

# **Systemisches Vertrauen in Organisationen**

Der Einfluss von Organisationsstrukturen auf das organisationale Vertrauen

Masterarbeit

Am 19.04.2015

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Paulina Werner

Matrikelnummer

1310683075

Begutachterin: Mag. Christine Priesner, MBA

Wien, 19. April, 2015

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink that reads "Paulus Werner". The signature is written in a cursive style and is placed on a light yellow rectangular background.

19.04.2015

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht den Einfluss von Organisationsstrukturen auf das organisationale Vertrauen in Organisationen, welches eine Form des systemischen Vertrauens darstellt.

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es nachzuweisen, dass in Strukturen mit dezentraler Steuerung, flacher Hierarchie und geringer Arbeitsteilung das organisationale Vertrauen höher ist als in zentral gesteuerten Strukturen, mit einer steilen Hierarchie und einem hohen Anteil an Bürokratie (starre Regeln und Anweisungen). Die Klassische Linienorganisation und die Matrixorganisation wurden als geeignete Strukturvertreter identifiziert. Der Begriff "Matrix(ähnliche) Organisation" wird in Folge synonym für letztere verwendet, da in der Praxis häufig das Back Office (bspw. Personalabteilung, Marketingabteilung) dennoch in Abteilungen gegliedert wird. Die Matrix(ähnliche) Organisation zeichnet sich durch einen größeren Handlungsspielraum und einer höheren Partizipationsmöglichkeit für ihre Mitglieder aus und einem damit verbundenen geringerem Kontrollaufwand, der in Folge das organisationale Vertrauen positiv beeinflussen soll. Im Gegenzug wurde angenommen, dass sich die Klassische Linienorganisation durch ein Vorhandensein von starren Regeln und Anweisungen (Bürokratie) auszeichnet, welche in Verbindung mit einem erhöhten Kontrollaufwand gebracht und einem entsprechenden negativen Einfluss auf die Höhe des organisationalen Vertrauens haben.

Von Interesse war, inwiefern Mitglieder einer Organisation die Abwesenheit von Bürokratie mit Vertrauen in die Organisation honorieren. Die Hypothesen dieser Masterarbeit stehen in engem Zusammenhang mit den Theorien von Luhmann (2014) und Schwer/Thies (2003). Luhmann (2014) vertritt die Meinung, dass die bürokratische Organisation die Entstehung von organisationalem Vertrauen fördert, während Schwer/Thies (2003) die dezentrale Organisationsform als einzige Möglichkeit zur Etablierung einer Vertrauenskultur als Organisationsprinzip sehen.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, die Einflussfaktoren auf und von organisationalem Vertrauen zu identifizieren, aus welchen künftig Handlungsempfehlungen für Wirtschaftsakteure abgeleitet werden können.

Die Erhebung wurde mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt. Dieser wurde im Zuge dieser Masterarbeit entworfen. Die Methode wurde gewählt, um aufgrund der heiklen Thematik "Vertrauen" und dessen Messung ein verlässlicheres Ergebnis zu produzieren. Die Anonymität des Fragebogens sollte eine ehrliche Beantwortung unterstützen. Die Annäherung an das Thema durch eine quantitative Erhebung kann als

Erstansatz für eine in der Literatur umstrittene getrennte Erfassung und Betrachtung von organisationalem und persönlichem Vertrauen gesehen werden. Es wurden ausschließlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Marketingbereichs befragt, Führungskräfte wurden dezidiert ausgeschlossen. Die Einschränkung auf Marketingabteilungen sollte eine Vergleichbarkeit der Antworten ermöglichen. Es wurden 9 soziodemografische Fragen und 13 Fragen zu organisationalem Vertrauen gestellt – diese wurden systematisch in die Gruppen „Rollen“, „Prozesse“ und „Struktur“ aufgeteilt. Die finale Version basiert auf den Erkenntnissen eines Pre-Tests, einer Korrelationsanalyse und einer Reliabilitätsanalyse und wurde an die Unternehmen per E-Mail versendet.

Die Ergebnisse zeigen, dass kein Nachweis für ein höheres organisationales Vertrauen in einer der Organisationsstrukturen nachgewiesen werden kann. Als Begründung dafür, können jedenfalls methodische Mängel, wie der fehlende Nachweis der Reliabilität – mit Ausnahme der Itemgruppe, welche das Vertrauen in die Rolle misst - und die geringe Stichprobengröße angeführt werden.

Unter diesem Aspekt geben die Erkenntnisse dennoch Aufschluss für weitere Forschungen in diesem Bereich. Beispielhaft kann die höher empfundene Fairness bezüglich der Beurteilung der Arbeitsleistung in der Matrixstruktur angeführt werden. Kann dieses Ergebnis valide reproduziert werden, würde dies für die Einführung einer Matrixstruktur sprechen, um eine Vertrauenskultur zu fördern. Die befragten Personen gaben an, dass in der Mehrzahl der Fälle kein schriftliches Leitbild vorhanden ist. Leitbilder, welche u.a. die Ziele einer Organisation beinhalten, können zur Förderung des organisationalen Vertrauens beitragen und sollten daher jedenfalls vorzugsweise schriftlich kommuniziert werden. Dies stellt jedoch nur einen Auszug der möglichen Handlungsempfehlungen dar, die sich durch die theoretischen und empirischen Betrachtungen dieser Arbeit ergeben.

Schlüsselwörter: Systemisches Vertrauen, Organisationales Vertrauen, Luhmann, Schweer/Thies, Organisationsstrukturen, Misstrauen, Kontrolle

## **Abstract**

The purpose of this study is to investigate the influence of the organizational structure on the systemic trust in organizations (also referred to as organizational trust). The study is specifically concerned with the impact of decentralized structures in comparison to centralized structures. Therefore the thesis focuses on Matrixorganizations and classical line organizations, which are chosen to represent this kind of different structures. The empirical part of this study was conducted from January to March 2015. Six companies served as subjects in the study, which were randomly selected. The self-

constructed questionnaire, which has not been proofed reliabel apart from the trust in roles within companies, was mailed to them. 49 subjects participated in the study successfully. The results reveal, that a connection between the structure and the existence of organisational trust could not be verified. Although the results did not support the expectations, they should be used as a basis for further research in this field.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	9
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2</b>	<b>Begriffsverständnis Vertrauen</b> .....	<b>11</b>
2.1	Ausgewählte Perspektiven der Vertrauensforschung .....	11
2.2	Systemisches Vertrauen.....	13
2.3	Personelles/Interpersonelles/Persönliches Vertrauen.....	16
2.4	Vertrauen in der Systemtheorie nach Niklas Luhmann .....	17
2.5	Kritik an der Trennung von systemischen Vertrauen und personellem Vertrauen .....	21
2.6	Vertrauen als Organisationsprinzip von Martin Schweer und Barbara Thies	25
2.7	Kritik am „Vertrauen als Organisationsprinzip“ von Martin Schweer und Barbara Thies.....	27
2.8	Misstrauen.....	29
2.9	Die Schwächung von organisationalem Vertrauen .....	32
<b>3</b>	<b>Organisationsformen</b> .....	<b>34</b>
3.1	Die klassischen Linienorganisation.....	34
3.2	Merkmale der Matrixorganisation .....	35
<b>4</b>	<b>Vertrauen in Organisationen</b> .....	<b>38</b>
4.1	Organisationen .....	38
4.2	Die Bedeutung von Strukturen in einer Organisation .....	39
4.3	Was ist Vertrauen in Organisationen? .....	42
4.4	Modelle organisationalen Vertrauens .....	45
4.5	Die Dialektik von Vertrauen und Kontrolle in Organisationen.....	46
4.6	Einflussfaktoren von und auf organisationales Vertrauen .....	49
<b>5</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>52</b>
5.1	Fragebogen.....	52

5.2	Konstruktion des Fragebogens.....	52
5.3	Pre-Test .....	54
5.4	Korrelationsanalyse.....	55
5.5	Reliabilitätsanalyse in SPSS.....	60
5.6	Stichprobe.....	62
5.7	Befragungsinstrument .....	63
5.8	Die befragten Organisationen.....	64
<b>6</b>	<b>Auswertung der Befragung .....</b>	<b>65</b>
6.1	Vorbereitende Analysen .....	65
6.2	Auswertungsmethode.....	65
6.3	Auswertungsverfahren.....	65
6.4	Testung der Hypothesen .....	66
<b>7</b>	<b>Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>69</b>
	Korrelationsanalyse.....	75
	Finaler Fragebogen .....	78
	Rohdaten.....	82
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>82</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>91</b>

# 1 Einleitung

„Vertrauen braucht man zur Reduktion einer Zukunft von mehr oder weniger unbestimmt bleibender Komplexität“ (Luhmann, 2014, S. 19).

Das Interesse am Konzept „Vertrauen“ steigt seit den 1980iger Jahren immer stetiger an. Es ist ein Begriff, der in Verbindung mit zwischenmenschlichen Interaktionen alltägliche Anwendung findet. Das gesteigerte Interesse konzentriert sich jedoch nicht (nur) auf die persönliche Ebene, sondern findet sich auch vermehrt in Bezug auf Organisationen wieder. Luhmann (2002), eine Vertreter der Systemtheorie, beschreibt Systeme wie das Wirtschaftssystem, das Rechtssystem, den Menschen oder auch Organisationen und nennt das damit verbundene Vertrauen „systemisches“ oder auch in Bezug auf letztere „organisationales“ Vertrauen. Generell bekommt diese Thematik vermehrt Aufmerksamkeit, da es im weitesten Sinne als Instrument zur Beeinflussung der Entwicklung von Preisen und als alternativer Ansatz von Autorität gesehen wird (Bradach/Eccles, 1989, S. 50ff). Darüber hinaus wird ihm die Funktion zu Senkung von Transaktionskosten zwischen und innerhalb von Unternehmen unterstellt (siehe unter anderem Cummings/Bromiley, 1992, S. 10ff) (Creed/Miles, 1996, S. 16f).

Das System „Mensch“ sieht sich mit einer immer größeren Komplexität in seiner Umwelt konfrontiert. Diese Komplexität ermöglicht unzählige Handlungsalternativen, denen ein einzelnes Individuum aufgrund unvollständiger Informationen nicht mehr gerecht werden kann. Vertrauen ist hier der notwendige Reduktionsmechanismus, damit ein Individuum handlungsfähig bleibt. Doch diese Komplexität betrifft nicht nur Menschen sondern auch Organisationen. Sie müssen sich aufgrund der Globalisierung mit einer immer dynamischeren Umwelt auseinandersetzen und Strategien entwerfen, ohne dabei das Vertrauen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlieren. Doch genau darin besteht eine der größten Herausforderungen: Stabilität, Beständigkeit und Vorhersagbarkeit sind Elemente, die für lange Zeit als Grundlage für Vertrauen angesehen wurden. Wird diese Grundlage nun mit sich ständig ändernde Marktbedingungen, Restrukturierungen und technologische Innovationen konfrontiert, muss die Basis dafür neu überdacht werden. „Der Bedarf an Vertrauen steigt, während die traditionellen Quellen versiegen“ (Sprenger, 2007, S.29) (Wagenblast, 2012, S. 3).

Die traditionellen Organisationsformen, wie beispielsweise die klassische Linienorganisation, sehen die Arbeiterinnen und Arbeiter noch als arbeitsscheu. Ihnen wird Geld als Hauptmotivation für ihre Arbeit unterstellt. Als Konsequenz wird Kontrolle als Steuerungsinstrument eingesetzt und ihnen werden nur einfache (Teil-)Arbeitsschritte anver-



traut. Der Start der Human Relationsbewegung rückte den Fokus stärker auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mit der Entwicklung der Matrixorganisationsform, welche einerseits eine flexiblere Arbeitsweise und eine stärkere Spezialisierung zulassen und andererseits der Belegschaft eine höhere Verantwortung durch beispielsweise dezentrale Entscheidungsfindung zugesteht, kam es zu einer grundlegenden Änderung. Man sah diese Entwicklungen in Verbindung mit gesteigerter Produktivität und Leistungsfähigkeit (Creed/Miles, 1996, S. 22).

Konkret bedeutet das, dass sich die Strukturen, Prozesse und auch Strategien einer Organisation in wesentlich schnelleren Abständen ändern, um auf Anforderungen reagieren und somit ihr Überleben garantieren zu können. Der Erfolg dieser Anpassungen wird zu großen Teilen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen und der Faktor Vertrauen ist daher essentiell (siehe u.a. Graeff, 1998, S. 15ff). Es kann durch mehrere Studien belegt werden, dass sein Vorhandensein zu einem positiven Einfluss auf die Motivation, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führt. In weiterer Folge spiegelt sich dies im finanziellen Erfolg einer Organisation wieder (siehe u.a. Tan/Tan, 2000, S. 10ff;Rippberger, 2003, S.20ff;Kramer, 1999, S. 569ff) (Wagenblast, 2012, S.3). Kann der Nachweis für ein höheres Vertrauen in einer der Organisationsstrukturen erbracht werden, würde dies in Folge eine wesentliche Information für Organisationen bei der Wahl der Strukturform bedeuten. Ein weiterer Faktor ist ihre aufgrund der Globalisierung immer häufigere internationale Ausrichtung – persönliche Interaktion ist kaum oder nicht möglich und die Entwicklung von persönlichem Vertrauen wird erschwert (Neubauer, 1999, S. 107).

