

Oswald, M.E. (2010). Vertrauen in Organisationen. In M. W. Schweer (Hrsg.). *Vertrauensforschung: State of the art*. Frankfurt/M.: Peter Lang, pp. 63-85.

Margit E. Oswald

Vertrauen in Organisationen

Abstract

Structural changes in an organization or fluctuations among employees or in the management because of the merging of two organizations are especially impressive circumstances in which great insecurities exist whether contracts or social norms will be maintained. Misuse of trust in situations of insecurity can be controlled by legal regulations, and by the union representing the employee's interests. However, those more or less legal protections will be never complete or sufficient, and they are time and money consuming. Social interactions in an organization will therefore require trust among employees, trust towards the personal supervisors, and trust in the management. The following chapter will first concentrate on the meaning of trust that people have in their own organization, and the question of whether organizational trust implies more than interpersonal trust. Second, the central conditions will be discussed that weaken or strengthen the development of trust in an organization, like procedural justice of the supervisor. Finally it will be asked why it is after all so important not only for the employees but also for the management's self interests to enhance and to maintain trusting relations in their organization.

Strukturelle Veränderungen innerhalb einer Organisation oder Fluktuationen unter den Mitarbeitenden oder dem Management, die durch die Fusionierung zweier Organisationen zustande kommen, sind besonders eindrückliche Beispiele von Situationen, in denen auch längerfristig Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden einer Organisation entstehen, ob Vereinbarungen und soziale Normen eingehalten werden (vgl. Hopkins & Weathington, 2006). Dem Missbrauch von Vertrauen kann in Situationen der Unsicherheit zwar durch gesetzliche Vorkehrungen und gewerkschaftliche Interessensvertretung entgegengewirkt werden, jedoch sind sie niemals vollkommen oder aber zeitlich und ökonomisch oft so aufwendig, dass die meisten sozialen Interaktionen in einer Organisation gleichwohl Vertrauen der Mitarbeitenden voraussetzen (Arrow, 1972; Fehr & List, 2004).

Der folgende Beitrag wird sich zunächst damit auseinandersetzen, was unter dem Vertrauen zu verstehen ist, das Personen gegenüber einer Organisation haben.

¹ Im Folgenden wird der Einfachheit halber jeweils nur die männliche Form verwendet, damit mit ist aber gleichzeitig auch immer die weibliche Form gemeint.

ben, der sie selbst angehören. In einem zweiten Abschnitt soll auf Bedingungen eingegangen werden, die das Zustandekommen eines Organisationsvertragens ermöglichen bzw. erschweren. Schließlich soll in einem dritten Abschnitt aufgezeigt werden, warum es aus der Sicht des Managements wichtig sein sollte, dass die Mitarbeiter eine Vertrauensbeziehung zu ihrer Organisation haben.

1 Was ist unter Organisationsvertrauen zu verstehen?

Vertrauen kann ein wichtiges Merkmal der Interaktionen sein, die zwischen einzelnen Personen, innerhalb einer Organisation oder auch zwischen Organisationsnetzen stattfinden. Obwohl dieser breite Anwendungsbereich von Vertrauen zu zahlreichen, heterogenen Definitionen geführt hat, ist in den letzten Jahren eine gewisse Konvergenz zu verzeichnen, was unter Vertrauen verstanden wird. Wesentlich für Vertrauen sind danach insbesondere die *zweiseitliche positive Erwartung* für Vertrauen sind danach insbesondere die *zweiseitliche positive Erwartung* der vertrauenden Person an das kooperative Verhalten des jeweils anderen Partners (Lewicki, McAllister & Bies, 1998) und die Bereitschaft, sich *einhal-* *leiglich* gegenüber dem anderen zu machen bzw. auf Kontrolle über die Einhaltung der Kooperation des anderen zu verzichten. So definieren Mayer, Davis und Schoorman (1995, S. 712) Vertrauen folgendermaßen: "Trust is the *willing-* *ness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the ex-* *pectation that the other will perform a particular action important to the trustor,* *irrespective of the ability to monitor or control that other party*".

Die positive *Erwartung* an das Verhalten des anderen kann dabei aber auf sehr unterschiedlichen Voraussetzungen beruhen. So kann eine Erwartung allein deshalb bestehen, weil es sich der Partner „nicht leisten kann“, das entgegengesetzte Verhalten zu missbrauchen. Lewicki und Bunker (1996) sprechen in derartigen Fällen von einem kalkulierenden Vertrauen ('calculus-based trust'). Es sind aber auch Definitionen zu finden, wonach Vertrauen mit 'faith in the good intentions' (Cook & Wall, 1980), oder gar mit der Erwartung an moralische Integrität des Partners gleichgesetzt wird (Ross & Mirowsky, 2003, p. 436). Es ist davon auszugehen, dass die Autoren bei ihren Definitionen jeweils unterschiedliche Stufen oder Ausprägungen der Vertrauensentwicklung vor Augen haben (vgl. Abschnitt 2).

So wie die Definition von Mayer et al. (1995) beziehen sich aber auch viele andere Definitionen speziell auf das Vertrauen gegenüber *Personen*, so dass nach wie vor unklar bleibt, was genau das Vertrauen gegenüber einer *Organisation* von einem interpersonellen Vertrauen abgrenzt. Zhang, Tsui, Song, Li und Jia (2008) folgend besteht das Organisationsvertrauen aus einer globalen Bewertung der Vertrauenswürdigkeit der Organisation, so wie sie von den Mitarbeitern

wahrgenommen wird. Eine Komponente dieser globalen Bewertung stellt dabei zweifelsohne das interpersonelle Vertrauen dar (vgl. Whiteney, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998; Dirks & Ferrin, 2002). Vielfach scheint das Organisationsvertrauen sogar als gleichbedeutend mit dem Vertrauen angesehen zu werden, das die Mitarbeiter vor allem in den Vorgesetzten bzw. den Manager haben (vgl. Whiteney et al., 1998). In anderen Studien wird auch das Vertrauen in das Arbeitssteam oder die übrigen Mitarbeiter thematisiert (Ferrin, Dirks & Shah, 2006; Langfred, 2004; Kiffin-Petersen & Cordery, 2003). Dennoch dürfte interpersonelles Vertrauen nicht hinreichend sein, um den Konstrukt des Organisationsvertragens gerecht zu werden (vgl. Zhang et al., 2008).

