welche Mechanismen und Faktoren konkret dieses Vertrauen beim arabischen Geschäftsmann bewirken.

Methode

Als Untersuchungsmethode habe ich Interviews mit Vertretern von mittelständischen arabischen Handelsunternehmen, die eine Niederlassung in den V.A.E. haben, gewählt. Die Interviews wurden anhand eines Fragebogens geführt, dem das Modell von Zucker zu Grunde liegt, nämlich die Differenzierung nach „Prozessbasiertem Vertrauen“ und „Eigenschaftsbasiertem Vertrauen“, Faktoren der 1. Ebene und Faktoren der 2. Ebene.

Es konnte zwischen verschiedenen, vorgegebenen vertrauensbildenden Faktoren gewählt werden, wobei auch Mehrfachnennungen möglich waren. Darüber hinaus wurde in dem Interview der Grund für die Auswahl bestimmter Faktoren abgefragt. Die Antwortvorgaben beruhen dabei zum Teil auf den Ergebnissen

⁷⁸ Vgl. Auswaertigesamt, in http://www.auswaertigesamt.de/www/de/laenderinfos/laender/laender_ausgabe_html?type_id=14&land_id=146, Abruf am 19.09.2004

⁷⁹ Vgl. Auswaertigesamt, in http://www.auswaertigesamt.de/www/de/laenderinfos/laender/laender_ausgabe_html?type_id=14&land_id=187, Abruf am 19.09.2004

⁸⁰ Vgl. ebd.

⁸¹ Vgl. ebd.

vorheriger psychologischer Erhebungen.⁸² So haben bereits einige empirische Untersuchungen ergeben, dass eine wahrgenommene Integrität, Offenheit, Diskretion, Kompetenz, Konsistenz, Fähnris, Korrektheit und Zuverlässigkeit sich positiv auf den Prozess der Vertrauensentstehung auswirken kann.⁸³

Alle Interviews fanden in den Geschäftsräumen beziehungsweise Konferenzräumen der jeweiligen arabischen Geschäftsleute statt, die vom Interviewer persönlich aufgesucht wurden. 40 Fragebögen wurden anschließend manuell ausgewertet. Dies führte zu folgenden Ergebnissen:

Kategorien	Anzahl der Nennungen (Mehrfachnennungen waren möglich)	Prozentualer Anteil
Persönliches kennen lernen	38	95%
Äußeres Erscheinungsbild	36	90%
Referenzen	36	90%
Allgemeines Bildungsniveau	35	88%
Gespür/Gefühl	34	85%
Fachkompetenz	31	78%
Erfolgreiche Projekte	30	75%
Vereinbarungen/Verträge	28	70%
Erfüllte Erwartungen	26	65%
Loyalität/Fairness	26	65%
Geheimhaltung/Vertraulichkeit	25	63%
Ehrlichkeit	20	50%
Zuverlässigkeit	16	40%
Gute Qualität der Kommunikation	15	38%
Berechenbarkeit/Vorhersagbarkeit	11	28%
Adäquate Arbeitsweise	9	23%

Abbildung 2: Empirische Ergebnisse zum Entstehung von Vertrauen
Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Erkenntnisse noch einmal grafisch

⁸² Vgl. Bierhoff, 2003, S.234

⁸³ Vgl. Platzköster, 1990, S.172f.