Die Organisationsforschung hat die Wichtigkeit dieser Thematik erkannt und setzt sich vermehrt mit der empirischen Erfassung des Konstrukts Vertrauen auseinander. Es ist jedoch eine Herausforderung eine Systematisierung zu finden, die den unterschiedlichen Standpunkten von sämtlichen Disziplinen gerecht wird. Es gibt (noch) keine einheitliche Definition und die Trennung von personellem/interpersonellem/persönlichem Vertrauen (in Folge werden diese Begriffe synonym verwendet) und (systemischem) organisationalen Vertrauen wird in der Literatur nicht von allen Autoren unterstützt. Eine genaue Erläuterung dieser Thematik findet in Kapitel 2.6 statt. Grundsätzlich wird zwar die Möglichkeit einer getrennten Messung zugestanden, jedoch darf die Betrachtung der Ergebnisse nicht getrennt voneinander stattfinden. Das Argument der gemeinsamen Betrachtung basiert darauf, dass das Konzept aus beiden Varianten besteht und nur dadurch ein gesamthafte Bild aller Einflussfaktoren und Elemente entstehen kann (Giacovelli/Richter, 2013, S. 20ff).

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll das organisationale Vertrauen in Zusammenhang mit Organisationsstrukturen genauer betrachtet werden. Es wird angenommen, dass in Matrix(ähnlichen) Organisationen organisationales Vertrauen höher ist. Die Begrifflichkeit „Matrix(ähnlich)“ wurde gewählt, um den in der Praxis häufig vorkommenden Mischformen gerecht zu werden (siehe u.a. Kapitel 3). Begründet wird dies u.a. damit, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Teil von Entscheidungsprozessen sind, generell einen erhöhten Handlungsspielraum haben und dadurch eine subjektiv fairere und transparente Leistungsbeurteilung ermöglicht wird. Das Vertrauen in Prozesse, Strukturen und Rollen wird dadurch gestärkt. Klassische Linienorganisationen werden aufgrund ihrer zentralen Steuerung und erhöhter Bürokratie nicht als förderlich für organisationales Vertrauen gesehen. Es wird unterstellt, dass der vermehrte Einsatz von Kontrolle negativen Einfluss darauf hat.

Die Theorien von Schweer/Thies (2003) stützen die Annahmen in Bezug auf die Matrix(ähnliche) Organisation. Sie nehmen an, dass nur in dezentralen Organisationsformen mit hoher Partizipationsmöglichkeit und einem großen Handlungsspielraum eine Vertrauenskultur als Organisationsprinzip geschaffen werden kann. In Anlehnung an diese Annahmen wurden die Hypothesen in Bezug auf die Matrix(ähnlichen) Organisationen dieser Masterarbeit generiert. Schweer/Thies (2003, S. 332ff) sehen jedoch das persönliche Vertrauen als Basis für die Entstehung von organisationalem Vertrauen. Diese Annahme wird in dieser Masterarbeit nicht unterstützt. Vielmehr wird in Anlehnung an Luhmann (2014, S. 10ff) die Möglichkeit einer getrennten Erfassung dieser beiden Konstrukte unterstellt. Luhmann (2014, S. 30ff) wird ebenfalls bei der Betrachtung der klassischen Linienorganisationen herangezogen, welche er als die einzige Möglichkeit für das Entstehen von organisationalem Vertrauen ansieht. Er unterstellt, dass diese Form der Strukturen Erwartungssicherheit und dadurch Vertrauen fördert.

Ziel dieser Masterarbeit ist es mittels einer quantitativen Fragebogenerhebung, dass in einer Struktur, die den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen größeren Handlungsspielraum ermöglicht und sich nicht vorwiegend durch Kontrolle auszeichnet, das Vertrauen in die Struktur und deren Prozesse größer ist. Die Erkenntnisse, die daraus gezogen werden, sollen die Basis für weitere Forschungen hinsichtlich der Beeinflussbarkeit von organisationalem Vertrauen bilden.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Es herrscht ein dringender Bedarf an Antworten auf die sich immer schneller ändernden Anforderungen an Unternehmen, welche sich mit damit konfrontiert sehen, ihre Strukturen und Prozesse in regelmäßigen Abständen auf ihre Effizienz zu überprüfen, um gegebenenfalls Anpassungen durchzuführen. Diese Maßnahmen können jedoch erfolglos bleiben, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen misstrauisch sind. Es gilt daher Vertrauen als Organisationsprinzip zu etablieren (Schweer/Thies, 2003, S.10ff). Dadurch stellt sich die Frage, wie Vertrauen aufgebaut und in Folge beeinflusst bzw. erhalten werden kann.

Wie bereits in der Einleitung angeführt, wird die systematische Trennung von persönlichem und systemischem Vertrauen nicht durchgängig von allen Autoren, die sich mit diesem Thema befasst haben, unterstützt. Die Hypothesen dieser Masterarbeit gehen jedoch davon aus, dass es möglich ist. Die Messung und Beeinflussbarkeit von persönlichem Vertrauen ist nicht Teil der Betrachtung. Die Wichtigkeit dieser empirischen Erhebung ergibt sich unter anderem durch die erhöhten Kosten für Organisationen, wenn Vertrauen nicht vorhanden ist. Erfolgreiche Restrukturierungen stellen nur einen beispielhaften Auszug der tatsächlichen Konsequenzen dar. Gibt es in einem Unternehmen keine Vertrauenskultur, ist die einzige Alternative eine Misstrauenskultur. Letztere ist mit hohen Kosten durch Kontrolle verbunden (Schneider, 2006, S.75ff). Der Wirtschaft unterstellt man daher, ein natürliches Interesse an den damit verbundenen Einflussfaktoren und deren Kontrolle zu haben.

Die allgemeine Beeinflussbarkeit von Vertrauen als empirische Erhebung in dieser Masterarbeit würde den Rahmen sowohl zeitlich als auch inhaltlich bei Weitem überschreiten. Die Verfasserin konzentriert sich daher auf einen Teilaspekt: Organisationsstrukturen. Es wird die Frage gestellt, ob es Organisationsstrukturen gibt, die organisationales Vertrauen bezogen auf die Struktur, Prozesse und Rollen fördern. Ist es die klassische Linienorganisation, welche zentral alle arbeitsteiligen Schritte steuert und kontrolliert oder die Matrix(ähnliche) Organisation, die versucht, den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst viel Freiraum bei ihren Handlungen zu lassen? Wie wichtig ist Kontrolle im Verhältnis zu Vertrauen? (siehe Kapitel 4.6).

Organisationales Vertrauen wird im Zuge dieser Erhebung durch das Vertrauen in Strukturen, Prozesse und Rollen gemessen. Als Teil der Itemgruppe „Struktur“ wird die subjektiv empfundene Fairness in Bezug auf die Leistungsbeurteilung gesondert be-

trachtet. In Anlehnung an die Theorien von Schweer/Thies (2003) und Luhmann (2014) haben sich folgende Hypothesen ergeben:

- H1: In Klassischen Linienorganisationen ist das wahrgenommene organisationale Vertrauen geringer ausgeprägt als in Matrix(ähnlichen) Organisationsstrukturen.
- H2: In Matrix(ähnlichen) Organisationen ist die wahrgenommene Partizipationsmöglichkeit größer als in Klassischen Linienorganisationen.
- H3: In Matrix(ähnlichen) Organisationen ist der wahrgenommene Handlungsspielraum größer als in Klassischen Linienorganisationen.
- H4: In der Klassischen Linienorganisation ist die Bürokratie höher als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.
- H5: In der Klassischen Linienorganisation ist das Vertrauen in die Rollen geringer ausgeprägt als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.
- H6: In der Klassischen Linienorganisation ist das Vertrauen in die Prozesse kleiner als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.
- H7: In der Matrix(ähnlichen) Organisation wird mehr Weiterbildung als in Klassischen Linienorganisationen angeboten.
- H8: In Matrix(ähnlichen) Organisation nehmen mehr Personen an Weiterbildungsmöglichkeiten teil als in Klassischen Linienorganisationen.
- H9: In Matrix(ähnlichen) Organisation fühlen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fairer behandelt als in Klassischen Linienorganisationen.

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist, nachzuweisen, dass in Matrix(ähnlichen) Strukturen ein größeres organisationales Vertrauen vorhanden ist, als in klassischen Linienorganisationen, welche mit bürokratischen Organisationen gleichgesetzt werden.

Im zweiten Kapitel wird das Thema „Vertrauen“ allgemein beleuchtet und der theoretische Hintergrund der Hypothesen wird vorgestellt. Besonders wichtig war der Autorin, dass auch die kritischen Aspekte der theoretischen Annahmen beleuchtet werden, da sie zu einem erweiterten Verständnis der Thematik führen.

Im dritten Kapitel werden die zwei Organisationsstrukturen vorgestellt, welche zentrale Variablen in der Erhebung darstellen. Es wird ein Überblick über ihre Entstehung und Funktion gegeben.

Im vierten Kapitel wird der Fokus auf das organisationale Vertrauen gelegt, welches ebenfalls im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit liegt. Das Begriffsverständnis wird genauer erläutert und die wesentlichen Einflussfaktoren. Ein Unterpunkt beschäftigt sich gesondert mit der Dialektik zwischen Vertrauen und Kontrolle.

Im fünften Kapitel beschreibt die genaue Entstehung und Reliabilitätsprüfung des Fragebogens. Es gibt detaillierte Angaben zur Erhebung und der Einteilung der Variablen. Den Abschluss bildet die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.

Das sechste Kapitel enthält die Auswertung der Daten und die Überprüfung der Hypothesen. Den Abschluss bildet die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.

## **2 Begriffsverständnis Vertrauen**

Eine Annäherung an das Begriffsverständnis „Vertrauen“ zeigt, dass es eine wesentliche Rolle in fast allen Kulturen und den damit verbundenen Sprachen spielt. Die Wichtigkeit spiegelt sich in unseren bewussten oder unbewussten Tätigkeiten wieder, denen wir im Alltag nachgehen. Sei es, dass wir annehmen, dass Autofahrer sich an die Straßenverkehrsordnung halten und wir ungehindert über den Zebrastreifen gehen können oder wir im Lebensmittelgeschäft keine verdorbenen Nahrungsmittel bekommen. In Folge ist unser persönlicher Gemütszustand stark davon abhängig, vertrauen zu können und zu dürfen (Kenning, 2002, S. 9).

Im Lauf der Zeit haben sich die unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen mit einer möglichen Definition auseinandergesetzt. Auf eine einheitliche Sichtweise konnte man sich jedoch bis heute nicht einigen. Eine genauere Betrachtung aller Strömungen ist an dieser Stelle nicht vorgesehen, es scheint jedoch angebracht, einen genaueren Blick auf die soziologische, psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Sicht im Zusammenhang mit dieser Thematik zu werfen und ausgewählte Perspektiven kurz zu beleuchten (Kenning, 2002, S. 9f).

### **2.1 Ausgewählte Perspektiven der Vertrauensforschung**

Die Soziologie beschäftigt sich, im Gegensatz zur Philosophie, nicht nur mit der Tradition der Auseinandersetzung mit dieser Materie, sondern gerade im Hinblick auf die Entwicklung der modernen Gesellschaft mit Vertrauen als einer der „wichtigsten synthetischen Kräfte innerhalb einer Gesellschaft“ (Simmel, 1992, S.14). Es wird in der Soziologie als soziale Ressource angesehen, welche es zulässt, dass anonyme Akteure und Institutionen miteinander interagieren können. In diesen Bereich fällt auch Luh-

mann, Vertreter der Systemtheorie. Innerhalb der soziologischen Wissenschaften stellt es ein Substitut für Wissen über Motive von Handlungen anderer, über welche wir wenig bis gar nichts in Erfahrung bringen können, dar. Damit ist gemeint, dass ein Individuum nicht mit Sicherheit einschätzen kann, welches Motiv eine andere Person bei ihren Handlungen verfolgt. Diese Unwissenheit wird durch Vertrauen ersetzt (Hartmann, 1962, S.14ff).

Ein weiterer wichtiger Vertreter ist Anthony Giddens (1995), welcher Vertrauen dort als Bedingung sieht, wo ein Mangel an Informationen vorherrscht. Seiner Ansicht nach ist unsere Gesellschaft in ein abstraktes System eingegliedert, welches sich durch allgemein anerkannte Zeichen wie beispielsweise dem Geld als Mittel zum Tausch (allgemeine Anerkennung) und der Erkenntnis der wissenschaftlichen Experten zusammensetzt. Wir vertrauen diesen „Zeichen“, ohne diese selbst zu überprüfen, um handlungsfähig zu bleiben (Hartmann, 1962, S. 15).