Die zunehmende Mobilität der Menschen, ihre wachsende Akkumulation auf engsten Räumen und die dramatische Abnahme von Klein- und Mittelstandsbetrieben zugunsten großer, international organisierter Organisationen hat es mit sich gebracht, dass Organisationsvertrauen manchmal nur noch in geringem Ausmaß auf dem persönlichen Kennenlernen der jeweils Verantwortlichen beruht (vgl. Coleman, 1982; Funder, 1999). Das Vertrauen in solche Organisationen muss aber nicht mit den wenigen Personen stehen und fallen, die man kennt und denen man vertraut. Vertrauen dürfte in modernen Organisationen daher zu einem bestimmten Teil personenunabhängig sein, da es zusätzlich zum interpersonellen Vertrauen auf dem Vertrauen in soziale Rollen, wie z. B. die Führungsrolle, und dem Vertrauen in das dahinter liegenden System der Organisation beruht. Betrachten wir als Beispiel die Situation, in der eine Person neu in einer Organisation zu arbeiten beginnt. Auch ohne direkte Erfahrungen wird die Person im Regelfall ein gewisses Ausmaß an Vertrauen in das Arbeitsteam und die dahinter stehende Organisation haben. So wird sie erwarten, dass die Informationen, die sie von ihrem Vorgesetzten oder den Mitarbeitern erhält, nicht „getrickt“, sondern korrekt und vollständig sind, dass die Mitarbeiter im Team mit Sachverstand zusammen gestellt wurden und dass ihre produktiven Beiträge nicht unterschlagen, sondern zur Kenntnis genommen und honoriert werden. Das Anfangsvertrauen muss sich dabei nahezu ausschließlich auf ein abstraktes Vertrauen in die Funktions- oder Rollenträger und das dahinter liegende System der Organisation begründen, das dafür Sorge trägt, dass ein rollenadäquates Verhalten erzeugt und aufrecht erhalten wird (vgl. Kramer, 1999, p. 578; McKnight, Cummings & Chervany, 1998).

Spezifisch für das *Organisationsvertrauen* sind also das Vertrauen, das dem jeweiligen Rollen- bzw. Funktionsträger gegenüber besteht und das Vertrauen in die Prinzipien der Organisation. Die spezifischen Prinzipien einer Organisation können sich beispielsweise zusammensetzen aus einem bestimmten System der Leistungsbewertung, einer bestimmten Form des Kommunikationsaustauschs und der Partizipation an Entscheidungen, sowie einer bestimmte Form der Be-

reistellung von Fördermaßnahmen für die Mitarbeiter. Diese für die jeweilige Organisation geltenden allgemeinen Prinzipien sind zwar wiederum von Personen gemacht, sollten jedoch weitgehend unabhängig davon funktionieren, ob sich gerade eine Frau Meier oder ein Herr Wassermann auf der betreffenden Position befindet. Auch Sydow (1998), Zahner, McEvily und Perrone (1998) oder Zucker (1986) unterscheiden beim Organisationsvertrauen zwischen personenbezogenem Vertrauen einerseits und dem de-personalisierten, sich auf abstrakte Rollen und Organisationsprinzipien beziehendes Vertrauen andererseits. Somit setzt sich das globale Vertrauen, das eine Person gegenüber einer spezifischen Organisation besitzt, aus verschiedenen miteinander interagierenden Vertrauenskomponenten zusammen, (a) dem Vertrauen, das gegenüber spezifischen Personen, d. h. dem direkten Vorgesetzten und den Kollegen oder Mitarbeitern dieser Organisation besteht und das sich demzufolge bei Neubesetzungen von Stellen auch stark verändern kann, (b) dem abstrakteren Vertrauen, das mit den einzelnen Funktionsträgern (Rollenvertrauen) der Organisation zusammenhängt und schließlich (c) dem Vertrauen in die Prinzipien oder die Philosophie der Organisation (vgl. Abbildung 1).

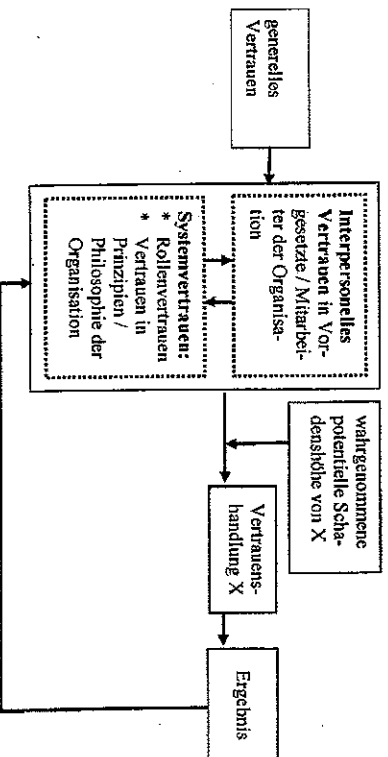


Abb. 1: Modell der Vertrauenshandlung innerhalb einer Organisation

Welche Anteile diese einzelnen Vertrauenskomponenten am gesamten Organisationsvertrauen haben, ist mit wenigen Ausnahmen (Creed & Miles, 1996; Huff & Kelley, 2003; Zhang et al., 2008) bisher kaum empirisch untersucht worden. Handelt es sich bei der vertrauenden Person um ein Mitglied der Organisation, so dürfte deren Organisationsvertrauen umgekehrt stärker von persönlichen Erfahrungen mit den Arbeitskollegen und insbesondere den direkt vorgesetzten Ma-

nagern abhängen als wenn lediglich externe Kontakte zur Organisation bestehen, oder die Organisation vielleicht nur vom Hörensagen, z. B. über die Medien, bekannt ist. Speziell die Bedeutung des interpersonellen Vertrauens dürfte aber auch von der Form der jeweiligen Organisation abhängen, ob es sich beispielsweise um einen Familienbetrieb oder um eine große Aktiengesellschaft handelt. Weiterhin kommt hinzu, dass die einzelnen Vertrauensbereiche sicher nicht völlig unabhängig voneinander sind, da Veränderungen in dem einen Bereich auch Rückwirkungen auf die anderen Bereiche haben dürften. So können negative oder positive Erfahrungen mit spezifischen Führungspersonen auch das allgemeine Stereotyp beeinflussen, das Personen von einer Führungskraft haben, oder gar auf das Vertrauen in die gesamte Organisation verallgemeinert werden (vgl. Zhang et al., 2008). Häufigere negative Erfahrungen mit Prozessabläufen, wie beispielsweise mangelnde oder verspätete Rückmeldungen auf erbrachte Leistungen, intransparente Informationspolitik oder mangelnde Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter etc. dürften nicht nur das Vertrauen in die Organisationsphilosophie, sondern auch das rollenbasierte Vertrauen beeinflussen. Trotz der gegenseitigen Abhängigkeit der einzelnen Komponenten kann das Organisationsvertrauen jedoch an ganz verschiedenen Stellen zu erodieren beginnen, und von daher ist es wichtig, die einzelnen Bereiche konzeptuell voneinander zu unterscheiden.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass das Organisationsvertrauen in der Regel auch vom generellen Vertrauen abhängen wird, das die Person als Disposition mitbringt (vgl. Kiffin-Petersen & Corderoy, 2003; Payne & Clark, 2003). Es sollte vor allem in neuen Situationen und gegenüber solchen Personen eine Rolle spielen, die neu in der Organisation bzw. im Team sind (Spector & Jones, 2004). In Anlehnung an das Modell von Mayer et al. (1995), sollte eine konkrete Vertrauenshandlung im Berufsalltag, wie die Präferenz einer integrativen Konfliktlösung, Akzeptanz eines neuen Entgeltsystems oder einer neuen Umstrukturierung der Urlaubsregelung, von dem generellen Vertrauen der Person, dem spezifischen Vertrauen in den Vorgesetzten und die Mitarbeiter, dem übergeordneten Organisationsvertrauen und dem jeweiligen Gefährtenpotential bedingt sein, das mit der konkreten Vertrauenshandlung verbunden ist (vgl. Abbildung 1). Ist das Vertrauen in die Organisation hoch, so ist nämlich die subjektive Wahrscheinlichkeit entsprechend gering, dass das entgegengebrachte Vertrauen missbraucht werden wird. Damit es zu einer entsprechenden Vertrauenshandlung kommt, muss diese Wahrscheinlichkeit jedoch der Höhe des potentiellen Schadens angepasst sein, der durch eine konkrete Vertrauenshandlung entstehen kann. Geht es beispielsweise um ein neues Beförderungssystem, das eine Verzögerung der eigenen Beförderung beinhalten könnte (potentiell hoher Schaden), so muss das Vertrauen in die Organisation sehr wahrscheinlich höher sein, damit es zur Akzeptanz der Maßnahme kommt, als wenn es um eine integrative