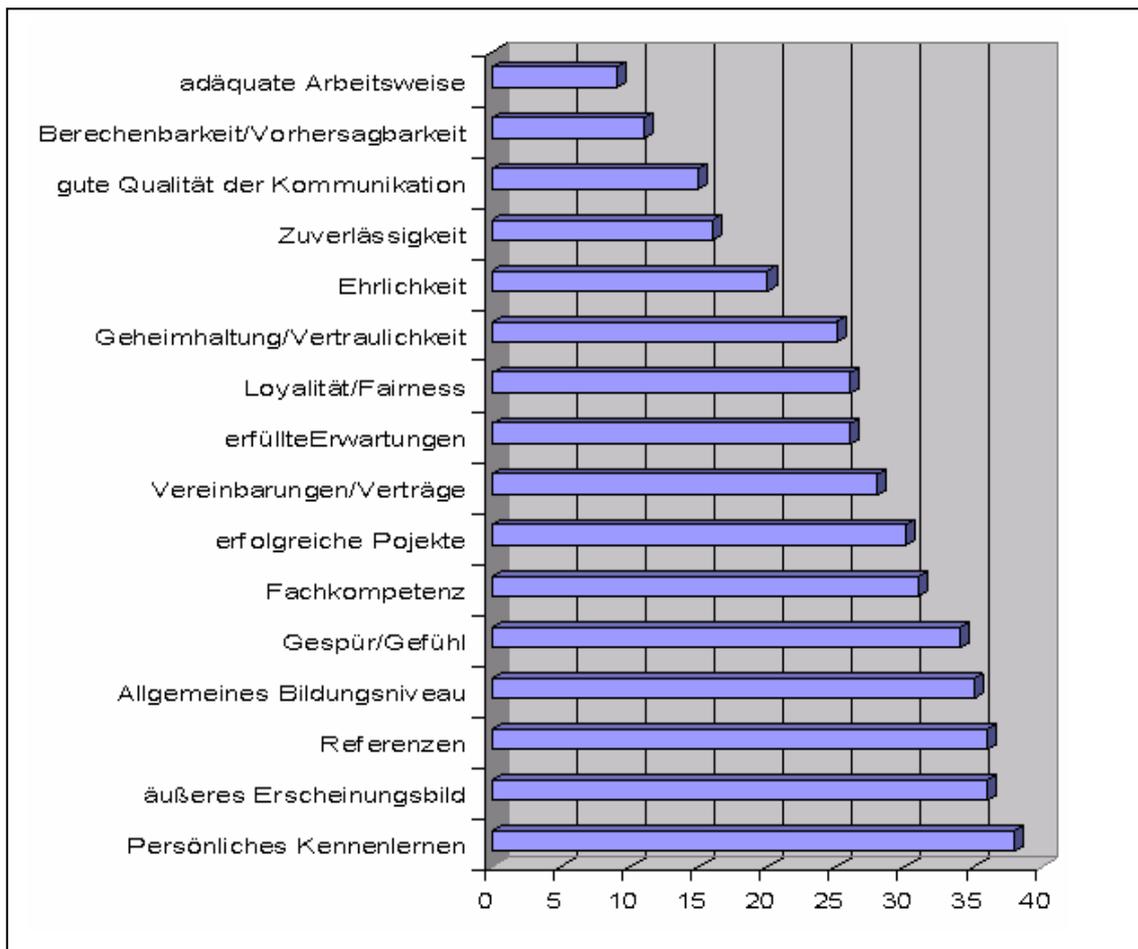


Abbildung 3: Graphische Darstellung der Ergebnisse
Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse der Ergebnisse bestätigt die These von Barbara Weißbach, dass die arabischen Manager beziehungsorientiert sind. Dies wird deutlich an der enormen Bedeutung, die dem *Gespür/Gefühl* beim Entstehen von Vertrauen zu gemessen wird. 90 % der Befragten nannten diesen Vertrauensfaktor. Nur der Umstand des *persönlichen Kennenlernens* übersteigt mit einem Anteil von 95% diesen Wert und bestätigt damit ebenfalls diese These. Die Erläuterungen der interviewten Personen hierzu ergaben, dass die Geschäftsanbahnung unbedingt auf persönlichem Kontakt basieren muss, um eine persönliche Einschätzung des Gegenübers zu ermöglichen, ohne die kein Vertrauen entstehen kann. Dazu dienen auch das äußere Erscheinungsbild und die allgemeinen Referenzen des Geschäftspartners, worunter auch seine Reputation und sein Ruf verstanden werden.

Das allgemeine Bildungsniveau spielt bei der Vertrauensgabe verglichen mit der spezifischen Fachkompetenz, also der Kenntnis des Geschäftsgegenstandes, eine größere Rolle, das heißt, die Kenntnis des kulturellen und historischen Umfeldes des arabischen Geschäftspartners sind wichtiger als das faktische Wissen, das allein Sachorientiert ausgeprägt ist. Etwa 2/3 der Befragten sahen auch in der Fairness beim Umgang miteinander und im frühzeitigen Abschluss von Vereinbarungen, beziehungsweise Vorvereinbarungen vertrauenssteigerndes Potenzial. Genauso viele werten erfüllte Erwartungen als vertrauensfördernd, wie zum Beispiel, die von vielen deutschen Produkten mit dem Label „Made in Germany“ bestätigte hohe Qualitätserwartung, die in den Interviews häufig positiv zum Ausdruck kommt.

Für 38% der Befragten ist die gute Qualität der Kommunikation bei der Vertrauensbildung von Bedeutung. Zwar sei es vorteilhaft die arabische Sprache zu beherrschen, jedoch nicht notwendig, da als Verhandlungssprache meist das Englische benutzt werde.