Innerhalb der Soziologie gibt es unterschiedliche Strömungen; einerseits wird Vertrauen als eine Art „weiche Variable“ gesehen, die in einer kulturalistisch orientierten Soziologie verankert ist und sich auf das Handeln in der sozialen Interaktion bezieht. Auf der anderen Seite wird unter anderem vom polnischen Soziologen Piotr Sztompka (1993) eine Soziologie beschrieben, die sich mehr am „homo oeconomicus“ ausrichtet – dem rational handelnden Menschen, der ausschließlich seinen Nutzen maximieren will. Man sieht Vertrauen als „harte Variable“, die Risiken eingetht und eine Wahrscheinlichkeit über das Eintreten dieses Risikos berechnet. Diese Ansätze werden auch „Rational-Choice-Ansätze“ genannt. Damit ist gemeint, dass Personen die Handlungsalternative auswählen, welche ihnen den maximalen Nutzen bringt (Hartmann, 1962, S. 18). Als Beispiel für diesen Ansatz kann das allgemein sehr bekannte „Gefangenendilemma“ angeführt werden. Es geht darum, dass fiktive Gefangene einer Tat beschuldigt werden und unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten angeboten bekommen. Die Entscheidung die sie treffen, lässt Rückschlüsse auf das Misstrauen und Vertrauen in das Gegenüber zu (Helfer et al., 2006, S. 14).

Die Psychologie unterscheidet grundsätzlich den tiefenpsychologischen und den kognitionspsychologischen Ansatz. Ersterer geht davon aus, dass ein gewisses (Ur-)Vertrauen in den ersten Kindheitsjahren ausgebildet wird oder gegebenenfalls ein (Ur-)Misstrauen (Rotter, 1980). Schweer/Thies (2003, S. 20ff) knüpfen an dieser Sichtweise an und sehen es als die Summe der Erfahrungen im frühen Kindesalter. Der zweite Ansatz sieht Vertrauen als eine Form des Prozesses, der sich schrittweise vertiefen kann. Wesentliche Faktoren sind dabei, wie Personen etwas wahrnehmen und diese

Informationen verarbeiten. Dadurch können Maßnahmen zu dessen Förderung abgeleitet werden. Vertreter dieser Richtung sind McAllister (1995) oder Lewicky/Bunker (1995), die dessen Entstehen in drei Schritten vollzogen sehen: zuerst ist es ein Vertrauen basierend auf Kalkulationen, danach basierend auf Wissen und zuletzt kommt es zur Identifikation (näheres dazu siehe Kapitel 2 und 3) (Lewicky/Bunker, 1995, S. 20ff).

Die Wirtschaftswissenschaft sieht Vertrauen nicht an Personen gebunden, sondern an Austauschbeziehungen auf sozialer Ebene. Sie geht dabei ebenfalls vom bereits erwähnten „Homo oeconomicus“ aus. Die Transaktionskostenkalkulation reduziert Vertrauen als betriebswirtschaftliches Phänomen lediglich auf einen Produktionsfaktor (Krystek/Zumbrock, 1993, S. 2). Innerhalb einer Transaktion kann sein Vorhandensein die Kosten dafür senken und den Gewinn steigern. Es entfallen dadurch ein erhöhter Informationsbedarf, Absicherungsstrategien und eingeschränkte Handlungsalternativen für die Organisation. In Folge bekommt es dadurch den Status eines Wettbewerbsvorteils und erhöhte Aufmerksamkeit (Rippberger, 2005, S. 54ff).

Die Problematik die sich vermehrt durch die sich immer schneller ändernde, uns umgebende Dynamik ergibt, ist, dass Individuen immer häufiger anonym miteinander interagieren. Vertrauen stellt in diesem Fall eine wichtige Ressource dar, die ein koordiniertes Handeln überhaupt erst zulässt. Es soll daher zunächst das allgemeine systemische und das persönliche Vertrauen genauer beschrieben werden, um im Anschluss den Fokus auf Organisationen zu legen.

## **2.2 Systemisches Vertrauen**

„Vertrauen reduziert die Komplexität menschlichen Handelns“ (Luhmann, 2014, S.19f).

Ein Vertreter, der sich aus soziologischer Sicht angenähert und seinen Fokus auf die systemische Betrachtungsweise gelegt hat, ist Niklas Luhmann (1927 – 1998). Luhmann geht grundsätzlich davon aus, dass Vertrauen Menschen erlaubt „soziale Komplexität zu verringern“ (Luhmann, 2014, S. 10ff). Unsere Umwelt verändert sich immer rascher und könnte man beispielsweise im Straßenverkehr nicht darauf vertrauen, dass andere sich an die Verkehrsregeln halten, dann würde unser Leben zusehends an Komplexität gewinnen und irgendwann einmal nicht mehr zu bewältigen sein (Luhmann, 2014, S.3ff).

In der Literatur wird „organisationales Vertrauen“ und „systemisches Vertrauen“ häufig synonym verwendet. Diese Begrifflichkeiten sind inhaltlich zwar sehr ähnlich, unter-

scheiden sich jedoch in ihrer Eigenschaft. Organisationales Vertrauen bezieht sich ausschließlich auf das System „Organisation“ und dessen Strukturen, Prozesse und Rollen. Systemisches Vertrauen wiederum beschreibt allgemein mehrere Systeme, wie beispielsweise die Wirtschaft oder das Rechtssystem. Es kann somit die Behauptung aufgestellt werden, dass Organisationen Systeme sind, aber umgekehrt der Begriff „System“ sich nicht exklusiv auf Organisationen bezieht. Die Gesellschaft kann zum Beispiel Vertrauen in das System „Demokratie“ haben. Es bezieht sich somit auf ein dem Individuum (übergeordnetes) System (Gilbert, 2005, S.414;2006, S.123).

Die bereits erwähnte Komplexität stellt alle alternativen Möglichkeiten dar, die künftig eintreten jedoch vom Menschen niemals in ihrer Gesamtheit erfasst werden oder gar analysiert werden können (Fladnitzer, S. 25, 2006). Der Mensch kann die Zukunft nicht vorhersehen und ist daher einer ewigen Ungewissheit ausgeliefert. Um damit umgehen zu können, reduziert er seine Zukunft auf die Gegenwart und verringert somit auch die Komplexität. Das bedeutet, dass aus jetziger Sicht eine Auswahl an mehreren künftigen Gegenwarten besteht und diese auf die jetzige Gegenwart bezogen werden – Vertrauen kann nur so entstehen (Luhmann, 2014, S. 14ff). Es wird hier auch als „riskante Vorleistung“ gesehen. Nicht nur Luhmann sondern auch Koller (1988 zitiert in Schweer/Thies, 2003, S.324) und Boon/Holmes (1991 zitiert in Schweer/Thies, 2003, S.324) weisen darauf hin, dass Vertrauen niemals ohne Risiko erbracht werden kann und im Falle einer Enttäuschung der Schaden größer ist als der Gewinn. Es gibt keinen Menschen, der genug Information besitzt, um eine Situation risikofrei einzuschätzen. Nur dadurch, dass man sich auf diese Unsicherheit einlässt, kann man mit anderen in sozialen Kontakt treten (Luhmann, 2014, S.11ff).

Luhmann (2014) sieht eine riskante Vorleistung jedoch nur dann gegeben, wenn das Vertrauen als Entscheidungsgrundlage verwendet wird – alles andere bezeichnet er als Hoffnung. Eine Mutter hofft beispielsweise, dass der Babysitter gut auf das Baby aufpassen wird. Das Vertrauen wiederum würde Geschehnisse betreffen, aufgrund deren sie ihre Entscheidung grundsätzlich bereuen würde. Würde dem Kind etwas passieren, würde in diesem Fall das Vertrauen missbraucht worden sein (Luhmann, 2014, S. 28ff).

Rippberger (1998, S. 50ff) unterstützt die Theorie der riskanten Vorleistung, weist jedoch darauf hin, dass eine Vertrauenshandlung verschiedenen Handlungsalternativen voraussetzt und die Risikosituation sich aus exogen und endogen bedingten Risiken zusammensetzt. Vertrauen wird nur bei endogenen Risikofaktoren wie mangelnde Kompetenz oder unbekannte Absichten des Gegenübers schlagend. Im Falle der Ab-



sicht muss Vertrauen entgegengebracht werden, ansonsten reicht Zutrauen. Die Kritik an diesem Ansatz bezieht sich auf den nicht ausreichenden Bezug zum Konzept „systemisches Vertrauen“ (Schweer/Thies, 2003, S. 324).

Ganz allgemein bezieht sich systemisches Vertrauen darauf, dass man sich darauf verlassen kann, dass soziale Systeme aufgrund kultureller Regeln verlässlich sind und gewisse Prinzipien innerhalb des Systems gelten, welche die Erwartungssicherheit fördern (Gilbert, 2006, S. 120ff). In Bezug auf Organisationen spricht man vom Vertrauen in die Struktur, in das Funktionieren der Prozesse und in die Erfüllung der allgemeinen Erwartungen an ein gewisses Rollenbild (Longmuß/Spanner-Ulmer/Kullmann/Bullinger, 2006, S.11). Rollen besitzen ein von der Person unabhängiges Rollenprofil, Erwartungssicherheit generieren soll. Es kommt auch hier zu einer Reduktion der Komplexität. Man vertraut auf die Einhaltung der an diese Rollen gerichteten Anforderungen. Da das Handeln der einzelnen Personen jedoch nicht vorhersagbar ist, kann die Einhaltung der Rollenanforderung ausschließlich an ihrem Erfolg gemessen werden. Die generelle Bedingung für diese Erwartungshaltung ist, dass sich die Person, welche die Position innehat, im Vorfeld engagiert und ein starkes Interesse am Erfolgseintritt bewiesen hat (Luhmann, 2014, S.30).

Doch was unterscheidet persönliches Vertrauen von systemischen Vertrauen? Luhmann (2014) und Schweer/Thies (2003) sehen hier zwei Faktoren als essentiell: Die Interaktion und die Reziprozität. Eine Person kann mit einer Organisation nicht direkt interagieren. Es werden zwar Vertreter und/oder Vertreterinnen gewählt, jedoch tritt hier bei einer direkten Interaktion sehr rasch das persönliche Vertrauen wieder in den Vordergrund (Schweer, 2006, S. 324). Die Interaktion mit dem Konstrukt „Organisation“ bleibt verwehrt. Systemisches Vertrauen entsteht in Folge aufgrund einer Generalisierung von Vertrauen: „individuals must generalize their personal trust to large organizations made up of individuals with whom they have low familiarity , low interdependence and low continuity of interaction“ (Lewicki/Bunker,1995, S. 137) (Schweer, 2003, S.324).

Die oben angeführte Reziprozität steht mit der fehlenden Möglichkeit der Interaktion in engem Zusammenhang. Sie geht davon aus, dass dasselbe Vertrauen entgegengebracht wird, welches gewährt wurde. Vertrauensprozesse können anders nicht am Leben erhalten werden, da jede Basis für eine weitere Interaktion zerstört werden würde, wenn man von Beginn an mit einem Missbrauch rechnen müsste (Rupf Schreiber, 2006, S. 102). Schweer/Thies (2003, S. 324) weisen darauf hin, dass es für Institutionen daher erheblich schwieriger ist Vertrauen aufzubauen und es aufwändiger ist, es

zu erhalten. Sie müssen sich anderer Mechanismen bedienen: beispielhaft seien hier eine faire Leistungsbeurteilung, transparente Kommunikation und eine gute Informationspolitik genannt. Generell dauert es länger, bis es aufgebaut werden kann und ist weniger intensiv als personales Vertrauen. Hinzu kommt, dass es aufgrund der fehlenden Reziprozität öfters erneuert werden muss.

Luhmann sieht das Systemvertrauen als eine essentielle Komponente des Alltags. Es hilft bei der Reduzierung von Komplexität. Man gibt zwar ein Stück weit die Kontrolle auf, es kann jedoch nicht wie bei persönlichem Vertrauen schnell durch einzelne Ereignisse zerstört werden (Luhmann, 2014, S.75). Ein weiterer Aspekt ist, dass es nicht immer bewusst gewährt wird. Es ist unabhängig von der Motivation einer einzelnen Person - muss man sich bei personellem Vertrauen gegen Täuschungen wappnen, gibt es diesen Prozess bei Systemvertrauen nicht. Die Begründung liegt in der Generalisierung des Vertrauens. Systemvertrauen hat Funktionen von „Vertrautheit“ in sich aufgenommen, kann jedoch nicht nur darauf reduziert werden. Vertraut eine Person in ein System, bedeutet dies, dass sie sich bewusst ist, dass alle „Leistungen hergestellt, alle Handlungen im Vergleich mit anderen Möglichkeiten entschieden worden sind“ (Luhmann, 2014, S.78) (Luhmann, 2014, S.75ff).