Konfliktlösung bei der Wahl des Arbeitsplatzes oder des Bürostuhls geht (potenziell geringer Schaden). Insoweit reduziert Vertrauen die *subjektive* Wahrscheinlichkeit eines Schadens und somit natürlich auch das wahrgenommene Gesamtrisiko. Dennoch bleibt bei jeder Vertrauenshandlung ein Restrisiko bestehen, das man sich in seinen Annahmen über den Partner/die Organisation getäuscht haben kann, was vielleicht bei Absicherungen durch Kontrollen(n) nicht oder in geringerem Ausmaß der Fall wäre. Warum Personen überhaupt vertrauen, anstatt zu kontrollieren, hängt damit zusammen, dass mit Vertrauen bestimmte positive Konsequenzen verbunden sind, die über Kontrollmaßnahmen nicht zu erreichen wären (vgl. Abschnitt 3), oder weil oft keine andere Möglichkeit der Absicherung zur Verfügung steht, als eben zu vertrauen. Vertrauen weist ähnlich wie das Konstrukt der sozialen Einstellung eine kognitive, affektive und konative Komponente auf (Costa, 2003). Trotzdem ist der Vertrauensbegriff vor allem aufgrund des zentralen Aspekts des Kontrollverzichts ein im Vergleich zum Einstellungskonstrukt eigenständiges Phänomen.

Abschließend sei in diesem Abschnitt noch auf eine Unterscheidung hingewiesen, auf die bisher nicht näher eingegangen wurde, die jedoch für eine vertiefte Analyse des Organisationsvertrauens von Bedeutung ist. Unter Vertrauen wird meist auf die positiven Absichten und Motive des Partners Bezug genommen (vgl. Definition von Mayer et al., 1995), obwohl mehr oder weniger unausgesprochen auch die Fähigkeiten eine Rolle spielen. So haben wir vielleicht Vertrauen in die beruflichen Kompetenzen eines Immobilienmaklers, dass er ein günstiges und gutgelegenes Grundstück für uns finden wird. In der Regel dürfte es allerdings auch wichtig sein, von den Absichten des Immobilienmaklers überzeugt zu sein, dass er uns gegenüber kein unlauteres Geschäftsgeheben an den Tag legen wird. Verschiedene Autoren unterscheiden denn auch zwischen Kompetenz- und Absichtsvertrauen (Barber, 1983; Oswald, 1997, 2006; Simons & Peterson, 2000; Twyman, Harvey & Harries, 2008) und weisen darauf hin, dass beiden Formen des Vertrauens unterschieden werden sollten, da ihnen je nach Problemsituation ganz unterschiedliche Bedeutung zukommt und eine Enttäuschung des jeweiligen Vertrauens unterschiedliche Affekte und Attributionen auslösen werden (vgl. van Dijk & Zeelenberg, 2002). Wenige Studien unterscheiden bei der Erfassung des Vertrauens jedoch zwischen dem Absichts- und dem Kompetenzvertrauen.

2 Wie entsteht Organisationsvertrauen?

Ähnlich wie im Fall Ciba Geigy im Jahr 1996 dürfte es in den letzten Jahren vielen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ergangen sein: Sie hörten erst über die Medien darüber, dass zwischen ihrer und einer ehemals konkurrierenden

Firma (im Beispiel handelt es sich um Sandoz) eine Fusionierung stattgefunden hat und dass mit der Fusionierung der Abbau von mindestens 10 % der Arbeitsplätze verbunden sein wird (vgl. Whitenet et al., 1998).

Unsicherheiten betreffen aber nicht nur den Arbeitsplatz. Auch die massiven Umstrukturierungen innerhalb der Organisationen, die durch die neuere Informationsstechnologie und die Internationalisierung bedingt sind, schaffen große Unsicherheiten hinsichtlich der eigenen Funktion und Kompetenzen (Lewicki et al., 1998). Dies wird nicht zuletzt auch dadurch deutlich, dass die Branche der Unternehmensberater einen ganz erstaunlichen Boom zu verzeichnen hat (vgl. Glückler & Armbruster, 2003). Da produktive Arbeitsbeziehungen in der Regel auf Vertrauen basieren, auch wenn dies manchmal nicht wahrgenommen oder als selbstverständlich voraus gesetzt wird (vgl. Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000; Zeffane & Connell, 2003), stellt sich in Zeiten hoher Arbeitsplatzfluktuation und großer Umbrüche natürlich in besonderer Masse die Frage, wie Vertrauen in die eigene Organisation entwickelt oder aufrechterhalten werden kann.

2.1 Vertrauen in Personen der Organisation

Vertrauen im Kontext der Organisation wird vielfach auf das Vertrauen fokussiert, das Mitarbeiter in den Vorgesetzten haben. Relativ wenige Untersuchungen, wie beispielsweise die von Molleman, Nauta und Baunk (2007), Ferrin et al. (2006) oder Kiffin-Petersen und Cordery (2003), setzen sich hingegen mit dem Vertrauen auseinander, das Mitarbeiter in ihr Team bzw. in die Teamarbeit haben. Dies mag seinen Grund vor allem in der Annahme haben, dass dem Manager eine wichtige Bedeutung als Initiator des globalen Vertrauens in Organisationen zukommt (vgl. Creed & Miles, 1996; Whitenet et al., 1998). Um den Einfluss des Vertrauens in Manager auf das globale Organisationsvertrauen abschätzen zu können, ist aber zu bedenken, dass das Vertrauen in den Vorgesetzten nur dann das globale Organisationsvertrauen nachhaltig beeinflussen dürfte, wenn dessen Verhalten auch als *repräsentativ* für die Normen und Regeln der Organisation angesehen, bzw. wenn vom Vorgesetztenverhalten auf dahinterliegende Systemeigenschaften der Organisation geschlossen wird (vgl. Shamir & Lapidot, 2003). So sind dem Schreier und Thies (2003) der Auffassung, dass das Vertrauen in Vorgesetzte nur dann auf die Organisation als solche übertragen wird, wenn das Verhalten nicht als Ausnahme von der Regel betrachtet wird. Interpersonelles Vertrauen wird nach Ansicht der meisten Theoretiker über den direkten Kontakt erworben, wobei sich je nach Intensität und Dauer einer vertrauensvollen Interaktion verschiedene Stufen des Vertrauens unterscheiden lassen (Lewicki & Bunker, 1996; Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006). Hier-

