

# Vertrauensmanagement in Unternehmen

Eine empirische Studie über Vertrauen  
zwischen Angestellten und ihren Führungskräften

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	5
Vorwort	6
<b>TEIL I: THEORIE</b>	
<b>1. Einleitung und Problemstellung</b>	<b>8</b>
<b>2. Semantische Grenzen und organisationstheoretische Verortung</b>	<b>18</b>
2.1 Formen der Unsicherheit	19
2.2 Vertrautheit	20
2.3 Zuversicht	21
2.4 Generalisiertes und spezifisches Vertrauen	21
2.5 Interpersonelles Vertrauen und Systemvertrauen	25
2.6 Macht und strukturelles Vertrauen	26
<b>3. Spezifik von Vertrauenssituationen</b>	<b>33</b>
3.1 Vier allgemeine Merkmale von Vertrauenssituationen	33
3.1.1 Verhaltensunsicherheit als Folge einer Informationsasymmetrie	34
3.1.2 Verlustgefahr und persönliche Relevanz	36
3.1.3 Entscheidungsfreiheit für oder gegen Vertrauen	37
3.1.4 Ergebnisabhängigkeit der Akteure	38
3.2 Vertrauensbedarf in Organisationen	39
3.2.1 Ursachen des Vertrauensbedarfs bei Führungskräften	39
3.2.2 Ursachen des Vertrauensbedarf bei Mitarbeiterinnen	44
<b>4. Die Vertrauensentscheidung</b>	<b>47</b>
4.1 Kalküle	48
4.1.1 Vertrauenswürdigkeit von Interaktionspartnerinnen und Wahrscheinlichkeit von Gewinn und Verlust als Entscheidungsgrößen des Vertrauenden	48
4.1.2 Subjektive Risikobereitschaft als Entscheidungsvariable	51
4.2 Gefühle	53
4.3 Gewohnheit	56
<b>5. Die Vertrauenserwartungen</b>	<b>60</b>
5.1 Inhaltliche Multidimensionalität von Vertrauen	60
5.2 Kompetenzerwartungen *	63
5.3 Integritätserwartungen	64
5.4 Gesinnungserwartungen	68
5.5 Verhältnis der Dimensionen zueinander und Vertrauensdefinition	71

<b>6. Die Vertrauensfaktoren</b>	76
6.1 Gesellschaftliche Vertrauensfaktoren	78
6.1.1 National kultur	78
6.1.2 Arbeitsmarkt (-Perspektiven) und subjektive Beschäftigungssi- cherheit	80
6.2 Organisationale Vertrauensfaktoren	82
6.2.1 Organisationsgeschichte und-Zukunft	83
6.2.2 Organisationserfolg	84
6.2.3 Arbeitsorganisation	87
6.2.4 Führungsstil	90
6.2.5 Leistungspolitik	92
6.2.5.1 Entlohnung als materieller Anreiz	93
6.2.5.2 Karriereperspektive als vorwiegend nichtmaterieller Anreiz	95
6.2.6 Unternehmenskultur	96
6.3 Personale Vertrauensfaktoren	101
6.3.1 Vertrauenswürdigkeit in Form von Reputationen	102
6.3.2 Beziehungsart	103
<b>7. Die Vertrauenshandlung</b>	106
7.1 Wesensmerkmale einer Vertrauenshandlung	106
7.1.1 Kontrollverzicht	107
7.1.2 Riskante Vorleistung	108
7.2. Funktion von Vertrauen für Individuen, Teams und Organisationen	109
7.2.1 Individuum	109
7.2.2 Team	111
7.2.3 Organisation	113

## **TEIL II: EMPIRIE**

### **8. Methodik**

- 8.1 Charakteristika der Datenerhebung
- 8.2 Probleme der Operationalisierung
- 8.3 Verfahren der Datenauswertung
- 8.4 Gütekriterien des Datenmaterials
- . 8.5 Raster der Fallauswertungen

### **9. UI: "Damit er nicht merkt, daß ich ihm nicht vertraue"**

- 9.1. Unternehmens- und Branchendaten
- 9.2 Vertrauensfaktoren
  - 9.2.1 Organisationserfolg: kein "Vorwärtskommen"
  - 9.2.2 Organisationsgeschichte - Generalisierung des Mißtrauens
  - 9.2.3 Arbeitsmarkt (-Perspektiven) und subjektive Beschäftigungssi-  
        cherheit