### **2.3 Personelles/Interpersonelles/Persönliches Vertrauen**

Unter „Personellem/Interpersonellem/Persönlichem Vertrauen“ wird weitestgehend der alltägliche Vertrauensbegriff verstanden – es geht um das Vertrauen zwischen zwei oder mehreren Personen. Dieses Vertrauen kann sich entwickeln, es kann gefestigt aber auch beendet werden. Es lässt sich bei dessen Entwicklung ein gewisser Ablauf feststellen: es muss grundsätzlich einen Anlass geben und einen Interaktionspartner. Stellt die Person, der es entgegengebracht wird, ihre eigenen Interessen zurück, dann ist dies die „erste Sequenz in der Vertrauenshandlung“ (Luhmann, 2014, S. 54).

Jedes Individuum hat die Möglichkeit frei zu handeln. Im Zuge dieser Handlungen kommuniziert es eine Persönlichkeit nach außen, welche dann eine sogenannte „generalisierte Erwartung“ wie sich diese Person verhalten wird (Luhmann, 2014, S.48) – Vertrauen s– erzeugt. Unterstützt wird es durch das sogenannte „Gesetz des Wiedersehens“– das bedeutet, dass betroffene Personen damit rechnen müssen, sich wieder zu begegnen (Luhmann, 2014, S. 551ff).

Ein grundsätzliche Voraussetzung für persönliches Vertrauen ist nach Luhmann (2014), dass das „menschliches Handeln überhaupt als persönlich bedingtes Handeln sichtbar wird“ (Luhmann, 2014, S. 51ff). Das bedeutet, dass jede Handlung als ver-

trauenswürdige Person auch dieser zugerechnet werden können muss. Diese Zurechnung ist wichtig, um festzustellen, dass die Handlung selbst bestimmt und die Person diese (und auch sich selbst) unter Kontrolle hat. Die vertrauensvolle Handlung kann nicht einfach der Norm entsprechen – beispielsweise ist der Fakt, dass jemand sich an das Gesetz hält und noch nie im Gefängnis war, keine Basis dafür (Luhmann, 2014, S. 50ff).

Die Abfolge der Entstehung von Vertrauen ist, wie bereits erwähnt, festgelegt. Diese Reihenfolge ist nach Luhmann unumkehrbar (Luhmann, 2014, S. 54). Bohn (2007, S. 26) bringt in ihrer Masterarbeit das Beispiel der Nachbarinnen, die sich zu Beginn immer nur im Flur unterhalten und ein verlässliches Bild durch das gegenseitige Aushelfen mit Lebensmitteln aufbauen. In einem weiteren Schritt bringt eine Nachbarin der anderen eine „riskante Vorleistung“ entgegen und bittet sie, den Heizungsableser in der Wohnung zu überwachen. Daraufhin folgen weitere gegenseitige Vertrauenshandlungen. Man kann an diesem Beispiel sehr gut erkennen, dass es nicht eingefordert werden kann, sondern freiwillig entgegen gebracht werden muss. Es wird gegenseitig gewährt und umso öfter es dazu kommt, umso größer der Einsatz. Es ist gekennzeichnet von einem dauerhaften Ungleichgewicht, denn beginnt eine Person Vertrauen genau bemessen zu erwidern, ist dies ein Zeichen von Misstrauen. Sie versucht sich dadurch „den Fesseln der Dankbarkeit“ (Luhmann, 2014, S. 57) zu entziehen, da sie der anderen Person die Möglichkeit zu einer weiteren Handlung nimmt. Grundsätzlich wird in der Literatur von einer linearen Entwicklung des Vertrauens ausgegangen. Damit ist gemeint, dass Beziehungen im Zeitverlauf intensiver und stabiler werden (Bohn, 2007, S. 27). Sollte es jedoch aus irgendwelchen Gründen zu einem Missbrauch kommen, kann dies folgenreiche Konsequenzen haben. In Kapitel 2.9 wird auf diesen Aspekt näher eingegangen.

## **2.4 Vertrauen in der Systemtheorie nach Niklas Luhmann**

In diesem Kapitel soll die Systemtheorie nach Luhmann (2002) etwas genauer betrachtet werden. Es werden wichtige Begrifflichkeiten abgegrenzt und der Begriff „System“ genauer erläutert.

Luhmann differenziert sogenannte Systeme, wie beispielsweise reale Systeme (Steine, Pflanzen, Tiere, etc.), soziale Systeme, psychologische Systeme und die Umwelt. Die sie umgebende Komplexität wird als die „Möglichkeiten, auf die ein System sich erhaltend reagieren kann“ verstanden (Luhmann, 2014, S. 5). Systeme selbst bestehen aus Operationen, welche sich selbst reproduzieren (Autopoiesis). Jedes System operiert

auf seine eigene Weise: das reale System lebt, das soziale System kommuniziert und das psychologische System nimmt wahr (Luhmann, 2002, S.27).

Der Mensch ist sich bewusst, dass er zwischen mehreren Umwelten wählen kann und steht daher vor dem Problem der zu hohen Komplexität. Vertrauen hilft diese Komplexität zu reduzieren (Luhmann, 2014, S.5ff). Es steht seiner Ansicht nach in engem Zusammenhang mit der Zeit; vertraut eine Person einer anderen oder auf einen gewissen Zustand, dann nimmt er oder sie die Zukunft vorweg, da es nur in der Gegenwart gewährt werden kann. Luhmann weist auf einen interessanten Aspekt hin: für ihn kann beispielsweise Geld Entscheidungen zeitlich in die Zukunft verschieben und es ermöglichen mit dieser Komplexität zu leben (Luhmann, 2014, S. 9ff). Eine Organisation kann somit bspw. durch die zur Verfügung gestellten Mittel Entscheidungen vertagen und gleichzeitig mit der unsicheren Zukunft zurecht kommen.

Um systemisches Vertrauen zu verstehen, müssen die Begrifflichkeiten „Vertrauen“ und „Vertrautheit“ unterschieden werden. Vertrautheit bezieht sich auf die Vergangenheit und bildet die Basis für Vertrauen oder auch Misstrauen. Die Komplexität der Vergangenheit wurde bereits reduziert und kann nicht mehr geändert werden. Vertrauen wiederum bezieht sich auf die Zukunft. Es ist jedoch niemals ohne Vertrautheit möglich, da sie Anhaltspunkte und Vorerfahrungen bietet. Der wesentliche Unterschied ist jedoch, dass Vertrauen „die Informationen der Vergangenheit überzieht (...) und eine Bestimmung der Zukunft riskiert“ (Luhmann, 2014, S. 23f).

Im Falle von Vertrauen wird somit eine „riskante Vorleistung“ (Luhmann, 2014, S. 27) erbracht. Man muss es jedoch vom Begriff der Hoffnung abgrenzen; vertraut jemand, dann ist er sich bewusst darüber, dass er ein Risiko eingeht und im Falle eines negativen Ausgangs der Schaden größer ist als der mögliche Gewinn. Das Risiko muss jedoch im Vorfeld nicht rational abgewogen worden sein. Betrachtet man nun das systemische Vertrauen in Bezug auf Organisationen dann wird, wie bereits erwähnt, die Komplexität u.a. durch Rollendefinitionen reduziert und dadurch Erwartungssicherheit geschaffen. Die Festlegung von Rollenprofilen, die von Personen unabhängig sind, soll diese Funktion erfüllen. Es gleicht eine gewisse Unsicherheit aus und misst sich am Erfolg des Handelns. Dafür bekommt die Rolle einen Vertrauensvorschuss, dass die Person, die sie innehat, die unsichere Situation meistern wird. Wichtig ist jedoch nach Luhmann, dass man die Risikobereitschaft kontrolliert. Sollte es zu einem Missbrauch kommen, führt nicht jedes Ereignis sofort zum Vertrauensabbruch. Es handelt sich vielmehr um Schwellen, die nicht überschritten werden dürfen. Kommt es dennoch dazu, wird dieser nicht diskutiert und wortlos durchgeführt (Luhmann, 2014, S. 27ff).

Luhmann sieht Vertrauen auch als Willensleistung seitens des Systems Mensch. Man kann sich nie vollständige Informationen beschaffen und braucht daher sogenannte „Anhaltspunkte für die Vertrauensbildung“ (Luhmann, 2014, S. 40). Einer der Anhaltspunkte ist das sogenannte Vertraute, das zu Beginn des Kapitels bereits vorgestellt wurde. Ein weiterer Punkt ist sich die Motivationsstruktur der Person zu überlegen, welcher man Vertrauen schenkt. Hier spielt die Sanktionsmöglichkeit eine sehr große Rolle. Eine Rechtsordnung basierend in kleinen sozialen Systemen, wo alle einander kennen, kann beispielsweise das Risiko des Vertrauensbruches minimieren (Luhmann, 2014, S.38ff). Bei großen, komplexen Systemen hat er wiederum andere Ansichten. Er trennt Recht und Vertrauen und ist der Meinung, dass es nicht mehr nur durch soziale Forderungen eingefordert werden kann. Die Sanktionen in so großen Systemen können nur mehr unpersönlich durchgeführt werden - unter Androhung eines „letzten Mittels“. Er sieht beispielsweise in der Erstellung von Verträgen ein Loslösen von der Vertrauensfrage (Luhmann, 2014, S. 40f). Gerade in bürokratischen Organisationen, die in dieser Masterarbeit mit klaren Regeln, steilen Hierarchien und Kontrollen gleichgesetzt werden, sind Verträge in Form von schriftlichen Vereinbarungen, anhand derer das Vertrauen geprüft werden kann, ein oft eingesetztes Mittel. Hier besteht ein weiterer Beweis, dass Luhmann bürokratische Organisationen als Grundlage für generelle Vertrauensbildung sieht (Luhmann, 2014, S. 54ff).

Man darf jedoch seiner Meinung nach systemisches Vertrauen nicht auf Recht und dessen Bestrafungsmöglichkeiten beschränken, sondern eine Möglichkeit der Risikominimierung darunter verstehen. Da man sich niemals vollständig über das Verhalten von anderen Personen informieren kann, weist Luhmann darauf hin, dass Strukturen dieses Informationsproblem überbrücken können. Man erkundigt sich über die Eigenarten des sozialen Systems, in dem man interagiert. Vertrauensentscheidungen orientieren sich im Anschluss daran. Luhmann sieht in Strukturen die Möglichkeit, Anhaltspunkte zu bieten, damit systemisches Vertrauen geschaffen werden kann (Luhmann, 2014, S.44ff).

Die komplexen Abläufe in unserer Welt lassen sich in Form von sozialen Systemen besser handhaben. Wir selektieren unser Erleben und Handeln und versuchen diese in Form von Symbolcodes zu generalisieren. Medien dafür sind beispielsweise Liebe, Macht, Geld etc.. Damit ermöglichen wir, dass die Selektion des einen für eine andere Person relevant wird und nicht ausschließlich als offene Frage behandelt wird. Als Folge entstehen ausdifferenzierte Sozialsysteme wie u.a. der politische Staat oder die

Wirtschaft. Prozesse werden dadurch bestimmbar und vorhersehbar (Luhmann, 2014, S. 61f).

Luhmann versucht Systemvertrauen über das Beispiel Geld verständlich zu machen. Geld, welches den Status eines Symbols hat, hilft Komplexität zu reduzieren, da es nicht festlegt, wann es wieder eingetauscht werden muss – auch die Wahl mit wem bleibt einem selbst überlassen. Es wird jedoch vorausgesetzt, dass Geld an sich Vertrauen genießt. Es müssen alle Möglichkeiten, die damit verbunden sind, auch wirklich möglich sein – nur so kann man Komplexität reduzieren. Im weitesten Sinne wird darauf vertraut, dass ein gewisses System funktioniert – unabhängig von Personen. Man braucht zwar konstante Rückmeldung diesbezüglich, der Lernaufwand ist jedoch um einiges geringer als bei persönlichem Vertrauen, da ein bestehendes System bekannt ist und man eine gewisse Erwartungssicherheit hat. Luhmann ist der Meinung, dass durch Systemvertrauen „das Lernen vereinfacht wird und die Kontrolle erschwert“ (Luhmann, 2014, S.64). In Folge wird es automatisiert vergeben, da das System „Geld“ hochkomplex ist und der Vertrauende kaum Einfluss darauf oder Kontrolle darüber hat. Geld wurde somit institutionalisiert und dient als „Gewissheitsäquivalent“ – durch sein Vorhandensein wird der Mangel an Information wettgemacht. Ein weiteres Symbol für die Reduzierung der Komplexität sieht Luhmann in der Wahrheit – ohne Wahrheit ist kein Vertrauen möglich. Die Wahrheit, welche auf gemeinsamen Sinnerleben basiert, muss von jedermann, der ein Teil von dieser Welt sein will, anerkannt werden. Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades unserer Umwelt, kann ein solches Vertrauen nicht mehr ausschließlich auf personellem Vertrauen basieren – man vertraut in nachweisbare Fähigkeiten, funktionale Autoritäten und auf die Funktionsfähigkeit der Wissenschaft. Letztere bildet beispielsweise häufig die Grundlage für die Argumentation von Politikern – diese müssen sich dadurch darauf verlassen können, dass Studien, welche wissenschaftliche Ergebnisse produzieren, korrekt durchgeführt wurden. Man nimmt an, dass ein System zuverlässig kontrolliert wird und dies nicht in Abhängigkeit von persönlichen Motiven von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passiert. Abschließend zählt Luhmann das Medium Macht auf. Darunter versteht man, dass es Prozesse gibt, welche unter anderem zur politischen Meinungsformung oder zur Konsensbildung dienen. Diese führen zu verbindlichen Entscheidungen, die als legitim angesehen und notfalls mit Zwang durchgesetzt werden. Geld, Wahrheit und Macht sind somit nach Luhmann Medien zur Reduktion der Komplexität und ermöglichen es, dass das generalisierte Vertrauen in Systeme zugelassen wird (Luhmann, 2014, S. 64ff).