Nur 23% nennen schließlich eine adäquate Arbeitsweise als wichtig für die Entstehung einer Vertrauensbasis. Darunter werden starre Arbeits- und Zeitpläne genauso subsummiert wie formale Korrektheiten und Sachlichkeit.

Analysiert man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der in Kapitel 3 beschriebenen Entstehungsmechanismen, lässt sich folgendes feststellen: Aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen kulturellen Systemen existiert kein kongruenter Erwartungshintergrund der Austauschpartner. Sowohl prozessbasierte als auch eigenschaftsbasierte Mechanismen kommen bei der Bildung einer Vertrauensbasis zur Wirkung und dienen dazu, die vorhandene, vertrauenshemmende kulturelle Barriere zwischen den Geschäftspartnern zu überwinden. Auf der prozessbasierten Seite ist vor allem das Aufweisen von Referenzen und das Vorhandensein erfüllter Erwartungen ausschlaggebend. Auf Seiten der eigenschaftsbasierten Mechanismen kommt in erster Linie das persönliche Auftreten und die Allgemeinbildung des deutschen Managers zum Tragen.

Als weiteres Gestaltungsmittel hat sich in den Interviews gezeigt, dass Kenntnis und Verständnis der arabischen Kulturstandards eine Schlüsselfunktion beim Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung spielen. Nur wer das Denken und die Mentalität seines Gegenübers versteht, kann sich *sensibel* verhalten

und damit die Voraussetzung für das erfolgreiche Wirken anderer Vertrauensfaktoren schaffen.

Diese Erkenntnisse bieten den entscheidenden Ansatzpunkt für die Entwicklung eines praktischen Handlungskonzeptes für deutsche Manager im Umgang mit ihren arabischen Kollegen, welches im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt wird und in konkrete Handlungsanleitungen mündet.

5 Vorstellung des integrativen Konzeptrahmens

Vertrauen basiert auf Vertrautheit

Der Weg zum Vertrauen der arabischen Manager beginnt mit dem persönlichen Kennen lernen. Die erste persönliche Kontaktaufnahme kann dabei durch den Einsatz der Eintrittsfaktoren *Referenzen* und *äußerem Erscheinungsbild* erleichtert werden. So ist es sehr empfehlenswert, sich von einem anderen arabischen Geschäftsmann vorstellen zu lassen. Dies allein kann schon für eine erfolgreiche Geschäftsanbahnung entscheidend sein. Was das äußere Erscheinungsbild anbelangt, sollte auf ein sehr gepflegtes Äußeres Wert gelegt werden, da in der arabischen Kultur die Sauberkeit auch fest religiös verankert ist⁸⁴. Bei dem persönlichen Gespräch findet im Vertrauenssubjekt ein emotional-kognitiver Prozess statt, durch den eine Einordnung des Gegenübers erfolgt und die Beziehung zu ihm festgelegt wird. Da dieser Vorgang von entscheidender Bedeutung für den weiteren Verlauf der Vertrauensbildung ist und eine Filterfunktion hat, gilt es für den deutschen Manager, sich auf diese Phase gut vorzubereiten. In Anlehnung an Kratochwill⁸⁵ bedeutet dies in erster Linie Kenntnisse des kulturellen Umfeldes und der Verhaltensnormen des arabischen Interaktionspartners zu haben und diese dann in eine situationsadäquate Kommunikation umzusetzen. Diese kulturellen Standards, die von der Mehrheit der Mitglieder einer Kultur als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden, lassen sich folgendermaßen kategorisieren:

- ❖ Beziehungsorientierung / Kollektivismus,
- ❖ hoher Familienkontext / Bedeutung von Status, Ehre und Moral,
- ❖ Konfliktvermeidung,
- ❖ indirekter Kommunikationsstil,
- ❖ steile Hierarchie / formelle Gesellschaft,

⁸⁴ Vgl. Arabisch-Deutsche Vereinigung für Handel und Industrie e.V. , Ghorfa, in <http://www.ghorfa.net/ghorfanews.php?page=showcomments&id=111>, Abgerufen am 19.09.2004

⁸⁵ Vgl. ebd.

- ❖ Autoritätsorientierung / externe Motivation,
- ❖ polychrones Zeitmanagement / Gegenwartsorientierung und
- ❖ religiöse Orientierung / Islam.