nach beruht das Vertrauen anfänglich vor allem auf der Annahme, dass es sich die andere Person aufgrund der Kontextbedingungen, wie beispielsweise die gegenseitige Abhängigkeit beim Hervorbringen einer erfolgreichen Leistung oder die Möglichkeit der Sanktionierung eines Vertrauensmissbrauchs, ganz einfach nicht leisten kann, das entgegen gebrachte Vertrauen zu missbrauchen (calculus-based trust). Erst im Verlauf der Interaktion werden hinreichende Kenntnisse über die Person erworben, so dass das Vertrauen dann auf den zugeschriebenen Personenmerkmalen basiert (knowledge-based trust). Erfolgt eine Identifikation mit der anderen Person und wird in der Folge nahezu blind davon ausgegangen, dass der andere auch in Situationen größter Versuchung das entgegengebrachte Vertrauen nicht missbrauchen wird, so ist schließlich die dritte und letzte Stufe des Vertrauens erreicht (identification-based trust). Ferrin et al. (2006) zeigen jedoch in ihrer Studie, dass auch das interpersonelle Vertrauen, wie beispielsweise das Vertrauen in die Mitarbeiter, zum großen Teil nicht durch direkte persönliche Kontakte entstehen muss, wie vielfach angenommen, sondern durch die Interaktion mit gemeinsam geteilten Drittpersonen oder indirekt aufgrund von Kontakten mit Drittpersonen geschlussfolgert wird. In diesem Zusammenhang ist auch die Studie von Swaab, Postmes, Beest und Spears (2007) interessant, die aufzeigt, wie allein das Wissen um geteilte Kognitionen (z. B. ähnliches Expertenwissen in Bezug auf die zu lösenden Aufgaben) die Gruppenidentifikation und das Vertrauen in das Team bedingt. Dieses Wissen kann natürlich über den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern, aber auch über Drittpersonen, wie beispielsweise den Vorgesetzten erfolgen, so dass es bereits bei ersten Kontakten ein erstaunlich hohes Maß an Vertrauen geben kann (vgl. McKnight et al., 1998).

Die meisten Studien zum Vertrauen in Vorgesetzte beziehen sich auf die Frage, mit welchen Merkmalen die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten systematisch variiert. Whiterer et al. (1998) nennen Verhaltenskonsistenz, Integrität, Delegation von Kontrolle, Kommunikation und Ausdruck von Anteilnahme und Wohlwollen als zentrale Vertrauensmerkmale. Bis auf den Fähigkeitaspekt überschneiden sich insbesondere die Merkmale Integrität und Anteilnahme bzw. Wohlwollen mit den Modellannahmen von Mayer et al. (1995). Auch mit den Merkmalen, die McKnight et al. (1998) in ihrem Modell des initialen Vertrauens nennen, gibt es Überschneidungen. Hier werden neben Zuverlässigkeit, Vorhersagbarkeit und Transparenz auch die im Modell von Mayer et al. (1995) vorkommenden Merkmale Fachkompetenz und Ehrlichkeit bzw. Integrität genannt. Einen Überblick der empirisch gefundenen Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Merkmalen der Führungsperson geben Diks und Ferrin (2002). Sie zeigen anhand ihrer Metaanalyse von 106 Einzelstudien, dass vor allem wahrgenommene Unterstützung, sowie prozedurale und distributive Fairness einen hohen Zusammenhang mit Vertrauen in die Führung aufweisen. Der

von ihnen ebenfalls gefundene hohe Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Vertrauen ist insoweit zu relativieren, als beide Konstrukte mit inhaltlich überlappenden Items gemessen werden. Van den Huxham (2003) bestätigt die Bedeutung der prozeduralen Fairness, wenn sie die Partizipation der Untergebenen und ihre Einbindung in Entscheidungsprozesse als wichtige Vertrauensfaktoren nennen. Vor allem durch die prozedurale Gerechtigkeit des Vorgesetzten kann nach dem Modell des Gruppenengagements von Tyler und Blader (2003) der Selbstwert des Mitarbeiters und die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Führung positiv beeinflusst werden. De Cremer, van Dijke und Bos (2006) fragen sich in ihrer Studie in Südholland, ob der Zusammenhang zwischen wahrgenommener prozeduraler Gerechtigkeit des Vorgesetzten und der Identifikation mit der Organisation eher über das affektive oder das kognitive Vertrauen vermittelt wird. Hierbei handelt es sich übrigens um eine der wenigen Studien, die explizit zwischen dem Absichtsvertrauen, von ihnen etwas unglücklich als affektives Vertrauen bezeichnet, und dem Kompetenzvertrauen unterscheiden (s. o.). Entgegen ihrer Vorhersage können die Autoren belegen, dass der Zusammenhang nicht durch das Kompetenz-, sondern das Absichtsvertrauen vermittelt wird.

Da sich prozedurale Gerechtigkeit nach den Kriterien von Leventhal (1980) aus einzelnen Merkmalen wie Konsistenz des Verhaltens, Unparteilichkeit oder Partizipation an Entscheidungen („voice“) zusammensetzt, ist die Pluralität der von den verschiedenen oben genannten Autoren aufgeführten Merkmale des Vertrauens in den Vorgesetzten nicht so groß, wie es auf den ersten Blick zu sein scheint. Wie bereits erwähnt wurde, wird sich das Vertrauen in direkte Vorgesetzte aber nur dann auf das globale Organisationsvertrauen übertragen, wenn das Verhalten des Vorgesetzten kein Sonderfall in der Organisation darstellt. Wenn wir jedoch berücksichtigen, dass Vorgesetzte in ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern nicht unabhängig vom System bzw. der Organisation handeln werden, so wird deutlich, dass das Vertrauen in Vorgesetzte nicht nur von ihrer Persönlichkeit, sondern auch und vor allem von ihrer Führungsrolle abhängt, die ihrerseits durch die Organisation geprägt ist.²

2.2 Systemische Merkmale des Organisationsvertrauens

Obwohl das Vertrauen in den Vorgesetzten mit dem globalen Vertrauen in die Organisation korreliert (Aryee, Budhwar & Chen, 2002), sind die Bedingungen

2. Damit sind Freiheitsräume einer Führungsperson natürlich nicht ausgeschlossen und diese individuellen Abweichungen von Rollenerwartungen werden ihrerseits Rückwirkungen auf das System der Organisation haben. Dies dürfte in kleineren Organisationen und/oder bei Topmanagern am ehesten der Fall sein (vgl. Zhang et al., 2008).

des Vertrauens in das System der Organisation nicht identisch mit denen des Vertrauens in Vorgesetzte (Tan & Tan, 2000). Die Bedeutung, die der Kontext bzw. die Systemeigenschaften der jeweiligen Organisation für das Vertrauen der Mitarbeiter haben, wird so auch von mehreren Autoren klar gesehen (vgl. Sittin & Roth, 1993; Whitener et al. 1998, Payne & Clark, 2003; Zhang et al., 2008). Zu diesen Systemeigenschaften gehören allgemeine, d. h. unabhängig von einzelnen Vorgesetzten praktizierte Regeln der Informationsweitergabe und der Partizipation bei der Entscheidungsfindung, aber auch Regeln der Leistungsbewertung und der Leistungskontrolle. Viele dieser Regeln und Prinzipien werden in der Organisationspsychologie auch als Praktiken des Human Resource Managements (HRM) bezeichnet (vgl. Pfeffer, 1999), die ihrerseits – weitgehend unbemerkt von den Autoren – große Ähnlichkeit mit prozeduraler und distributiver Fairness aufweisen (s. o.). Die Systemeigenschaften bilden sozusagen den Rahmen der Beziehung, die einerseits zwischen den einzelnen Mitarbeitern und andererseits zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bestehen.