## 2.5 Kritik an der Trennung von systemischen Vertrauen und personellem Vertrauen

Ein Aspekt, welcher in der Betrachtung des systemischen und personellen Vertrauens nicht fehlen darf, ist der Umstand, dass es in der Literatur kritische Stimmen gibt, welche die Trennung der beiden Konstrukte, wie Luhmann (2014) es vornimmt, als falsch ansehen (Sauer/Schilcher/Will-Zocholl, 2013, S. 32).

Systeme wie die Wirtschaft und Organisationen befinden sich mitten im Erkenntnisprozess, dass das Vorhandensein von Vertrauen einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg und zum Erhalt dieser leisten kann. Die steigenden Anforderungen u.a. an die Flexibilität scheinen leichter gemeistert zu werden, wenn die Vertrauensfrage geklärt ist. Als logische Konsequenz nimmt die Bedeutung des Vertrauens zu und die Forschung nach dessen Entstehung bzw. der Suche nach Möglichkeiten, um es zu beeinflussen, bekommt gesonderte Aufmerksamkeit (Giddens, 1995, S. 143ff).

Giddens beispielsweise, der sich mit dieser Thematik ebenfalls auseinandergesetzt hat und Luhmanns Ausführungen auf die Moderne bezog, spricht bei dem Vertrauen in ein System von „gesichtsunabhängigen Bindungen“ (Giddens, 1995, S.117). Personelles Vertrauen bezeichnet er als „gesichtsabhängige Bindungen“ (Giddens, 1995, S.117). Sind bei „gesichtsunabhängigen Bindungen“ auch „gesichtsabhängige Bindungen“ vorhanden – das bedeutet, gibt es im Rahmen des Systemvertrauens direkten Kontakt mit Personen – spricht Giddens von „Zugangspunkten“. An diesen Punkten wird Vertrauenswürdigkeit von Systemen durch Systemrepräsentanten hergestellt (Giddens, 1995, S.117ff).

Giddens bleibt jedoch eine Erklärung schuldig, welche Bedeutung diese Zugangspunkte haben. Einerseits betont er, dass sie wesentlich für die Entstehung von Vertrauen in Systeme sind, andererseits weist er darauf hin, dass sich Vertrauen in diese immer ausschließlich auf sie selbst bezieht und nicht auf Personen. Ob das interpersonelle Vertrauen als Basis dafür benötigt wird, kann seinen Aufzeichnungen jedoch nicht eindeutig entnommen werden (Giddens, 1995, S.107ff).

Basierend auf Giddens Annahmen wurde beispielsweise im Jahr 2013 eine Studie namens „TRUST“ durchgeführt, welche Vertrauen im Zusammenhang mit unternehmens- und standortübergreifenden Kooperationen analysiert. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes, welches auf 14 Fallstudien in der Automobilindustrie basiert, besagen, dass sich sowohl systemisches als auch interpersonelles Vertrauen zwar getrennt erheben lassen, jedoch untrennbar zusammenhängen. Sie begründen dies damit, dass

zuerst intrapersonales Vertrauen aufgebaut werden muss, welches sich in Folge auf das organisationale Vertrauen auswirkt. Als Beispiel wurde die Personalpolitik eines Unternehmens angeführt, welche Kontinuität gegenüber der Belegschaft aufweisen sollte. Werden Maßnahmen versprochen, dann sollten diese von der Organisation auch ermöglicht werden. Die Autoren weisen darauf hin, dass dieser Umstand nicht auf alle Untersuchungsfelder angewendet werden kann. Eine getrennte Betrachtung konnte in dieser Erhebung für standort- und unternehmensübergreifende Teams nicht unterstützt werden, daraus kann jedoch nicht gefolgert werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bspw. interorganisational (zwischen Organisationen) nicht trotzdem personenunabhängig Vertrauen haben können (Sauer/Schilcher/Will-Zocholl, 2013, S.45).

Da die Autorin dieser Masterarbeit im Rahmen ihrer Erhebung eine dichotome Erfassung der beiden Konstrukte geplant hat, scheint es an dieser Stelle angebracht, ein Projekt anzuführen, welches die Entwicklung eines Konzepts zum Aufbau einer belastbaren Vertrauenskultur beinhaltet und diese Vorgehensweise unterstützt. Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und basiert ausschließlich auf Systemvertrauen. Im Rahmen dieses Projektes wurde der CV-3D (Chemnitzer Vertrauensinventar 3D) entworfen - ein Fragebogen zur Messung des Vertrauensniveaus zu einem bestimmten Zeitpunkt X. Basierend auf den Ergebnissen der Erhebungen wurde das PMSV (Prozessmodell Systemvertrauen) entworfen, welches unter anderem Ansatzpunkte für die Gestaltung des Vertrauensprozesses in Unternehmen ausfindig machen soll. Zur Erfassung des Konstruktes wurden 5 Faktoren mit Untergruppen ermittelt (Bahlow/Longmuß/Spanner-Ulmer, 2006, S. 21f):

- Führung
- Kommunikation
- Kooperation
- Partizipation
- Kultur

Die Erkenntnisse dieses Projektes werden im Rahmen der Diskussion der Ergebnisse der Erhebung dieser Masterarbeit einfließen und sollen hier nicht gesondert genannt werden. Im Rahmen dieses Kapitels sollte lediglich verdeutlicht werden, dass es Autoren gibt, die eine getrennte Erhebung jedenfalls unterstützen und für wichtig erachten.



Ein weiteres Projekt namens „ConfidenceCompetenceManagement square“, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit Förderungen aus dem Europäischen Sozialfonds in Auftrag gegeben wurde, nahm sich dieser Thematik ebenfalls an. Im Rahmen dieses Projektes wurden 70 Interviews mit Personen aus allen Hierarchieebenen geführt, deren Auswertungen Anhaltspunkte für vertrauensförderliche Anpassungen von Instrumenten des Organisations- und Personalmanagements liefern sollte (Giacovelli/Richter, 2013, S.22).

Man wollte Aussagen, die auf Personen bezogen wurden, eher im Hintergrund mitlaufen lassen, um sich hauptsächlich auf das Verhältnis zur Rolle und zur Struktur zu konzentrieren. Es kam jedoch zu Überschneidungen, die nicht ignoriert werden konnten. Fragen, ob eine Rolle überhaupt repräsentativ für das System ist und sich nicht eher auf eine konkrete Person bezieht oder inwiefern die Art der Rollenausübung auf die jeweilige Person oder deren Rolle bezogen wird, wurden aufgeworfen. Ein Argument gegen die Trennung des interpersonellen und systemischen Vertrauens ist eben der Umstand, dass die Vertreter der Organisationen selbst zu Vertrauensobjekten werden. Doch wie kann man in Folge in der Empirie getrennte Erhebungen durchführen, wenn man davon ausgeht, dass die Beeinflussbarkeit von persönlichem und systemischem Vertrauen unterschiedlichen Faktoren zugrunde liegt? Hier verweisen Giacovelli/Richter (2013) in ihrem Artikel „Interpersonelles oder Systemvertrauen: Ein empirisch-analytisches Problem?“ auf die Theorien von Luhmann. Luhmann ist der Ansicht, dass es zwei Objekte geben kann, denen vertraut wird: Personen und/oder Systemen (Luhmann, 2000, S.239ff). Beim Vertrauen in Personen sieht Luhmann den Unterschied zum systemischen Vertrauen darin, dass darüber nicht formal entschieden werden kann. Systeme können durch ihre autopoietische Eigenschaft Entscheidungen durch das Anknüpfen an Entscheidungen formal sicherstellen. Autopoiesis beschreibt den Umstand, dass Systeme sich durch ihre Elemente selbst reproduzieren können (Luhmann, 1988, S.131). Wenn Entscheidungen nicht durch Systeme getroffen werden, dann werden sie von Personen getroffen. Damit ist eine Form der informellen Ordnung innerhalb von Organisationen gemeint, die sich auf Personen bezieht. Luhmann unterscheidet Personen und organisationales Personal. Organisationales Personal ist an gewisse Erwartungen gebunden, die es erfüllen muss. Diese Erwartungen werden durch Arbeitsverträge unterstützt und durch das Einnehmen von passenden Stellen formal gestärkt (Luhmann, 2000, S.110ff). Unabhängig von der Person werden Erwartungen an die Erfüllung einer bestimmten Rolle innerhalb der Organisation gerichtet – sogenannte Erwartungsbündel. Diese beziehen sich ausschließlich auf die Rolle und nicht auf eine Person (Luhmann, 1972, S.85ff). Luhmann gesteht zu, dass es

zu einer Form des Personenkults kommen kann, welche als „Vorbilder“ oder „Leitbilder“ gesehen und sämtliche Entscheidungen an dieser Person ausgerichtet werden. Ob diese Form des „Personenkults“ mit einer Person gleichbedeutend ist oder vielmehr als Symbol dient, bedarf einer gesonderten Betrachtung (Giacovelli/Richter, 2013, S.28).

Ist aufgrund der Hierarchie und der Kommunikationswege die Leistungsherstellung nicht mehr eindeutig zuordenbar, kann es – damit die Komplexität reduziert wird – dazu kommen, dass Vertrauen in diese sogenannten Symbolfiguren gesetzt wird (Luhmann, 2000, S.37). Giacovelli/Richter unterstützen ebenfalls eine getrennte Erhebung. Interpersonelles Vertrauen bezieht sich mehr auf informelle Kommunikation und auf Rollen, die sich außerhalb der organisationalen Sachlogik befinden. Systemvertrauen wiederum bezieht sich auf formale Rollen und dem formell gesicherten Funktionieren eines Systems. Die Trennung findet ihre Basis in der Trennung der Rolle von der Person, in der Sicherstellung formaler Kommunikation und in der „hohen Komplexität formal ausdifferenzierter Systeme“ (Giacovelli/Richter, 2013, S.29) (Giacovelli/Richter, 2013, S.27ff).

Sie verweisen auf Passagen aus ihren Interviews, welche im Rahmen des zu Beginn dieses Kapitels beschriebenen Projektes durchgeführt wurden. In diesen referieren befragte Organisationsmitglieder nachweislich auf Institutionen, Rollen und das abstrakte System als Ganzes. Die abschließende Betrachtung sollte ihrer Meinung nach wieder beide Vertrauensformen beinhalten (Giacovelli/Richter, 2013, S.30).

Es ist jedenfalls ein heiß diskutiertes Thema in der Literatur – dem Grundtenor der Wissenschaftler kann entnommen werden, dass sie zwar getrennt erhoben werden dürfen und nicht allgemein unter „Vertrauen“ subsumiert werden, jedoch nicht völlig unabhängig voneinander betrachtet werden sollten. Die auszugsweise angeführten Studien sollen die Herausforderungen in Bezug auf die Vertrauensforschung verdeutlichen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird eine dichotome Erfassung der Variablen unterstützt, da man der Meinung ist, dass organisationales Vertrauen ein in sich geschlossenes Konstrukt ist und eigenen Einflüssen unterliegt. Eine gegenseitige Beeinflussung der beiden Vertrauensformen wird jedenfalls zugestanden, dennoch wird nicht davon ausgegangen, dass bspw. persönliches Vertrauen vorhanden sein muss damit organisationales Vertrauen entstehen kann. Begründet wird dies unter anderem mit dem bereits zitierten Beispiel, dass Personen, welche neu in einer Organisation zu arbeiten beginnen, Vertrauen u.a. in Rollen oder Prozesse haben können müssen, ohne die damit verbundenen Personen selbst zu kennen (Luhmann, 2014, S. 32ff).

## 2.6 Vertrauen als Organisationsprinzip von Martin Schweer und Barbara Thies

In diesem Abschnitt wird auf die differentielle Vertrauens­theorie nach Schweer (1997) und die Etablierung von Vertrauen als Organisationsprinzip nach Schweer/Thies (2003) eingegangen. Sie bildet eine weitere wesentliche Grundlage für die Hypothesen dieser Masterarbeit, welche davon ausgehen, dass eine gesteigerte Partizipationsmöglichkeit und ein erweiterter Handlungsspielraum in Matrixähnlichen Organisationen zu einem höheren organisationalen Vertrauen führen. Schweer/Thies (2003) analysieren organisationales Vertrauen in Hinblick auf die Erkenntnisse, welche im Zusammenhang mit interpersonellem Vertrauen gemacht wurden (Apelt, 1999, S.16).