In der beziehungsorientierten Kultur der Araber, ist der Einzelne eingebunden in ein Kollektiv. Dieser dort vorherrschende Kollektivismus entstammt dem „Umma-Prinzip“ dessen kulturhistorische Wurzeln in den islamischen Gesetzen liegen⁸⁶. Dieses Kollektiv ist ein Beziehungsnetz, das jeweils die Rechte und Pflichten eines Individuums definiert. Der Einzelne ist so ein abhängiges Glied in einer großen Gemeinschaft und richtet sich nach den Bedürfnissen, Zielen und Vorgaben der Gruppe. Dabei werden Beziehungen wichtiger genommen als Regeln und Sachverhalte. Im Hinblick auf die Konstellation der Positionierungen in einer solchen Gemeinschaft spielt der Status Ehre, Moral, Reputation einer Familie, eines Stammes oder Clans eine maßgebliche Rolle. Jedes Individuum orientiert sich an diesem Konstrukt und versucht, die jeweiligen Gesetze und Normen einzuhalten. So ist es nicht selten der Fall, dass familiäre Angelegenheiten über berufliche Belange gestellt werden. Daraus ergibt sich, dass die Familie oberste Priorität genießt und keinesfalls kritisiert werden darf. Ferner ist es so, dass eine offene sachliche Kritik im Allgemeinen unangebracht ist. Diese wird oft persönlich genommen und in Hinblick auf den hohen Stellenwert der Ehre und Loyalität, als Beleidigung, mangelnder Respekt oder auch als Existenzbedrohung empfunden.⁸⁷ So resultiert daraus eine indirekte Konfliktlösungsstrategie, die geprägt ist von Konflikt vermeidenden Verhaltensmaßnahmen, wie Überhören und Einsatz von nonverbalen Äußerungen, wie Gestik oder Mimik. Durch dieses Verhalten soll der Zusammenhalt in dem Gemeinschaft bewahrt werden. Ein Indirekter Kommunikationsstil wird aus diesen Grund selbst im gewöhnlichen Alltag angewandt und verfolgt eine Stärkung bzw. Optimierung der Beziehung zweier Individuen einer Gruppe. Wie die Araber mit der Zeit umgehen verrät folgendes Sprichwort: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit“. Die arabische Kultur gehört zu den *polychronen* Kulturen. Die Orientierung an der Zeit ist sehr gering. Auf der Beziehungsebene hat die Person deutlichen Vorrang vor der Einhaltung genauer Zeitpläne. Einen zentralen Platz nehmen in der arabischen Gemeinschaft vor

⁸⁶ Vgl. ebd.

⁸⁷ Vgl. Kruttschwill, 2004, S. 3

allem die streng hierarchischen Strukturen ein. So spiegelt im Normalfall die hohe Position in einem Unternehmen auch die entsprechende gesellschaftliche Stellung einer wohlhabenden Familie wieder, zu welcher die Person gehört. Es lässt sich oft feststellen, dass Unternehmensleiter aus einflussreichen und vermögenden Familien stammen. Ergänzend kommt es vor, dass die Familie selbst der Eigentümer des Unternehmens ist. Die hohen Hierarchien sind von verwandtschaftlichen Verbindungen geprägt. Die Macht im Unternehmen liegt ausschließlich in der Spitze, niedriger gestufte Mitarbeiter werden ausgeschlossen. Im arabischen Raum spielen die Statusunterschiede eine orientierende Rolle. So verhandelt eine Führungskraft nur mit gleichgestellten Personen, alles andere gälte als herabwürdigend und beleidigend. Macht wird gerne nach außen hin präsentiert und mit entsprechenden Statussymbolen ausgeschmückt.

Der Islam prägt als ein weiterer Faktor die Strukturen des arabischen Raumes. Er beeinflusst nicht nur den wirtschaftlichen Bereich, sondern überdeckt sämtliches Leben, Denken und Handeln der arabischen Menschen, weshalb es notwendig ist sich für eine Kooperation mit der arabischen Welt mit den Grundgedanken und Werten des Islams auszukennen.⁸⁸

Die Kenntnis dieser Kulturstandards ist Voraussetzung für Sensibilität im Umgang mit dem arabischen Geschäftspartner und daraus folgendes situationsadäquates Handeln, was das folgende Dreisäulenmodell von Frank Herbrand verdeutlicht:

⁸⁸ Vgl. ebd.