Blunsdon und Reed (2003) verwenden Daten einer grossen Arbeitsplatzstudie in Australien. Ausgewertet wurden 1556 komplette Datensätze von Personen aus den verschiedensten Produktionsbereichen (Grosshandel, Administration, Transport etc.) und mit unterschiedlichen Positionen innerhalb der jeweiligen Organisation. Hinsichtlich des Einflusses unterschiedlicher Strategien des Human Resource Managements auf das Organisationsvertrauen (14 % erklärte Varianz) zeigte sich kein einheitliches Bild. Sowohl die Bereitschaft des Vorgesetzten, Zeit für eine „corporate identity“ aufzubringen als auch die Bereitschaft zur Informationsweitergabe erhöhen das Vertrauen geringfügig. Die Dezentralisierung von Macht erhöht das Vertrauen nur, wenn der unmittelbare Supervisor bei Entscheidungen mitentscheidet, nicht aber, wenn er Überstunden anordnen kann. Es ist für den Arbeitnehmer offensichtlich vertrauensbildend, wenn die für ihn wichtigen Entscheidungen von einer Person mitgetroffen werden, zu der er eine persönliche Beziehung hat. Schlecht ist es hingegen, wenn sich Supervisoren in einer Position befinden, in der sie einzelne Mitarbeiter nach individuellen Kriterien bevorzugen können. In einer anderen Studie von Gould-Williams (2003) wurde eine Befragung an 191 Arbeitnehmern des öffentlichen Dienstes in England durchgeführt. Die angenommene positive Beziehung zwischen Organisationsvertrauen und Strategien des HRM konnte hier bestätigt werden. Vertrauen scheint darüber hinaus bedeutsam zwischen HRM Praktiken und solchen Eingebnisvariablen wie Fehlzeiten, Leistung und Kündigungsabsichten der Arbeitnehmer zu vermitteln. Zhang et al. (2008) untersuchen in China an 545 Personen des mittleren Managements, wie das Vertrauen in die Vorgesetzten und das Vertrauen in das System bzw. die formale Struktur der Organisation zusammenwirken. Sie unterscheiden die einzelnen Organisationen danach, ob eine ausgeglichene Investition (Arbeitsplatzsicherheit und Versorgungsleistungen der Organi-

sation werden durch Arbeitsinsatz und Loyalität der Mitarbeiter erwidert), eine Überinvestition (Unternehmen mit hoher Sicherheitsgarantie und eher geringem Einsatz der Mitarbeiter, wie teilweise im öffentlichen Dienst anzutreffen), eine Unterinvestition (extrem hoher Leistungsdruck bei den Mitarbeitern bei gleichzeitig geringen Leistungen des Arbeitgebers, wie man es in wohl im Frühkapitalismus Europas kannte und noch in so genannten „sweatshops“ privater Fabriken Chinas vorfinden kann), oder ob ein Unternehmen vorliegt, das nur mit kurzfristigen Verträgen arbeitet (z. B. Ertelung eines Lehrauftrags, Übernahme einer Filmrolle oder einer saisonalen Tätigkeit im Tourismusgewerbe). Die Autoren können zeigen, dass das Vertrauen in den Vorgesetzten bedeutsamer ist als das Systemvertrauen, denn unabhängig vom Systemvertrauen bleibt das globale Vertrauen in die Organisation niedrig, wenn das Vertrauen in den Vorgesetzten niedrig ist. Das Systemvertrauen scheint vielmehr erst dann voll zum Tragen zu kommen, wenn auch das Vertrauen in den Vorgesetzten gegeben ist. Aber selbst in dem kollektivistisch und hierarchisch orientierten China, für das nach Ansicht der Autoren der persönliche Kontakt zum Vorgesetzten sehr viel zentraler ist als beispielsweise in den USA, kommt dem Systemvertrauen eine wichtige Rolle zu, da es wesentlich mit dazu beiträgt, dass eine Organisation spezialisierte und gesuchte Mitarbeiter des mittleren Managements anziehen und auch längerfristig behalten kann.

Andere Untersuchungen beziehen sich nur auf einzelne Aspekte des Systems, wie beispielsweise die Profitbeteiligung (vgl. Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson und Dunn, 2002), die Sanktionierung nicht-kooperativer Handlungen (vgl. Mulder, van Dijk, Crenier & Wilke, 2006; Fehr & List, 2004) oder das Bewertungssystem von Leistungen. In Bezug auf das Bewertungssystem, das in allen Organisationen von grösster Bedeutung sein dürfte, konnten Mayer und Davis (1999) quasisperimentell in einem Handwerksbetrieb der USA zeigen, dass der Ersatz eines wenig geschätzten Bewertungssystems durch ein allgemein akzeptiertes Bewertungssystem das Vertrauen in das Topmanagement bereits nach neun Monaten der Erprobung deutlich gegenüber der Kontrollgruppe verbesserte. Mit dem neuen Bewertungssystem wurde nicht nur der tatsächlichen Leistung der Angestellten besser gerecht zu werden versucht, sondern parallel neben der Einschätzung der Vorgesetzten auch die von den Angestellten abgegebene Selbstbewertung berücksichtigt. Für eine Gesamtbewertung mussten Vorgesetzte und Angestellte miteinander kommunizieren. Nach Ferrin und Dirks (2003) ist das jeweilige Belohnungssystem entscheidend dafür, dass sich Vertrauen in den Arbeitspartner entwickelt. Sie zeigen experimentell, dass eine Belohnung der Kooperation bei Problemlöseaufgaben (Bezahlung basiert auf der Gruppenleistung) deutlich stärker das gegenseitige Vertrauen fördert als eine Belohnung des Konkurrenzverhaltens (Bezahlung basiert auf der individuellen Leistung relativ zur Leistung des Partners).

In weiteren Studien zur Leistungsbewertung, wie der von Kopp und Schuler (2003) oder Reinke (2003) wurde querschnittlich untersucht, ob auch umgekehrt davon ausgegangen werden kann, dass das Vertrauen in Vorgesetzte eine höhere Akzeptanz des bestehenden Bewertungssystems bedingt. Obwohl in beiden Studien ein entsprechender Zusammenhang gefunden wurde, ist grundsätzlich einzuwenden, dass die postulierte Kausalrichtung nicht überzeugend geklärt wurde. Da distributive Gerechtigkeit das Vertrauen erhöht, wie Meyer und Davis (1999) zeigen konnten (vgl. auch Dicks & Ferrin, 2002), sollten nämlich diejenigen Mitarbeiter, die das bestehende Bewertungssystem akzeptieren und es mithin für distributiv gerecht halten, auch zwangsläufig ein höheres Vertrauen aufweisen.