Im Gegensatz zu Luhmann (2014) hat Schweer (1997) in seiner Theorie einen integrativen Ansatz verfolgt – er verbindet den personellen und den situationsbezogenen Aspekt und sieht das Vertrauen als Beziehungsvariable. Situationsbezogene bzw. situative Annahmen gehen davon aus, dass Vertrauen nicht für jede Person in jeder Situation gleich ist und es keine allgemeinen Faktoren für die Entstehung oder Nicht-Entstehung gibt. Für Schweer (1997) sind die „Vertrau­enstendenz“ und „implizite Vertrauens­theorie“ zentrale personelle Variablen (Wagenblast, 2012, S. 6).

Die Vertrau­enstendenz bezeichnet „die Überzeugung einer Person, inwieweit Vertrauen in einem spezifischen Lebensbereich überhaupt möglich ist – unabhängig davon ob in diesem Lebensbereich tatsächlich Vertrauen erlebt wird“. Damit ist gemeint, dass jeder Mensch gewisse Vertrauensaspekte hat, die er für wichtig hält, um dieses überhaupt entgegenbringen zu können. Abhängig vom Lebensbereich (z.B.: Arbeit, Familie) können diese Aspekte variieren (Schweer, 1997, S.8). Schweer (1997, S. 10ff) konnte nachweisen, dass die Vertrau­enstendenz sowohl in Bezug auf den Lebensbereich als auch in Bezug auf Personen variabel ist. Der variable Anteil besteht darin, dass das Maß an Vertrauen in bestimmte Personengruppen unterschiedlich ist; bei manchen Personen ist es generell höher ausgeprägt als bei anderen. Als gutes Beispiel kann hier die Partnerschaft zwischen zwei Personen angeführt werden (Wagenblast, 2012, S. 6f).

Die zweite Komponente der differentiellen Vertrauens­theorie bezieht sich auf die unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich des Verhaltens von vertrauenswürdigen Personen. Die Summe dieser „individuellen normativen Erwartungen an andere Personen (...) bildet die implizite Vertrauens­theorie“ (Wagenblast, 2012, S. 7). Kommt es zu einer Interaktion zwischen zwei Personen, dann werden „personenspezifische Drehbücher“

(Schweer, 1997, S.8) aktiviert und dementsprechende Handlungen gesetzt. Die implizite Vertrauens Theorie geht davon aus, dass es ein gewisses Wissen über den Prototyp einer Person gibt, der vertraut werden kann und welcher rein subjektiv ist. Dieser Prototyp ist stark vom jeweiligen Lebensbereich abhängig. An diese Vorstellung wird nun auch in Folge das Verhalten, welches als angebracht gesehen wird, angelehnt (Wagenblast, 2012, S. 7).

Kommt es zu einem Zusammentreffen zweier Personen und sie interagieren miteinander, wird ein Vergleich mit den Komponenten der impliziten Vertrauens Theorie gezogen. „Vertrauenskongruenz“ bezeichnet eine positive Bewertung, „Vertrauensdiskongruenz“ entsteht, wenn es zu einem Delta zwischen den normativen Erwartungen und dem tatsächlich erlebten Verhalten kommt. Diese Bewertung ist eine sehr folgenreiche – die Personen passen ihr Verhalten an die angenommene Vertrauenswürdigkeit einer Person an. Es werden bereits festgelegte Muster aktiviert. Vertrauenskongruenz hat nach Schweer (1997, S. 9ff) eine positive Wirkung und führt gegebenenfalls zu einer Intensivierung. Vertrauensdiskongruenz hat einen gegenteiligen Effekt und verringert eine Entwicklung des Vertrauens. Parallel dazu ist die Vertrauens tendenz von den jeweiligen Lebensbereichen abhängig. Es kann eine Führungspersönlichkeit in einer Organisation beispielsweise von seinen oder ihren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als unterschiedlich vertrauenswürdig eingestuft werden. Für die Vertrauensentwicklung ist es in diesem Zusammenhang essentiell, ob ein Gegenüber gewisse Merkmale besitzt, die seine Entstehung fördert und welche Erwartungen an diese Person gerichtet werden (Wagenblast, 2012, S. 6ff).

Schweer/Thies (2003), welche Vertrauen als Organisationsprinzip etablieren wollen, weisen wie Luhmann (2002) darauf hin, dass Systeme und Menschen nicht direkt interagieren können und es keine Möglichkeit zur Reziprozität gibt (siehe Kapitel 2.3). Systeme können nicht aktiv Vertrauen entgegenbringen und es kann aufgrund der fehlenden direkten Interaktion keine gegenseitige Erwartung bezüglich seines Erbringens aufgebaut werden. Als Resultat dieser Betrachtungsweise werden als Bezugsobjekte für Vertrauen die Vertreterinnen und Vertreter einer Organisation herangezogen und im Weiteren kommt es zu einer gesteigerten Bedeutung des interpersonellen Vertrauens (Schweer/Thies, 2003, S. 44ff). Für sie geht das Vertrauen in das System mit dem interpersonellen Vertrauen einher – sie sehen die Personen, welche gewisse Rollen in Organisationen einnehmen, als dessen essentiellen Begründer. Vertreter von Organisationen können ihrer Ansicht nach die Vertrauenswürdigkeit von Organisationen nach

außen hin maßgeblich beeinflussen – diese Personen werden als „boundary role persons“ bezeichnet (Schweer/Thies, 2003, S. 330ff).

In ihrem Buch „Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Beziehungen“ (2003) propagieren Schweer/Thies, dass Vertrauen in Organisationen nur gefördert werden kann, wenn es als Organisationsprinzip gelebt wird. Der von Luhmann geprägte Begriff der „Selbstreferentialität“ (Luhmann, 2014, S. 40f), welcher besagt, dass Handlungen und Absichten immer auf das System selbst zurückführen, welches sie durchführt oder besitzt, unterstützt die Annahme, dass nur Systeme, die bereits auf Vertrauen basieren, vertrauensfördernde Maßnahmen durchführen können. „Sie darf nicht nur als vertrauenswürdig erscheinen, sie muss es auch sein“ (Schweer/Thies, 2003, S. 50f) (Schweer/Thies, 2003, S. 10ff). Damit diese Form der vertrauenswürdigen Organisation eingeführt werden kann, muss dieses Selbstbild sowohl nach außen als auch nach innen kommuniziert werden. Dies geschieht vorrangig durch Transparenz und Partizipation im Kommunikationsprozess. Nur wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter als selbstständiges handelndes Individuum wahrgenommen wird und man sie nicht ständig zu kontrollieren versucht, kann dieses Prinzip etablieren werden. Daraus ergibt sich, dass es eine dezentrale Struktur geben muss, welche nicht von einer hohen Arbeitsteilung geprägt ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können partizipieren und ihre Handlungsspielräume sind groß. (Schweer/Thies, 2003, S.27). Basierend auf diesen Annahmen, wurden die Hypothesen dieser Forschungsarbeit generiert. Diese Theorie unterscheidet sich in ihrer Grundannahme zwar von den Ansichten Luhmanns (2014), dass systemisches Vertrauen getrennt von persönlichem Vertrauen gemessen werden kann. Die Erhebung konzentriert sich jedoch vielmehr auf den Einfluss unterschiedlicher Organisationsstrukturen auf die Höhe von Vertrauen als auf die Entstehung von Vertrauen. Es werden daher Teilannahmen aus dieser Theorie als Basis für den empirischen Teil dieser Masterarbeit verwendet: die dezentrale Struktur, die Partizipationsmöglichkeit und der erweiterte Handlungsspielraum, welche als förderlich für eine Vertrauenskultur angesehen werden.

## **2.7 Kritik am „Vertrauen als Organisationsprinzip“ von Martin Schweer und Barbara Thies**

Apelt (2003, S. 332ff) beispielsweise kritisiert die generelle Erfassung von systemischen Vertrauen. Sie bemängelt den Umstand, dass bürokratische Organisationen folglich als Gegenteil zu Vertrauensorganisationen wahrgenommen werden. Doch ge-

nau in diesem Punkt sieht sie vielmehr eine wechselseitige Beziehung zwischen Bürokratie und Vertrauen. Begründet wird dies damit, dass es nach Luhmann (2014) in bürokratischen Organisationen Regeln, Vorschriften und Anweisungen gibt und Vertreter entsprechend ihrer Position handeln. Macht ist hier strukturell verankert und je höher man in der Hierarchie aufsteigt, umso mehr Macht geht im Normalfall damit einher. Reduziert man das Vertrauen in bürokratischen Organisationen auf die systemische Komponente, kann es eben dadurch zu Kontrollproblemen kommen, da sich das interpersonelle Vertrauen zwischen Kollegen gegen die Vorgesetzten und gegen die Organisation wenden kann. Apelt (2003) will dadurch darauf hinweisen, dass eine Trennung von persönlichem und systemischem Vertrauen nicht möglich ist. Die Grundannahme, dass das Systemvertrauen darauf aufbaut, dass es zu einer hierarchischen Verteilung von Kompetenz kommt, wird nicht unterstützt. Es kommt zu einer Überschätzung der Realität. Sie sieht die Grundannahmen des Systemvertrauens generell als labil an. Die bürokratische Organisation, welche in dieser Masterarbeit mit der klassischen Linienorganisation gleichgesetzt wird, bietet ihrer Meinung nach sogar einen gewissen Schutz vor Vertrauensmissbrauch – sie begrenzt Machtverhältnisse und formalisiert und generalisiert Handeln. Diesen Schutz kann eine dezentrale Organisationsstruktur nicht in dieser Form bieten. Unterschiedliche Interessen der Beteiligten können zu unlösbaren Konflikten führen. Sie geht sogar so weit zu behaupten, dass es in der von Schweer/Thies (2003) empfohlenen Organisationsstruktur zur Anwendung von illegitimer Macht kommt, welche nicht mehr kontrolliert werden kann. Als Beispiel wird ein Team angeführt, welches die Regeln, nach denen es funktionieren will, selber festlegt und auch bei Missachtung sanktioniert. Dadurch fehlt jegliche Kontrolle und es kann die Willkür innerhalb des Teams fördern. Bürokratische Organisationen dürfen daher nicht als Misstrauensorganisationen gesehen werden, sondern vielmehr als Instrument zur Einschränkung persönlicher Willkür (Apelt, 2003, S. 332ff).

Baurmann (2003, S. 336ff) hält der Ansicht von Schweer (2003) bzw. Schweer/Thies (2003), dass persönliches Vertrauen die Basis für organisationales Vertrauen bildet, entgegen, dass sich Vertrauen in Institutionen leichter entwickeln kann als in Personen. Wir fassen beispielsweise leichter Vertrauen in eine demokratische Wahl als in einen konkreten Politiker. Wir vertrauen auch eher dem Rechtssystem als Individuen. Er sieht die Entwicklung von Institutionen als Reaktion auf das mangelnde Vertrauen in Personen. Wir vertrauen eher Institutionen, welche das Streben nach einem persönlichen Vorteil minimieren oder gar verhindern sollen. Die Annahme von Schweer (2003), dass systemisches Vertrauen stark vom interpersonellen abhängt, ist seiner Ansicht nach zu wenig belegt. Es werden andere Gründe angeführt, warum sie nicht getrennt werden

können: Institutionen sind unvollständig und unselbstständig. Unvollständig bedeutet beispielsweise, dass eine Institution durch Verträge sehr viele Risiken, aber eben nicht alle abdecken kann. Auch können Kontrollen und Hierarchien diese Funktion nicht übernehmen – hier wird dem interpersonellen Vertrauen eine wesentliche Rolle zugesprochen, welches diese Lücken schließen soll. Die Unselbstständigkeit von Institutionen bezieht sich darauf, dass sie zwar Anreize erzeugen, jedoch niemals selbst für ihr eigenes Funktionieren eintreten können. Am Beispiel der Demokratie soll dies verdeutlicht werden: demokratische Wahlen setzen zwar Anreize, jedoch kann damit nicht garantiert werden, dass die Politiker selbst die Institution der Wahl anerkennen und es nicht zu einem Machtmissbrauch kommt. Auch hier besteht eine Abhängigkeit zum interpersonellen Vertrauen – man ist trotz aller Umstände abhängig von der persönlichen Vertrauenswürdigkeit der Mitglieder einer Organisation. Baurmann (2003) ist der Ansicht, dass interpersonelles Vertrauen zwar eine ergänzende Position einnimmt, die Summe des Vertrauens in eine Organisation jedoch weitaus wichtiger und größer sein kann. Er gesteht dennoch zu, dass sein Vorhandensein den Ausgangspunkt für die Entwicklung von systemischen Vertrauen bildet (Baurmann, 2003, S. 336ff).