9.2.4	Arbeitsorganisation im Vertrieb - Gängelung und Unflexibilität	
9.2.5	Leistungspolitik - gestörte Balance von Geben und Nehmen	
9.2.6	Führungsstil Abteilungsleiter Vertrieb	
9.2.7	Führungsstil des Geschäftsführers	
9.2.8	Unternehmenskultur -	
9.2.9	Beziehungsart: "jeder versucht, sein eigenes Süppchen zu kochen"	173
9.3.	Vertrauen und industrielle Beziehungen	176
9.3.1	Vertrauen in den Betriebsrat und zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat	176
9.4.	Resümee	180
<b>10. U2:</b>	<b>"Unterm Strich kann man schon sagen, daß es also ins Vertrauen geht"</b>	181
10.1	Unternehmens- und Branchendaten	181
10.2	Vertrauensfaktoren	183
10.2.1	Organisationserfolg und Zukunftssicht: "Wir wissen uns zu wehren"	183
10.2.2	Organisationsgeschichte	184
10.2.3	Arbeitsmarkt (-Perspektiven) und subjektive Beschäftigungssicherheit	185
10.2.4	Arbeitsorganisation im Vertrieb	186
10.2.5	Leistungspolitik: "Nicht geschimpft ist auch gelobt"	190
10.2.6	Führungsstil Abteilungsleiter Vertrieb	193
10.2.7	Führungsstil des Geschäftsführers: "Diktator der alten Schule"	197
10.2.8	Beziehungsart: stabile lokale Netzwerke und "characteristic based trust"	201
10.3.	Vertrauen und industrielle Beziehungen	204
10.3.1	Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat	204
10.4	Vertrauensmißbrauch	208
10.5	Prozeß der Genese von Vertrauen in Organisationsneulinge	211
10.6	Handlungsfolgen von Vertrauen	213
10.7	Resümee	215
<b>11. U3:</b>	<b>"Ich halte gerade jetzt Vertrauen für sehr wichtig"</b>	217
11.1	Unternehmens- und Branchendaten	217
11.2	Vertrauensfaktoren	218
11.2.1	Organisationserfolg: "fast jedes Jahrein neues Rekordjahr"	218
11.2.2	Arbeitsmarkt (-Perspektiven) und subjektive Beschäftigungssicherheit	221
11.2.3	Arbeitsorganisation im Vertrieb-unterschiedliche Wahrnehmung der elektronischen Zeiterfassung	222
11.2.4	Leistungspolitik: "Nasenprämien" nach dem "Gießkannenprinzip"	227

11.2.5 Führungsstil Abteilungsleiter Vertrieb: "einen Führungsstil gibt es nicht"	
11.2.6 Führungsstil der Geschäftsführerinnen - der väterliche Chef und die gefühllose Managerin	
11.2.7 Unternehmenskultur: "Wir sind alle gleichberechtigt"	
11.2.8 Beziehungsart: "Familie kann man nicht mehr sagen"	
11.2.9 Organisationszukunft	
11.3. Vertrauen und industrielle Beziehungen	
11.3.1 Verhältnis bisheriger Betriebsratsvorsitzender und Geschäftsleitung	252
11.3.2 Verhältnis alter Betriebsratsvorsitzende und Vertriebsbeschäftigte	253
11.3.3 Verhältnis neuer Betriebsratsvorsitzende und Geschäftsführung	254
11.4 Resümee	256

## **12. 114: "Vertrauen ist daher bei uns normal..."**

12.1 Unternehmens- und Branchendaten	
12.2 Vertrauensfaktoren	
12.2.1 Organisationsgeschichte und Beschäftigungsperspektiven	
12.2.2 Arbeitsorganisation im Vertrieb: "uneingeschränkt von oben"	
12.2.3 Leistungspolitik - großzügiges "demonstrating concern"	
12.2.4 Führungsstil Abteilungsleiter	
12.2.5 Führungsstil Geschäftsführer: "Vertrauensverhältnis durch alle Ebenen"	
12.2.6 Unternehmenskultur und Reputation	
12.2.7 Beziehungsart- vielschichtige freundschaftliche Bande	
12.3 Vertrauenshandlungen	
12.3.1 Handlungsfolgen von Vertrauen: "der Arbeitsplatz ist einfach toll"	
12.3.2 Umgang mit Vertrauensmißbrauch - wehrhafte Vertrauenskultur	
12.4 Optimistische Zukunftsaussichten und Vertrauen in die eigene Innovationsfähigkeit	
12.5 Resümee	

## **13. Zusammenfassung und Ergebnisse**

13.1 Das Wesen von Vertrauen in Organisationen	
13.1.1 Motivationale Grundlagen: Vertrauen ist primär ein Gefühl	
13.1.2 Geringes Risikobewußtsein der betrieblichen Vertrauensakteure	
13.1.3 Vertrauen ist eine dreidimensionale Erwartung	
13.2 Die Bedeutung von Vertrauen als Organisationsprinzip	
13.3 Ansatzpunkte für die innerbetriebliche Gestaltung von Vertrauens- sechs Grundregeln organisationalen Vertrauensmanagements	

## **14. Literatur**