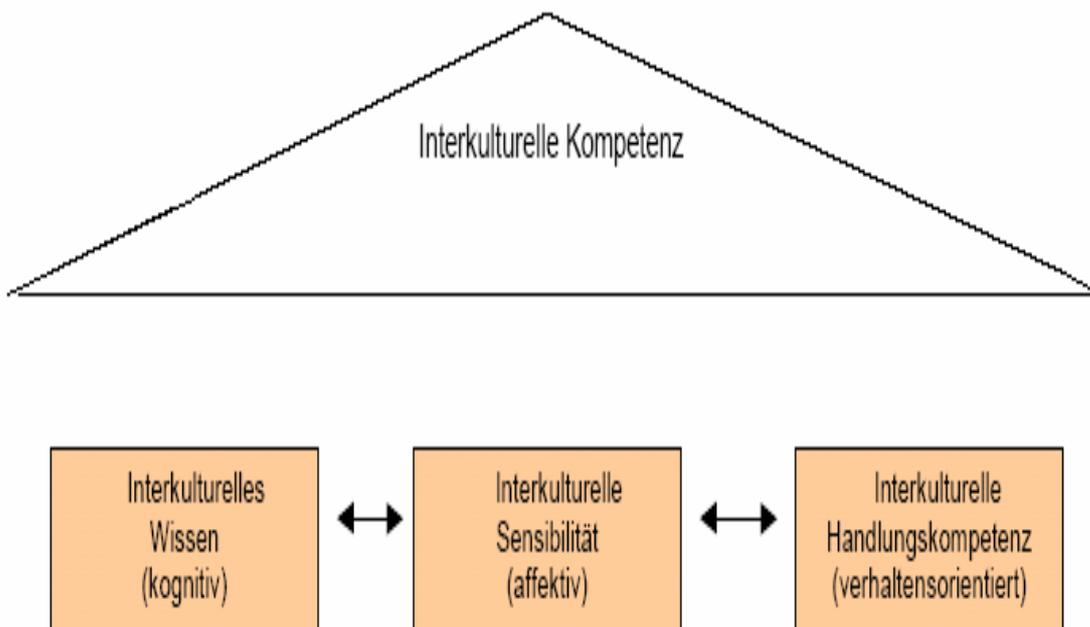


Abbildung 4: Dreisäulenmodell
 Quelle: Herbrand, 2002, S. 48

Wer über *interkulturelles Wissen* verfügt, entwickelt *Sensibilität*. Die erlangte *Sensibilität* verlangt nach noch mehr Wissen. Diese beiden kognitiven und affektiven Kategorien, sind wiederum das Fundament für die dritte Ebene, die interkulturelle Handlungskompetenz.

Zusammenfassend lässt sich also konstatieren, dass die interkulturelle Kompetenz die entscheidende Schlüsselqualifikation ist, um im Umgang mit dem arabischen Geschäftspartner eine Atmosphäre der Vertrautheit zu schaffen. Dieses Gefühl von Vertrautheit ist es, welches den arabischen Geschäftsmann dazu veranlasst, seinen deutschen Partner als Teil seiner „In group“ anzusehen. Ohne dieses Gefühl bleibt der deutsche Manager für sein Gegenüber Teil von dessen „Out group“ und wird als Fremder beziehungsweise potenzieller Feind angesehen und mit Misstrauen überzogen. Gemäß der theoretischen Analyse der Vertrauensentstehung nach Luhmann aus Kapitel 3 ist mit der Vertrautheit die Basis für Vertrauen in seiner entscheidungsbasierten Form geschaffen.

Im Folgenden geht es demnach um diese Weiterentwicklung der Beziehung der Vertrautheit zu einer Beziehung des Vertrauens. Hierbei lässt sich wiederum ein Schlüsselfaktor ausmachen, der bei den Erläuterungen der in der empirischen Studie interviewten Geschäftsleute deutlich zum Ausdruck kommt. Es

ist eine Einflussgröße der 2. Ebene, ein indirekter Einflussfaktor, der auf einer Prägung des Vertrauenssubjekts beruht. Man könnte ihn den „*ULEMA-Faktor*“ nennen.

Ulema- Faktor

In den höheren gesellschaftlichen Schichten der arabischen Gesellschaft, zu denen auch die Händler und Geschäftsleute zählen, wird der Allgemeinbildung ein hoher Stellenwert zugemessen und insbesondere die Gelehrten (arabisch: Ulema) haben eine historisch gewachsene, respektvolle Position inne. Ihnen wird seit jeher ein besonderes Vertrauen entgegengebracht, das auf ihrer Verantwortung für die Umma, die homogene Gemeinschaft, beruht. Dies zeigt sich in dem arabischen Sprichwort: „Die Ulema sind die Erben der Propheten“. Diese *soziale Prägung* des arabischen Geschäftsmannes kann sich der deutsche Manager zu *Nutze machen* und sich die typischen Verhaltenscharakteristika der Gelehrten zu Eigen machen. Das bedeutet konkret, dass das Wissen, welches ohnehin eine zentrale Bedeutung besitzt, noch stärker in den Vordergrund rückt. Der deutsche Manager muss sich ein umfassendes Allgemeinwissen aneignen und es in die Interaktion gekonnt einbringen. Es gilt, das Wissen einem Gelehrten gleich- auf indirekte Weise in die Geschäftsgespräche einzubringen, aber auf keinen Fall rechthaberisch zu wirken.