Die Kritik von Apelt/Baurmann (2003) an der Theorie von Schweer (2003) und in Folge auch Schweer/Thies (2003) basiert darauf, dass die getrennte Erfassung dieser beiden Vertrauensformen hinterfragt wird. Es wurde bereits im vorherigen Kapitel darauf eingegangen, warum die Autorin dieser Masterarbeit dennoch diese Annahme unterstützt. Im folgenden Kapitel wird genauer auf das Konstrukt des „Misstrauens“ eingegangen, welches in einer Diskussion über organisationales Vertrauen nicht fehlen darf.

## **2.8 Misstrauen**

Misstrauen kann nicht einfach nur als das Gegenteil von Vertrauen angesehen werden. Es ist geht darüber hinaus: es ist das „funktionale Äquivalent“ (Luhmann, 2014, S. 92) dazu. Vertrauen ermöglicht es einer Person die Komplexität der Realität zu verringern, da der Mensch ansonsten mit dem Angebot an Handlungsmöglichkeiten nicht zuletzt aufgrund fehlender Informationen überfordert wäre. Fehlt die Bereitschaft zur Vertrauenserbringung bzw. kommt es zu einem klaren Verneinen aus verschiedenen Gründen, dann wird die Vorgehensweise verändert. Man wird mit der überfordernden Komplexität konfrontiert und entwickelt als alternative Strategie negative Erwartungen. Diese spitzen sich in Form des Misstrauens, welches sich nur auf eine begrenzte Anzahl an Informationen stützt, zu. Eine geplante Täuschung ist dadurch leichter durchführbar, da sie berechenbarer ist. Misstrauen entzieht weitaus mehr Energie als Vertrauen und

verhindert oft ein Lernen, welches „offenen“ Personen ermöglicht wird (Luhmann, 2014, S. 92ff). Auch Gambetta (2001 zitiert in Hartmann/Offe, 2001, S. 235) weist darauf hin, dass sobald eine Person misstraut, es für sie um einiges schwieriger wird, diesen Prozess wieder umzukehren. Es verstärkt sich selbst negativ (Luhmann, 2014, S. 98). Es kann ihm jedoch keine ausschließlich negative Funktion zugewiesen werden, da es Bereiche gibt, in denen es angebracht und vor allem benötigt wird. Organisationen, beispielsweise, in denen ein hohes Risiko vorhanden ist, müssen dieses durch Kontrolle minimieren. Kontrolle ist in diesem Fall ein im System verankertes Misstrauen. In ihnen ist es dadurch möglich, dass Vertrauen und Misstrauen nebeneinander bestehen und dennoch der gesamte Eindruck bezüglich Glaubwürdigkeit und Beständigkeit nicht ins Negative abweicht (Bohn, 2007, S.27f)

Organisationen bieten an sich einen guten Rahmen, um vertrauensvolle Begegnungen zu fördern. Es gibt Mitgliedschaftsregeln und es herrscht das „Gesetz des Wiedersehens“. Diese Begegnungen scheinen jedoch in einer gewissen Art risikofrei, da beispielsweise ein Rollenprofil formal eindeutig das Verhältnis klärt. Die Beantwortung der Frage, ob Vertrauen dann überhaupt benötigt wird, würde den Rahmen dieser Masterarbeit bei weitem überschreiten (Bohn, 2007, S.28f). Luhmann (2014, S. 58) ist der Meinung, dass Individuen, die durch klare Rollenverhältnisse und Mitgliedschaftsregeln völlig risikofrei interagieren, gar kein oder kaum ein persönliches Vertrauen ausbilden können.

Misstrauen ist neben Vertrauen auch ein Element des systemischen Vertrauens. In der Literatur herrscht vorwiegend die Ansicht, dass Organisationen es beiden Formen ermöglichen nebeneinander bestehen zu können (Luhmann, 20014, S. 124). Gondek et al. (1992, S. 38) wiederum sind der Meinung, dass es keinen neutralen Raum für Vertrauen gibt – es besteht ihrer Ansicht nach ein gegenseitiges Ausschlussverhältnis: kann nicht vertraut werden, dann wird misstraut. Einigkeit herrscht in Bezug auf das personelle Vertrauen: hier wird davon ausgegangen, dass ein Nebeneinander beider Formen nur schwer ausgehalten werden kann (Bohn, 2007, S.45). Misstrauen gegenüber dem System wird sogar als Stärkung dessen gesehen. Funktioniert es, fällt es auch nicht auf eine konkrete Person zurück, sondern auf die Rolle. Es kann sich somit nicht ausweiten und andere Bereiche in der Organisation beeinflussen (Luhmann, 2014, S. 124).

Doch was versteht man unter dem Misstrauen in Organisationen und dessen Vorteil(e)? Der größte Vorteil gegenüber anderen Systemen besteht wohl in der Möglichkeit seiner Formalisierung in Form von Mitgliedschaftsbestimmungen und der Festle-



gung von Rollen. Es kommt dadurch zu einer Trennung von Person und Rolle (Luhmann, 1987, S.85ff). Bohn (2007, S. 46) führt in diesem Zusammenhang das Beispiel der Kassiererin an, welche in der Kantine einer Organisation Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrem Ausweis fragt, um ihnen den billigeren Preis für ihr Mittagessen zu verrechnen. Die Frage nach dem Ausweis ist eine Form des Misstrauens und der Kontrolle. Kann ein Ausweis hergezeigt werden, wird das systemische Misstrauen nicht bestätigt. Kann kein Ausweis vorgezeigt werden, wird der höhere Preis verrechnet, ohne der Person selbst als misstrauisch entgegenzutreten.

Diese Vertrauensschwelen sind von der Form und Intensität der Kontrolle abhängig. Teams, die zusammen innovative Projekte entwickeln, müssen sich gegenseitig mehr vertrauen als beispielsweise Montageteams, die ein enges Zeitkorsett und genaue Vorgaben bezüglich ihrer Arbeit haben (Fox, 1974 zitiert in Bohn, 2007, S. 46f). Der freie Handlungsspielraum, der auch in dieser Erhebung gemessen wird, darf jedoch nicht zu einer geringeren Produktqualität führen. Hier hat das System vorgesorgt: durch Qualitätskontrollen sollen diese Fehler vermieden aber auch nicht mehr direkt auf die Person bezogen werden. Fehler bedeuten somit nicht mehr automatisch persönliche Konsequenzen für eine Person (Bohn, 2007, S.47). Auch Fox (1974, zitiert in Bohn, 2007, S. 47) kommt zu der Erkenntnis, dass ein erweiterter Handlungsspielraum mit einem hohen Niveau an Vertrauen einhergeht und umgekehrt bei geringem Handlungsspielraum wenig Vertrauen vorhanden ist. Idealerweise sollte die erste Variante dominieren und Kontrollen obsolet machen. Luhmann (2014, S. 124) widerspricht ihm in diesem Punkt. Er ist der Ansicht, dass institutionalisiertes Misstrauen, wie die bereits angeführten Kontrollen, Vertrauen stärkt, da es eben nicht auf die Person bezogen wird, sondern auf die Rolle. Bohn (2007) ergänzt hier ebenfalls kritisch, dass Fox die Wichtigkeit einer Entpersonalisierung – also einer Trennung der Person von der Organisation – unterschätzt. Denn genau hier soll die Qualität von Systemvertrauen, unter der Voraussetzung eines generellen Vertrauens in die Strukturen der Organisation, liegen: es lässt Misstrauen und Vertrauen parallel zu. Es erleichtert dem Individuum die Arbeit, da es nicht immerzu die Strukturen und Regeln hinterfragen muss und sich auf die Einhaltung der Regeln durch Rolleninhaberinnen und Rolleninhaber verlassen kann, ohne ihnen persönlich Vertrauen entgegenbringen zu müssen. Voraussetzung für Systemvertrauen ist jedoch, dass man von Funktionieren der Struktur und deren Richtigkeit überzeugt ist (Bohn, 2007, S.46ff).

## 2.9 Die Schwächung von organisationalem Vertrauen

Organisationales Vertrauen hilft, wie bereits im vorherigen Kapitel angeführt, dabei Vertrauen zu entpersonalisieren. Wird es geschwächt, dann hat dies zur Konsequenz, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun jede Handlung bezüglich ihres Risikos abwägen müssen. Regeländerungen werden auf die Person bezogen und kritischer beurteilt. Anweisungen, die zuvor nicht angezweifelt wurden, werden auf ihre persönlichen Konsequenzen geprüft und abgewogen. Ist organisationales Vertrauen vorhanden, funktionieren solche Abläufe automatisch und werden nicht hinterfragt (Bohn, 2007, S.48).

Als Beispiel für die Konsequenzen einer Schwächung des Systemvertrauens führt Bohn (2007, S. 48) eine IT-Organisation an, in welcher eine Restrukturierung durchgeführt wurde. Es wurden Bereiche zusammengelegt und in Folge wurde eine interne Jobbörse eingeführt in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Interesse für eine neue Position kundtun konnten. Der Erfolg dieser Idee blieb jedoch aus, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin den Plan der Geschäftsführung vermuteten, Personen die Interesse für eine neue Position bekundeten, auf die „Abbauliste“ zu setzen, da sie vermeintlich nicht mehr an ihrer alten Position interessiert waren. Die Jobbörse war keinesfalls mit dieser Intention gegründet worden, die Missinterpretation seitens der Belegschaft basierte auf einem geschwächten organisationalen Vertrauen. Die Sicherheit der Mitgliedschaft wurde hinterfragt und als Konsequenz wurden sämtliche Maßnahmen seitens der Führungsriege auf persönliche Nachteile geprüft (Bohn, 2007, S.48f).

Doch welche Gründe kann es dafür geben? Geht man davon aus, dass organisationales Vertrauen von der Identität einer Organisation abhängt, dann muss zuerst einmal die Frage „Was ist die Identität einer Organisation?“ geklärt werden (Bohn, 2007, S.48).

Die Identität einer Organisation wird in der Systemtheorie als ihre „Selbstbeschreibung“ (Seidl, 2005, S.80) interpretiert. Diese kann nicht von einzelnen Personen kreiert werden, sondern sie wird vom System konzipiert, kommuniziert und muss sich in Folge bewähren. Sie ist Teil der Struktur (Seidl, 2005, S.80f). Beispiel für die Selbstbeschreibung von Organisationen sind unter anderem Leitbilder oder Visionen. Sie werden meist, um ihre Beständigkeit über die Zeit sicherzustellen, in schriftlicher Form festgehalten (Herkle, 2010, S.113).

Luhmann (1999, S.285) verweist hierbei auf die „Organisationskultur“. Sie regelt Situationen informell, wenn diese formell nicht mehr geregelt werden können. Bestehend aus Handlungen, deren Entstehung nicht mehr nachvollzogen werden können, nimmt sie eine Art Gedächtnisfunktion der Organisation ein (siehe auch Luhmann, 2000, S. 247). Sie wird davon beeinflusst, welches Bild der Einzelne von der Organisation und in Folge von ihrer Identität hat. Bohn (2007, S. 50f) zeigt dies anhand ihres oben angeführten Beispiels der Reorganisation eines IT-Unternehmens: die Vergangenheit hat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelehrt, dass die Geschäftsführung bisher Hintergedanken bei Veränderungsmaßnahmen gehegt und es sich meist um die Reduktion von Personalkosten und in Folge um Kündigungen gehandelt hat. Die Organisation und deren Kultur haben sich somit an diese Vorgehensweise erinnert und dem System wurde in Folge misstraut (Bohn, 2007, S.50f).

Doch wo befindet sich die Grenze, an der Systemvertrauen zerbricht? Diese Frage kann nicht eindeutig beantwortet werden. Schweer/Thies (2003) sehen in seiner Etablierung als Organisationsprinzip eine Möglichkeit der Steuerung zum Vorteil einer Organisation. Es ist dadurch quasi beeinflussbar gemacht worden. Luhmann (1999) wiederum sieht dort, wo es innerhalb der Organisation gelungen ist, Misstrauen in der Struktur zu verankern (Bsp.: Routinekontrollen) und dieses von der Person zu trennen, einen Indikator für ein hohes Maß an organisationalem Vertrauen. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann aufgrund diesem parallelen Bestehen dieser beiden Vertrauensvarianten überhaupt erst ihre/seine Arbeit verrichten (Luhmann, 1999, S. 190).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sobald es zu einer Schwächung des organisationalen Vertrauens kommt, die Schutzfunktion der Trennung von Rolle und Person angezweifelt wird. Anweisungen, die normalerweise nicht hinterfragt wurden, werden nun kritisch beäugt. Diese Prozesse sind aufwändig und kosten Energie, die anderwärtig besser eingesetzt werden könnte. Organisationen sollten sich dessen bewusst sein, wenn sie Veränderungen des Systems vornehmen (Bohn, 2007, S. 48).

## 3 Organisationsformen

### 3.1 Die klassischen Linienorganisation

Wirft man einen Blick in die Vergangenheit, dann wird man erkennen, dass es die klassische Linienorganisation schon seit mindestens 2000 Jahren gibt. Solange existiert zumindest die katholische Kirche. Strenge Hierarchien, als eines ihrer Merkmale, wurden eingesetzt, um Ordnung und Sicherheit zu schaffen. Müsste man alternativ täglich alle Entscheidungen miteinander absprechen, würde man damit ein effizientes Arbeiten verhindern. Gibt es ein klar strukturiertes Umfeld, ist der Einsatz einer Klassischen Linienorganisation vorteilhaft (Pinnow, 2011, S.42f).

