

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 |