Das Ziel ist dabei, im Vertrauenssubjekt bewusste oder unbewusste Assoziationen mit den *Ulema* als Vertrauenspersonen zu erzeugen. Dieses Verhalten erfordert also ein noch ausgeprägteres Maß an Sensibilität und Wissen. Zu diesem Wissen gehören neben den optionalen Kenntnissen der arabischen Sprache und der Naturwissenschaften vor allem die Kenntnis von übergreifenden kulturellen, historischen und politischen Zusammenhängen. Auch Krutschwill erkennt die enorme Bedeutung dieses Faktors und formuliert: „Es ist von großem Vorteil, die Eckdaten der historischen, politischen, sozialen und kulturellen Entwicklung des jeweiligen Landes zu kennen. Wer z.B. über Literatur, Kunst oder Musik aus dem jeweiligen Land mitreden kann, verschafft sich Respekt und Ansehen bei seinem arabischen Geschäftspartner. Und auch das

ist in einer beziehungsorientierten Geschäftskultur, wie der arabischen, entscheidend für den geschäftlichen Erfolg.“⁸⁹

Dieser „*ULEMA-Effekt*“ ist im Umgang mit Arabischen Geschäftsleuten der Schlüssel zur Umwandlung von Vertrautheit in Vertrauen und bewirkt, dass der arabische Geschäftsmann bereit ist, mit einem Vertrauensvorschuss in eine riskante Vorleistung zu gehen. Gelingt der Aufbau einer Vertrauensvollen Beziehung mit dem Geschäftspartner, so zahlen sich die in den Aufbau investierte Zeit und Ressourcen mehrfach wieder aus. und zwar in Form von wesentlich effektiverem Arbeiten und Reduktion von negativ verlaufenden Konflikten und Transaktionskosten. Wer nicht in diese Vertrauensbeziehung investiert, wird langfristig keinen geschäftlichen Erfolg im arabischen Raum haben. Erst eine solide Beziehungsebene ermöglicht eine langfristige und erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Dies wird von Personen aus sachorientierten Kulturen leider oft unterschätzt. Die Folgende Darstellung verdeutlicht die Wirkungsweise der dazu notwendigen Faktoren.

