

Matthias Meifert

Vertrauensmanagement in Unternehmen

Eine empirische Studie über Vertrauen
zwischen Angestellten und ihren Führungskräften

2. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	5
Vorwort	6
TEIL I: THEORIE	
1. Einleitung und Problemstellung	8
2. Semantische Grenzen und organisationstheoretische Verortung	18
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
3. Spezifik von Vertrauenssituationen	33
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
4. Die Vertrauensentscheidung	47
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
5. Die Vertrauenserwartungen	60
5.1 Inhaltliche Multidimensionalität von Vertrauen	60
5.2 Kompetenzerwartungen	63
5.3 Integritätsersparungen	64
5.4 Gesinnungserwartungen	68
5.5 Verhältnis der Dimensionen zueinander und Vertrauensdefinition	71

6. Die Vertrauensfaktoren	76
6.1 Gesellschaftliche Vertrauensfaktoren	78
6.1.1 Nationalkultur	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
7. Die Vertrauenshandlung	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	119
8.1 Charakteristika der Datenerhebung	122
8.2 Probleme der Operationalisierung	125
8.3 Verfahren der Datenauswertung	127
8.4 Gütekriterien des Datenmaterials	133
8.5 Raster der Fallauswertungen	136
9. U1: "Damit er nicht merkt, daß ich ihm nicht vertraue"	138
9.1. Unternehmens- und Branchendaten	138
9.2 Vertrauensfaktoren	141
9.2.1 Organisationserfolg: kein "Vorwärtskommen"	141
9.2.2 Organisationsgeschichte – Generalisierung des Mißtrauens	143
9.2.3 Arbeitsmarkt (-perspektiven) und subjektive Beschäftigungssi- cherheit	145

9.2.4	Arbeitsorganisation im Vertrieb – Gängelung und Unflexibilität	148
9.2.5	Leistungspolitik – gestörte Balance von Geben und Nehmen	152
9.2.6	Führungsstil Abteilungsleiter Vertrieb	157
9.2.7	Führungsstil des Geschäftsführers	161
9.2.8	Unternehmenskultur	169
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
10. U2:	"Unterm Strich kann man schon sagen, daß es also ins Vertrauen geht"	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
11. U3:	"Ich halte gerade jetzt Vertrauen für sehr wichtig"	217
11.1	Unternehmens- und Branchendaten	217
11.2	Vertrauensfaktoren	218
11.2.1	Organisationserfolg: "fast jedes Jahr ein 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"	230
11.2.6 Führungsstil der GeschäftsführerInnen – der väterliche Chef und die gefühllose Managerin	235
11.2.7 Unternehmenskultur: "Wir sind alle gleichberechtigt"	240
11.2.8 Beziehungsart: "Familie kann man nicht mehr sagen"	244
11.2.9 Organisationszukunft	248
11.3. Vertrauen und industrielle Beziehungen	252
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. U4: "Vertrauen ist daher bei uns normal ..."	258
12.1 Unternehmens- und Branchendaten	258
12.2 Vertrauensfaktoren	260
12.2.1 Organisationsgeschichte und Beschäftigungsperspektiven	260
12.2.2 Arbeitsorganisation im Vertrieb: "uneingeschränkt von oben"	261
12.2.3 Leistungspolitik - großzügiges "demonstrating concern"	266
12.2.4 Führungsstil Abteilungsleiter	270
12.2.5 Führungsstil Geschäftsführer: "Vertrauensverhältnis durch alle Ebenen"	276
12.2.6 Unternehmenskultur und Reputation	282
12.2.7 Beziehungsart – vielschichtige freundschaftliche Bande	287
12.3 Vertrauenshandlungen	289
12.3.1 Handlungsfolgen von Vertrauen: "der Arbeitsplatz ist einfach toll"	289
12.3.2 Umgang mit Vertrauensmißbrauch – wehrhafte Vertrauenskultur	291
12.4 Optimistische Zukunftsaussichten und Vertrauen in die eigene Innovationsfähigkeit	293
12.5 Resümee	294
13. Zusammenfassung und Ergebnisse	295
13.1 Das Wesen von Vertrauen in Organisationen	295
13.1.1 Motivationale Grundlagen: Vertrauen ist primär ein Gefühl	295
13.1.2 Geringes Risikobewußtsein der betrieblichen Vertrauensakteure	297
13.1.3 Vertrauen ist eine dreidimensionale Erwartung	297
13.2 Die Bedeutung von Vertrauen als Organisationsprinzip	301
13.3 Ansatzpunkte für die innerbetriebliche Gestaltung von Vertrauen – sechs Grundregeln organisationalen Vertrauensmanagements	304
14. Literatur	310