In Bezug auf die Sanktionierung nicht-kooperativer Verhaltensweisen kritisieren Mulder et al. (2006) die Position einiger Autoren, dass Strafandrohung für nicht-kooperatives Verhalten förderlich für die Entstehung von Vertrauen sein soll (vgl. Yamagishi, 1986, 1992). Nach ihrer Meinung fördert eine Strafandrohung für nicht-kooperatives Verhalten zwar das Auftreten kooperativer Verhaltensweisen (vgl. Fehr & Gächter, 2002; Van Vugt & De Cremer, 1999; Yamagishi, 1986), jedoch ist diese Androhung unweigerlich mit dem negativen Nebeneffekt gekoppelt, dass das Vertrauen in den Partner unterwandert wird. Entscheidend ist jedoch bei dieser These, dass die Autoren differenzierte Vorhersagen für zwei Arten des Vertrauens treffen: Das Vorhandensein einer Strafandrohung fördert zwar einerseits das Vertrauen, dass sich der Partner aufgrund externer Motive kooperativ verhalten wird, unterwandert andererseits aber gleichzeitig das Vertrauen in die intrinsischen Motive der Kooperation des Partners. Ähnlich wie Lewicki und Bunker (1996) grenzen die Autoren also ein „calculus-based trust“ von anderen Formen des Vertrauens ab, das mit Merkmalen der betreffenden Person zusammen hängt.

Obwohl die Autoren ihre These empirisch unterstützen können, ist kritisch anzumerken, dass es in manchen Situationen für eine Organisation notwendig sein mag, Zusatzverluste für den Fall eines Vertrauensbruchs anzudrohen. Hierzu gehört beispielsweise das *Hinterlegen einer Pfand*, wodurch die Belohnungsstruktur zugunsten derjenigen geändert wird, die zu einer gegenseitigen Kooperation bereit sind (vgl. Snijders & Keren, 1999), oder andere Schutzmaßnahmen, insbesondere sogenannte „worst-case“-Absicherungen, oder „hedges“, die oft in Form von Zusatzverträgen bestehen und entsprechende Entschädigungen für den Fall einer ausbleibender Kooperation festlegen. Solche Maßnahmen sind dann notwendig, wenn die Risiken einer Vertrauenshandlung zu groß bzw. das Ausmaß des im Moment bestehenden Vertrauens zu gering ist, so dass es wichtig ist, eine „Schadensbegrenzung“ einzubauen (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Insoweit können eingebaute Kontrollen nicht nur nützlich, sondern sogar notwendig sein, damit die Kooperation überhaupt zustande kommt und somit

überhaupt die Chance entsteht, ein qualitativ höheres Vertrauen entstehen zu lassen. Von Sitkin (1995) oder von Das und Teng (2001) beispielsweise wird die Kombination von Kontrolle und Vertrauen sogar explizit vorgeschlagen. Das und Teng (2001) nehmen eine differenzierte Analyse vor, wie Absichts- und Kompetenzvertrauen jeweils mit diversen Formen der informellen oder formalen Kontrolle kombiniert werden können, um die Risiken in Organisationen zu reduzieren. Nach ihrer Ansicht können Risiken, die beispielsweise mit sozialen Interaktionen verbunden sind (Vertragsbrüche, Mobbing etc.), sowohl durch soziale Kontrollen, Prozess- oder Verhaltenskontrollen und/oder Absichtsvertrauen reduziert werden. Die Abgrenzung zwischen den diskutierten Konstrukten bleibt bei Das und Teng (2001) jedoch recht unklar, auch scheint es fraglich, ob eingebaute Kontrollen und Vertrauen so ganz reibungslos kombinierbar sind, wie es dargestellt wird.

Vielleicht ist grundsätzlich festzuhalten, dass bestehende Kontrollen das Vertrauen in den Partner nicht „erübrigen“ bzw. überflüssig machen dürfen. Denn wenn Kontrollen so umfassend sind, dass gar kein personenbezogenes Vertrauen mehr notwendig ist (s. o.), oder Kontrollen/Strafandrohungen sogar als Signal für bestehendes Misstrauen interpretiert werden, dann wäre Kontrolle für die Vertrauensbildung tatsächlich kontraproduktiv. Malhotra und Murnighan (2002) haben diese Annahme in zwei Laborexperimenten bestätigen können. Bindende (z. B. gegengezeichnete) Absprachen führen im Vergleich zu informellen, d. h. auf Vertrauen beruhenden, Absprachen nur solange zu mehr Kooperation in einem sozialen Dilemma, wie diese Absprachen auch Geltung haben. Wird die Geltung aufgehoben, so kommt es bei bindenden, jedoch nicht bei informellen Absprachen zu einem starken Abfall der Kooperation. Yan und Gray (1994) fanden eine positive Korrelation zwischen Kontrolle und Leistung, wobei diese Beziehung jedoch durch Vertrauen moderiert wurde. „Thus, a high level of mutual trust between the partners could lead to both partners' needs being satisfied, even if one partner is dominant.“ (Yangen & Huxham, 2003, p. 14). Fehr und List (2004) konnten anhand so genannter Vertrauensspiele mit leitenden Managern aus der Kaffeindustrie von Costa Rica zeigen, dass es in solchen Fällen zu einem besonders effizienten Spielverhalten im Sinne einer Maximierung des Gesamtnutzens kam, wenn die Partner (a) eine Form des Vertrauensspiels spielten, in der die Möglichkeit einer Strafandrohung gegeben war, jedoch (b) der erste Spieler auf den Einsatz dieser Strafandrohung freiwillig verzichtete. In solchen Fällen zeigte der erste Spieler eine riskante Vertrauenshandlung, indem er einen hohen Geldbetrag setzte, und gleichzeitig erwiderte der zweite Partner diese Vertrauenshandlung durch einen ebenfalls hohen Betrag, obwohl hierzu keinerlei Verpflichtung bestand. Die Autoren fanden in ihrer Studie aber auch, dass in der Mehrheit der Fälle von der Möglichkeit einer Strafandrohung Ge-

brauch gemacht wurde und dass es dann zu weniger effizientem Spielverhalten kam als bei solchen Spielen, die von vornherein keine Strafandrohung vorsahen.

3 Einfluss des Vertrauens auf die Produktivität der Organisation

Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Organisation scheint eine zentrale Voraussetzung dafür zu sein, dass die Mitarbeiter miteinander kooperieren, gute Leistungen erbringen, sich sozial engagieren und weniger schnell ihre Arbeitsstelle verlassen (Aryee et al., 2002; Chen & Francesco, 2000; Harvey, Kelloway, Duncan & Leiper, 2003; Morgan & Zeffane, 2003; Zalabak, Ellis & Winograd, 2000). Warum aber scheint Vertrauen eine Art Allheilmittel zu sein und warum soll Vertrauen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbessern? Kann Vertrauen nicht sogar kontraproduktiv für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sein, da es beispielsweise die Konkurrenz zwischen ihnen beeinträchtigt?