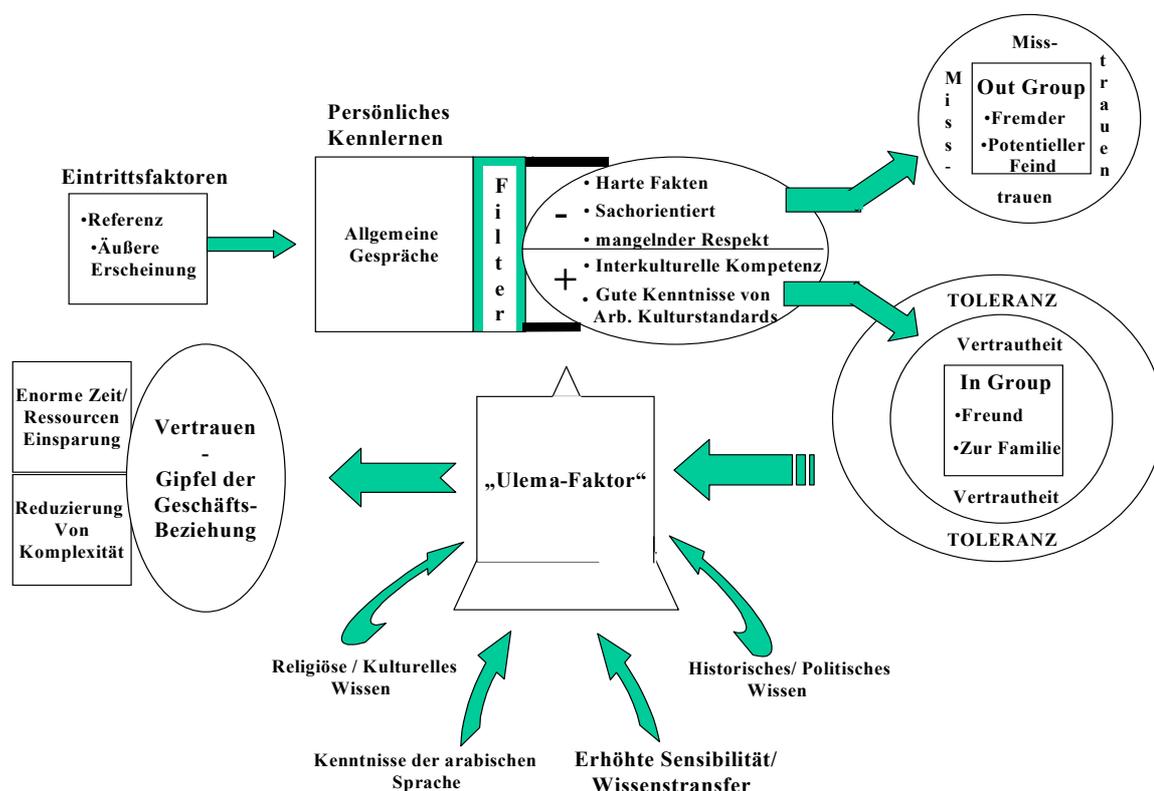


Abbildung 5: Prozessentwicklung der Vertrauensentstehung bei arabischen Geschäftspartnern
Quelle: Eigene Darstellung

⁸⁹ Krutswill, 2004, S. 9

6 Schlussbetrachtung

Je weniger Zeit einem Unternehmer bei der Umsetzung einer Geschäftsidee verbleibt, desto stärker werden seine Handlungsspielräume eingeschränkt. Daraus folgt, dass Zeitgewinn ein Erfolgsfaktor ist, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. Vertrauen schafft einen Zeitvorteil und reduziert unnötige Komplikationen.

Betrachtet man noch einmal das Ergebnis der repräsentativen Studie aus Kapitel 2 und vergleicht die dort ermittelten typischen Charakteristika der deutschen Manager mit den in dieser Arbeit beschriebenen vertrauens-schaffenden Idealverhaltensweisen, so wird deutlich, wie weit die vorherrschenden Verhaltens-schemata von diesen entfernt sind. Für einen langfristigen Erfolg in dem heftig umkämpften arabischen Markt ist also eine grundlegende Neuausrichtung des deutschen Managements zwingend notwendig. Eine Einstellung, die geprägt ist von respektvollem Umgang und dem Aufbau persönlicher Beziehungen gilt es, sich anzueignen.

In Anbetracht der erhöhten Konkurrenz aus Leistungsstarken Industrienationen wie Amerika, Japan etc. stumpft gleichzeitig die Wirkung, des Labels „Made in Germany“ auf den arabischen Geschäftsmann, ab. Der Manager ist quasi gezwungen sich schneller als die Konkurrenz auf das zukünftige Umfeld einstellen zu können.

Es gilt den zu erwartenden Wandel proaktiv anzugehen. Als Ausgleich bekommen die personengebunden vertrauensbildenden Eigenschaften und Verhaltensweisen ein immer größeres Gewicht. In diesen Zeiten des Schnellen Wandels wird dementsprechend Vertrauen durch persönliches Kennen, Verstehen und Schätzen lernen immer mehr zum „Königsweg“, um als Grundlage für zukunftsorientierte Entscheidungen Zeit gewinnen zu können und sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen. Der deutsche Geschäftsmann muss daher aufgrund der internationalen Bedingungen immer stärker Richtung beziehungsorientiertem Management „ *gepolt* “ werden, will er auf dem arabischen Markt Erfolg haben. Sachlichkeit und Fakten spielen gegen die Erwartung eine immer mindere Rolle.

Wenn man nicht zur gleichen Kultur gehört, so ist es dennoch sehr förderlich für das Entstehen von Vertrauen, der Kultur und der Lebensweise des Anderen

Verständnis und Respekt entgegenzubringen. Betrachtet man die historisch guten Beziehungen zwischen Deutschen und Arabern durch die Jahrhunderte, so sieht man dass am Beginn immer der Respekt für den anderen stand, und dies der Ausgangspunkt für eine fruchtbare Beziehung sowohl in kultureller wie in wirtschaftlicher Hinsicht. Dazu dient veranschaulichend die gute Beziehung zwischen Friederich dem Großen und Salihaddin El-Ejubbi die zu Zeiten der Kreuzzüge eine innige vertrauensvolle wirtschaftliche Freundschaft pflegten.⁹⁰

Um sich gegenüber der immer stärker werdenden Konkurrenz durchzusetzen und durch Vertrauen erfolgreich zu siegen, sollte sich der deutsche Manager wirtschaftshistorisch orientieren und die eine oder andere Handlung seiner Vorgänger zu eigen machen.