Bei der Beantwortung dieser Fragen kann danach unterschieden werden, wie Vertrauen in konkreten Situationen die Leistung verbessert und wie sich Vertrauen im Allgemeinen auf den Leistungseinsatz der Mitarbeiter auswirkt. In konkreten Situationen des Arbeitsalltags spielt Vertrauen eigentlich nur dann eine Rolle für die Leistung, wenn (a) sich Mitarbeiter untereinander in einer sozialen Dilemmasituation befinden, für sie also unklar bzw. nicht kontrollierbar ist, ob der jeweils andere Mitarbeiter zu Lasten der Gemeinschaft/der Organisation seinen persönlichen Nutzen zu maximieren versucht, (b) die Vorschrift oder Anweisung des Vorgesetzten/der Organisation als unfair wahrgenommen wird, z. B. weil sie den Mitarbeiter überfordern oder zu wenig durchschaubar erscheinen oder (c) die Organisation strukturelle Veränderungen plant, die mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter verbunden sein können. In solchen Situationen der Unsicherheit kann Vertrauen zu einer Klärung beitragen. So belegen zahlreiche Studien, dass Vertrauen in den jeweiligen Partner die wahrgenommene Gefahr einer Ausbeutung reduziert, so dass die Wahl einer kooperativen Verhaltensweise in sozialen Dilemmasituationen möglich wird (Cook & Cooper, 2003; Deutsch, 1973). Im zweiten Fall trägt Vertrauen in den Vorgesetzten dazu bei, dass dessen Verantwortlichkeit für ein negativ wahrgenommenes Verhalten entschuldigt bzw. external attribuiert wird (Korsgaard, Brodt & Whiteney, 2002) und so dem Vorgesetzten eher Folge geleistet werden kann. Korsgaard, Brodt und Whiteney (2002) konnten in ihrer Studie auch zeigen, dass die Beziehung zwischen Vertrauen in den Vorgesetzten und externaler Attribution eines negativ wahrgenommenen Führungsverhaltens umso positiver war, je mehr auch der Organisationsphilosophie bzw. der Human Resource Management der Organisation vertraut wurde. Auch der Kontrollverlust, den Mitarbeiter durch geplante Veränderungen innerhalb der Organisation erleben, wie beispielsweise die Ein-

führung eines neuen Qualitätsmanagements oder die Bildung neuer Abteilungen, hat dann einen geringeren Einfluss auf die Identifikation mit der Organisation, wenn Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten Vertrauen entgegen bringen (Neves & Caetano, 2006) und beispielsweise direkte Konsultationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfinden (Morgan & Zeffane, 2003).

Ein Klima des Vertrauens kann sich auch unabhängig von konkreten Situationen der Unsicherheit positiv auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken, weil mit dem Vertrauen die Identifikation mit der Organisation steigt und dies ganz allgemein die Motivation verbessert, sich für das Erreichen der Organisationsziele anzustrengen (vgl. Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Zudem kann Vertrauen den Stress abfedern (Takahashi, 2005; Harvey, Kelloway & Duncan-Leiper, 2003) und die Bereitschaft steigern, sich längerfristig an die Organisation zu binden. Vor allem in Zeiten der Hochkonjunktur werden sich diese Effekte des Vertrauens positiv auf die Bilanz der Organisation auswirken: Es sollten nicht nur die Fehlzeiten der Mitarbeiter, z. B. aufgrund stressbedingter Erkrankungen oder mangelnder Arbeitsmotivation, sondern auch die Fluktuation der Fachkräfte abnehmen.

Fragen wir am Ende dieses Abschnitts, ob eine Organisation, die darauf bedacht ist, ein Vertrauensklima herzustellen, überhaupt auf dem Markt existieren kann und ob sich vielleicht nur Organisationen des öffentlichen Dienstes diesen Luxus des Vertrauens leisten können. Diese Frage scheint berechtigt, da ja bei allen Vorteilen, die mit Vertrauen in die Organisation verbunden sind, auch nicht auszuschließen ist, so bemerken Atkinson und Butcher (2003) kritisch, dass Vertrauen auch hinderlich für notwendige Veränderungen und eine „gesunde“ Konkurrenz unter den Mitarbeitern der Organisation sein kann. Schließlich, so fahren die Autoren fort und verweisen auf Iacobucci und Ostrom (1996), bestehen die meisten Organisationen, um Geschäfte zu machen, und nicht um Freundschaften zu schließen. Die Frage von Atkinson und Butcher (2003), ob es unter den gegebenen Bedingungen für eine Organisation überhaupt möglich ist, Vertrauen herzustellen, ist aber eine ganz andere Frage als die, ob das Ausmaß des Vertrauens auch zu hoch und damit kontraproduktiv sein kann. Diese beiden Fragestellungen scheinen die Autoren nicht klar genug auseinander zu halten. Wie wir sahen, gibt es klare Hinweise, dass strukturelle Veränderungen in den Organisationen nicht nur mit Verunsicherung, sondern auch mit einer Erosion des Vertrauens verbunden sind (Neves & Caetano, 2006; Morgan & Zeffane, 2003). Insoweit dürfte es für die einzelnen Organisationen heute kaum ein Problem sein, dass das Vertrauen der Mitarbeiter vielleicht zu hoch ist sein könnte. Sie dürften vielmehr vor der gewaltigen Herausforderung stehen, einem Klima der Verdächtigungen und des Misstrauens entgegen zu wirken.

Bei der Frage, ob es ein „zuviel“ an Vertrauen geben kann, ist zu beachten, dass Geschäftsbeziehungen natürlich nicht mit romantischen Beziehungen zu wechseln sind (vgl. Sheppard & Sherman, 1998). Zu enge und persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation können tatsächlich mit Problemen der Effizienz und der Produktivität verbunden sein (vgl. Riketta, van Dick & Rousseau, 2006), wie aber auch aus der Forschung zum Phänomen des „Groupthink“ bekannt ist (Janis, 1982; Turner, Pratkanis & Struckman, 2007). Wenn in Situationen der Unsicherheit zu viel Vertrauen vom Management vorausgesetzt wird, so kann dies auch mit zu hohen subjektiven Risiken der Mitarbeiter einhergehen, wie wir im vorangegangenen Abschnitt sahen.

Diese durchaus vorhandenen Probleme bei einem hohen Maß an Vertrauen haben aber herzlich wenig damit zu tun, dass eine Organisation bemüht sein sollte, unter den gegebenen Marktbedingungen Mindestbedingungen des Vertrauens herzustellen, die ja, wie wir sahen, weitgehend Bedingungen der prozeduralen Fairness darstellen. Außer in Klein- und mittelständischen Betrieben wird es zudem eher eine Seltenheit sein, wenn es sich bei der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten um eine tiefe und durch lange Erfahrung gewachsene Vertrauensbeziehung handelt. Umso mehr ist es wichtig, dass Organisationen entsprechende Rahmenbedingungen des Vertrauens herzustellen suchen, sofern überhaupt längerfristige Arbeitsverträge gewünscht sind. Wichtiger als die Frage, ob es ein Ausmaß an Vertrauen geben kann, das sich auch beeinträchtigend auf die Leistung auswirkt, scheint daher für die künftige Forschung die Frage zu sein, welche Rahmenbedingungen für die Förderung von Vertrauen gewährleistet werden können.

4 Zusammenfassung

Organisationen sind in unterschiedlichem Masse darauf angewiesen, dass sie über ein Vertrauensklima verfügen. Hohe Interdependenz der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Eigenständigkeit ihrer Arbeitsorganisation, hohe Konjunktur auf dem Arbeitsmarkt oder größere Restrukturierungen innerhalb der Organisation machen die Notwendigkeit von Vertrauen besonders offensichtlich. Die Notwendigkeit eines Vertrauensklimas in den genannten Fällen besteht nicht nur aus der Sicht der Mitarbeiter und ihrer Arbeitszufriedenheit, sondern auch aus der Sicht der Organisation, da die Leistungsfähigkeit der Organisation auf verschiedene Weise von Vertrauen der Mitarbeiter abhängt. Prozedurale Gerechtigkeit sowohl bei den direkten Vorgesetzten als auch auf der strukturellen Ebene des Managements scheint eine zentrale Voraussetzung für die Vertrauensentwicklung zu sein. Absichernde Maßnahmen bei hohen Vertrauensrisiken, z. B. in Form von Kontrollmaßnahmen oder Strafandrohungen für nicht-

kooperatives Verhalten, können vielfach notwendig sein, sollten jedoch mit Bedacht eingesetzt werden. Solche Maßnahmen wirken vor allem dann kontraproduktiv, wenn Mitarbeiter darauf vertrauen sollen, dass die Kooperationsbereitschaft des Partners/der Organisation internal motiviert ist.

Literatur

- Aryee, S. A., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and organizational outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Arrow, K. J. (1972). Models of job discrimination. In A. H. Pascal (Ed.), *Racial discrimination and economic life* (pp. 83-102). Lexington, MA: Lexington Books.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 282-304.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Blunsdon, B., & Reed, K. (2003). The effects of technical and social conditions on workplace trust. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 12-27.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover interventions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*, 53, 869-887.
- Coleman, J. S. (1982). Vertrauen als Eigenschaft von Interaktionssystemen. Entwurf eines theoretischen Bezugsrahmens. *Angewandte Sozialforschung*, 10, 301-307.
- Cook, K. S., & Cooper, R. M. (2003). Experimental studies of cooperation, trust, and social exchange. In E. Ostrom, & J. Walker (Eds.), *Trust and Reciprocity* (pp. 209-244). New York: Sage.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Dunn, S. R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management*, 41, 423-439.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the

- opportunity costs of controls. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation and alliances. *The Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-676.
- De Cremer, D., van Dijke M., & Bos, A. E. R. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 554-565.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Dijk, van W. W., & Zeelenberg, M. (2002). What do we talk about when we talk about disappointment? Distinguish outcome-related disappointment from personal-related disappointment. *Cognition and Emotion*, 16, 787-807.
- Diks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Fehr, E., & List, J. A. (2004). The hidden costs and returns of incentives - Trust and trustworthiness among CEOs. *Journal of the European Economic Association*, 2, 743-771.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Do incentive contracts undermine voluntary cooperation? *Working Paper No. 34*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Ferrin, D. L., & Diks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14, 18-31.
- Ferrin, D. L., Diks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91, 870-883.
- Funder, M. (1999). Vertrauen: Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 25, 76-97.
- Glueckler, J., & Armbruster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24, 269-297.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 28-54.

- Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-315.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140, 477-498.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14, 81-90.
- Iacobucci, D., & Ostrom, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 53-72.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd Ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Kiffin-Petersen, S. A., & J. L. Cordery (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 93-116.
- Knippenberg, van D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Kopp, T., & Schuler, H. (2003). Vertrauen gegenüber Vorgesetzten und Akzeptanz von Entgeltsystemen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 182-192.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitemer, E. A. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthiness behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87, 312-319.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Knippenberg, van D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 585-605.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385-399.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 428-458.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32, 991-1022.
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of the theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mollemann, E., Nauta, A., & Buunk, B. P. (2007). Social comparison-based thoughts in groups: Their associations with interpersonal trust and learning outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1163-1180.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 55-75.
- Mulder, L. B., van Dijk, E., De Cremer, D., & Wilke, H. A. M. (2006). Understanding trust and cooperation: The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 147-162.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6, 351-364.
- Oswald, M. E. (1997). Bedingungen des Vertrauens in sozialen Situationen. In M. K. W. Schweer (Ed.), *Vertrauen und soziales Handeln* (pp. 78-98). Berlin: Luchterhand.
- Oswald, M. E. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. In H. W. Bierhoff, & D. Frey (Eds.), *Handbuch der Psychologie, Bd. 3, Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (pp. 710-716). Göttingen: Hogrefe.
- Payne, R. L., & Clark, M. C. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 128-138.

- Pfeffer, J. (1999). Putting people first for organisational success. *The Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23, 23-37.
- Riketta, M., Van Dick, R., & Rousseau, D. M., (2006). Employee attachment in the short and long run: Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 85-93.
- Ross, C. E., & Mirowsky, J. (2003). Social structure and psychological functioning: Distress, perceived control, and trust. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 411-450). New York: Kluwer-Plenum.
- Schweer, M., & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme*. Bern: Huber.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies*, 24, 463-491.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- Simons, T. L., & Peterson R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Sitkin, S. B. (1995). On the positive effect of legalization on trust. In R. J. Bies, R. J. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 185-217). Greenwich, CT: JAI.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Snijders, C., & Keren, G. (1999). Determinants of trust. In D. van Bucescu, I. Erev, & R. Zwick (Eds.), *Games and human behavior* (pp. 355-385). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: Factors affecting trust formation between team members. *Journal of Social Psychology*, 144, 311-321.
- Swaab, R., Postmes, T., van Beest, I., & Spears R. (2007). Shared cognition as a product of, and precursor to shared identity negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 187-199.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. In R. Bachmann, & C. Lane (Eds.), *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications* (pp. 31-63). Oxford: University Press.
- Takahashi, T. (2005). Social memory, social stress, and economic behaviors. *Brain Research Bulletin*, 67, 398-402.

- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., & Struckman, C. K. (2007). Groupthink as social identity maintenance. In A. R. Pratkanis (Ed.), *The science of social influences: Advances and future progress* (pp. 223-246). New York: Psychology Press.
- Twyman, M., Harvey, N., & Harris, C. (2008). Trust in motives, trust in competence: Separate factors determining the effectiveness of risk communication. *Judgment and Decision Making*, 3, 111-120.
- Tyler, T., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 329-361.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 5-31.
- Vugt van, M., & De Cremer, D. (1999). Leadership in social dilemmas: The effects of group identification on collective actions to provide public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 587-599.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A. M., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Yamagishi, T. (1986). The provision of a sanctioning system as a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 110-116.
- Yamagishi, T. (1992). Group size and the provision of a sanctioning system in a social dilemma. In W. B. G. Liebrand, D. M. Messick, & H. A. M. Wilke (Eds.), *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings. International series in experimental social psychology* (pp. 267-287). New York: Pergamon.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control and performance in U.S. - Chinese joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37, 1478-1517.
- Zalabak, P. S., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18, 35-49.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.
- Zeffane, R., & Cornell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 3-11.
- Zhang, A. Y., A. Tsui, S., Jiwen Song, L., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support,

- and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47, 111-132.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behaviour*, 8, 53-111.