⁹⁰ Vgl. Geschichte, in <http://www.imber.li/geschichte/>, Abgerufen am 20.09.2004

Literaturverzeichnis

Bierhoff, H. W.; Buck, E. 1997: Wer vertraut wem? Soziodemographische Merkmale des Vertrauens. In: Schweerer, M. K. W. (Hrsg.): Vertrauen und soziales Handeln: Facetten eines alltäglichen Phänomens. Neuwied, Kriftel, Berlin: Leuchterhand, S. 99 – 114.

Bissels, S. R. 2002: Zwischenmenschliches Vertrauen: eine datenverankerte Theorieentwicklung. Berlin. Mensch & Buch.

Deutsch, M. 1976: Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München, Basel. Reinhardt.

Good, D. 1988: Individuals, Interpersonal Relations and Trust. In: Gambetta, D. Ed. 1998: Trust. Making and Breaking Cooperative Relations. New York, Oxford. Basil Blackwell 1988, S. 31-48.

Heisig, U., Littek W. 1995: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß In: *Soziale Welt/ Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft3/1995, S.282–304.*

Heisig, U. 1997: Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In: Schweer Martin (Hrsg.) Interpersonales Vertrauen, Opladen.

Herbrand, F. 2002 :Fit für fremde Kulturen. Stuttgart. Haupt.

Höhler,G. 2003: Warum Vertrauen siegt. München. Ekon.

Kleinaltenkamp, M. 1992: Investitionsgütermarketing aus informationsökonomischer Sicht. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 9/92, S.809-829.

Kappelhof, P. 1993: Soziale Tauschsysteme: strukturelle und dynamische Erweiterung des Marktmodells. München. Oldenburg.

Kappelhoff, P. 1992: Die Auflösung des Sozialen. In: Analyse & Kritik, Jg.14, S.117-128.

Luhmann, N. 1988: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta Diego (Hrsg.) Trust, Oxford.

Luhmann, N. 1989: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3., durchgesehene Auflage.* Stuttgart. Enke.

Luhmann,N. 1991: *Soziologie des Risikos.* Berlin. de Gruyter.

Luhmann,N. 1992: *Die Wissenschaft der Gesellschaft.* Frankfurt. Suhrkamp.

Luhmann,N. 1997: *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Frankfurt. Suhrkamp.

Misztal, B. A. 1996: *Trust in Modern Societies. The Search for the Basis of Social Order*. Cambridge, UK. Polity Press.

Nowicka, I. 2002: Entstehung von Vertrauen am Beispiel des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer in Polen. Frankfurt am Main. Lang.

Sztompka, P. 1999: *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge. University Press.

Turner, J. 1991: *The Structure of Sociological Theory. Homewood, Ill.* The Dorsey series in sociology. Dorsey, 1974, XII.

Vogt, J. 1997: Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden.

Zucker, L. G. 1986: Production of trust. Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: Cummings, L. L.; Staw, B. M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior* 8/86, S. 53- 111.

Zucker, L.G. 1987: Institutional theories of Organization. In: *Annual Review of Sociology*, 13/87, S. 443- 464.

Internetquellen

Arabisch-Deutsche Vereinigung für Handel und Industrie e.V. , Ghorfa, in <http://www.ghorfa.net/ghorfanews.php?page=showcomments&id=111>, Abgerufen am 19.09.2004.

Barbara Weißbach, in <http://www.access.de/german/news/907.asp>, Abruf am 10.09.2004.

DLB, in; <http://de.wikipedia.org/wiki/Globalisierung>, Abruf am 20.09.2004.

Dolles, H. 2002: Spielt Vertrauen eine Rolle? Analysen deutsch-japanischer Unternehmenskooperationen, in <http://dijitokyo.org>.

Erikson Tutorial homepage, in <http://facultyweb.cortland.edu/~ANDERSMD/ERIK/WELCOME.HTML>, Abruf 15.08.2004.

Geschichte, in <http://www.imber.li/geschichte/>.

G. Kratochwill., 2004 *Erfolgreich im arabischen Raum – Vom Umgang mit arabischen Kulturstandards*, in <http://www.bielefeld.ihk.de/produkte/international/Golfstaaten/aktuell/ArabischVorbereitungseminar.pdf>.

C. Salzmann, S. J. Wörmann: 2001: Die Herstellung von Vertrauen? Public Understanding of Science und die Öffentlichkeitsarbeit der Wissenschaft - [Der Fall Biotechnologie](http://www.uni-bielefeld.de/iwt/cs/bad), <http://www.uni-bielefeld.de/iwt/cs/bad>.