Die Strömungen die zur Etablierung der Klassischen Linienorganisation geführt haben, begründen sich im Scientific Management. Man wollte die Technik perfektionieren und sah den Mensch lediglich als ausführende Kraft, welche geringes Interesse an der eigentlichen Arbeit hatte. Anreize wurden ausschließlich über Prämien gesetzt. Taylor (1856-1915) galt als einer der Begründer dieser Richtung. Er setzt sich mit der Optimierung der Betriebsabläufe auseinander. Im Fokus lag die die formale Organisation, welche eine strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit forderte. Fayol (1841-1925) beschäftigte sich mit der Perfektion der Administration – sie zeichnete sich durch Ordnung und Stabilität aus. Die Belegschaft hatte sich einem größeren Zweck unterzuordnen (Leibundgut, 2010, S. 19).

Fayol gilt als der Begründer der klassischen Linienorganisation. Er bezeichnete die Bürokratie als das Kernstück jeder Herrschaft in dieser Struktur. Folgende Merkmale sind für ihn zentral (Schönherr/Krallmann/Trier, 2007, S.20):

- Arbeitsteilung die auf funktionaler Spezialisierung beruht
- Genau fixierte Autoritätshierarchie (Einlinienprinzip)
- Ein System von Regeln, das Rechte und Pflichten der Positionsinhaber festlegt
- Standardisierte Arbeitsabläufe
- Unpersönlichkeit der zwischenmenschlichen Beziehung
- Prinzip der Aktenmäßigkeit

Er unterschied fünf Funktionen der Administration: Planung, Organisation, Anweisung, Koordination und Kontrolle (Schönherr/Krallmann/Trier, 2007, S.20f). Die Nachteile der Organisationsform liegen darin, dass Entscheidungen hauptsächlich in der Organisa-

tionsspitze getroffen werden und die Informationswege verhältnismäßig lange sind, mit der Gefahr dass Informationen verloren gehen. Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen ist an sich nicht vorgesehen und dadurch besteht die Gefahr, dass es zu einer Überbürokratisierung kommt (Fischer/Unger, 2001, S. 61).

Das Organigramm einer klassischen Linienorganisation stellt eine Pyramidenform dar. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat nur einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte (Fischer/Unger, 2001, S. 60).

Setzt eine klassische Linienorganisation eine stabile Umwelt voraus, dann kann man daraus folgern, dass sich ständig verändernde Bedingungen ein Problem darstellen. Die Globalisierung und vor allem die Digitalisierung schreitet voran und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen den klassischen Führungsstil mit teils strengen Anweisungen und Vorschriften nicht mehr ausschließlich als positiv wahr. Speziell die Wissensarbeiter und Wissensarbeiterinnen fordern erhöhte Autonomie bei ihrer Arbeit. In Folge muss sich die Organisationsstruktur diesen Anforderungen anpassen, um ihr Weiterbestehen sichern zu können (Pinnow, 2011, S. 42).

Creed/Miles (1996, S. 24ff) sehen den Anspruch an das Vorhandensein von Vertrauen in klassischen Linienorganisationen im Vergleich zu Matrixorganisationen als geringer an. Sie sind der Meinung, dass Kosten und Ineffizienzen ausschließlich dadurch entstehen können, wenn Manager nicht fähig sind Aufgaben zu delegieren.

### **3.2 Merkmale der Matrixorganisation**

Die Entstehung der Matrixorganisation geht in die 60iger Jahre zurück. Es war Organisationen nicht mehr möglich, komplexe Projekte in der vorhandenen Struktur abzuwickeln und aufgrund erhöhter Kosten und sinkender Qualität wurde Projektmanagement parallel zur klassischen Organisation eingeführt (Dawis/Lawrence, 1977, S. 211).

Die Matrixorganisation ist eine Möglichkeit auf die dynamische Umwelt zu reagieren. Es gibt im Gegensatz zur klassischen Linienorganisation eine Mehrfachunterstellung für alle Bereiche. Sie wird daher als Mehrliniensystem bezeichnet. Zumeist gibt es produktbezogene Instanzen und solche, welche Weisungen in Bezug auf die Funktionen geben dürfen. Erstere koordinieren alle Aktivitäten die sich auf das Produkt beziehen, letztere teilen die Ressourcen zu. Umso mehr Linien gebildet werden, umso mehr Überlappungen bezogen auf die Kompetenzen gibt es. Dieser Umstand fördert natürlich das Konfliktpotential. Aufgrund der Struktur wird zwar die Flexibilität gesteigert und

eine stärkere Spezialisierung zugelassen, jedoch wird die Stabilität gefährdet (Fiedler, 2010, S. 38).

Matrixorganisationen sind häufiger in international tätigen Organisationen (Konzernen) zu finden, wo es u.a. einer starken Spezialisierung bedarf. Die Vorteile bestehen darin, dass sich das Unternehmen stärker auf den Markt orientieren kann, innovative Ideen werden gefördert, es findet eine hohe Spezialisierung statt und man kann schnell und flexibel auf Anforderungen reagieren. Wie bereits im vorherigen Absatz erwähnt, gibt es jedoch auch Nachteile. Der größte Konflikt besteht darin, dass es mehrere Personen mit Weisungsbefugnissen gibt und es zu unbefriedigenden Kompromissen auf beiden Seiten kommen kann. Dieser Umstand ist eng mit verzögerten Entscheidungen und einem hohen Organisationsaufwand verbunden. Die Kosten für die höhere Anzahl an Führungskräften darf hier auch nicht außer Acht gelassen werden (Fiedler, 2010, S. 39).

Für welche Struktur sich ein Unternehmen entscheidet hängt wesentlich davon ab, welche Erwartungen seitens der Kunden erfüllt werden müssen und wie dynamisch dieses Marktumfeld ist. Ändern sich die Produktionsanforderungen schnell und sind komplex, dann kann die gemeinsame Nutzung von Ressourcen von Vorteil sein. In der Realität gibt es gerade auf Konzernebene Matrix(ähnliche) Organisationen – damit ist gemeint, dass es zu einer Mischform der klassischen Linienorganisation und Matrixorganisation kommt (Fiedler, 2010, S. 39). Diese Organisationsform ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen dieser Masterarbeit. Konkret bedeutet dies, dass im Zuge der Stichprobengenerierung auch Personen befragt wurde, welche organisatorisch in einer Matrixorganisation angestellt sind, jedoch das Back Office, wie bspw. die Personalabteilung oder die Marketingabteilung, dennoch in Abteilungen gegliedert waren.

Im Zusammenhang mit Vertrauen weisen Creed/Miles (1996, S. 25f) darauf hin, dass Matrixorganisationen es in ihrer Struktur zulassen, dass in der relativ flachen Hierarchie auch weiter „unten“ basierend auf Planung und Verhandlung Entscheidungen getroffen werden können. Diese Form der Organisation muss jedoch auf einem hohen Vertrauenslevel basieren, ansonsten kann dies zu einem Verlust der Effektivität führen. Das Vorhandensein von Vertrauen ist schwer messbar – am ehesten kann man es anhand der Fluktuation festmachen. In einer Matrixorganisation, in der Vertrauen vorhanden ist, sollte jedenfalls die Möglichkeit bestehen, dass Entscheidungen auf der Ebene der Projektteams getroffen werden und in Folge kann man es auch an der Selbstverständlichkeit mit der dieser Prozess abläuft erkennen. Besteht kein Vertrauen

und es werden aufwendige Kontrollmechanismen eingeführt, dann kann dies zu einer ineffizienten Matrixstruktur führen, welche mehr Kosten als Gewinn produziert.

## 4 Vertrauen in Organisationen

Vertrauen wurde in den vorherigen Kapiteln aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Organisationen spielten dabei eine wesentliche Rolle, jedoch standen sie nicht (nur) im Fokus. In diesem Kapitel soll dies nachgeholt werden. Alle bisherigen Erkenntnisse werden hier noch einmal zusammengeführt und neue Aspekte eingearbeitet. Da eine zentrale Variable der Hypothesen die Organisationsstruktur ist, wurde dem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet. Zu Beginn wird erstmals geklärt, was Organisationen überhaupt sind. Organisationales Vertrauen wird genauer beleuchtet und Modelle diesbezüglich vorgestellt. Dem Thema „Dialektik von Kontrolle und Vertrauen“ ist ebenfalls ein eigenes Unterkapitel gewidmet, da eine gesonderte Betrachtung als essentiell für ein genaues Verständnis für das Zusammenspiel von Strukturen und Vertrauen gesehen wird.

### 4.1 Organisationen

Organisationen sind aufgrund ihres formellen Charakters nicht unbedingt auf Vertrauen angewiesen – sie schaffen zwar ein gutes Umfeld für die Entstehung von persönlichem Vertrauen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da wichtige Kriterien wie das Gesetz des Wiedersehens und eine gewissen gegenseitige Abhängigkeit bei der Erfüllung der täglichen Arbeiten gegeben ist (siehe Ausführungen u.a. Kapitel 2.7). Organisationen sorgen durch ihre Strukturen für Vertrauenssicherheit. Sie werden durch die formale Mitgliedschaft (Arbeitsvertrag) anerkannt und erlauben es in Folge, dass Erwartungen an sie gerichtet werden und nicht an eine konkrete Person (Luhmann, 2014, S. 31). Sie versuchen durch ihre Strukturen und Arbeitsverträge die Gefahr des Missbrauchs zumindest einzuschränken. Geschieht dies dennoch, kann es zum Ausschluss aus der Organisation führen (Luhmann, 2000, S. 392).

Auf sachlicher Ebene erfolgt die Formalisierung durch die Festlegung einer Rolle. Ihre Beschreibung ist allgemein gültig und somit können formale Erwartungen gebündelt an sie gerichtet werden. Auf sozialer Ebene erfolgt die Generalisierung dadurch, dass die Rolle losgelöst von der Person gesehen wird. Die privaten Ansichten und Einstellungen rücken in den Hintergrund, sobald eine Person den Mitgliedschaftsregeln zustimmt und sich formal an sie hält (Luhmann, 1999, S. 63ff).

Durch diese Formalisierung werden die Erwartungen an die Struktur soweit objektiviert, dass sie nahezu allgemeingültig sind. Die Organisation erlaubt es sich dadurch, flexibler zu werden und auf die dynamischen Umwelten reagieren zu können. Eine Stellen-



beschreibung und in Folge ein Arbeitsvertrag können, wie im Kapitel zu Misstrauen (Kapitel 2.8) schon ausgeführt wurde, jedoch niemals alle Aspekte abdecken und lassen einen Interpretationsspielraum für den Einzelnen offen. Trotz dieser im Vorfeld festgelegten Aufgabenbeschreibung kann es nach Arbeitsbeginn dazu kommen, dass die Tätigkeit nicht ganz dem entspricht und abgeändert wird – ein Umstand, der von der Mitarbeiterin oder vom Mitarbeiter akzeptiert werden muss. Diesen Interpretationsraum nennt man auch „zone of indifference“ (Barnard, 1970, S. 143f).

Formale Strukturen bestehen nach Luhmann (2000, S. 52ff) aus Entscheidungsprämissen. Sie werden als Voraussetzungen definiert, bei deren Anwendung keine Überprüfung mehr stattfindet. Die Elemente dieser Entscheidungsprämissen sind Programme, Kommunikationswege, das Personal und die Hierarchie. Dass Entscheidungen zu einer Struktur in einer Organisation führen können ist nur möglich, weil man sich aktiv für eine Mitgliedschaft entscheidet. Diese Entscheidungsprämissen organisieren auch den Ablauf der Kommunikation innerhalb einer Organisation. Es muss entschieden und festgelegt werden, ob ein Unternehmen eine steile Hierarchie mit zentraler Steuerung bevorzugt oder eine Matrixorganisation mit jeweils flachen Hierarchien und dezentraler Steuerung vorteilhafter ist. Man kann solche Entscheidungsprämissen natürlich jederzeit abändern – beispielsweise kann eine Klassische Linienorganisation zu einer Matrixorganisation umgeändert werden. Diese Änderung betrifft jedoch vorerst einmal nur den formalen Rahmen – der Alltag und die Unternehmenskultur müssen sich somit nicht sofort anpassen (Luhmann, 2000, S. 223ff).

Betrachtet man dies im Zusammenhang mit der bereits in Kapitel 2 diskutierten Strömung des „Scientific Managements“, dann kann man erkennen, dass sich ihre Entwicklung in Richtung „offene Organisation“ bewegt. War früher die Einhaltung von Regeln u.a. durch die Führungskräfte die Basis für ihr Funktionieren, scheint diese Annahme jetzt überholt. Dadurch, dass das Ziel nicht mehr die ausschließliche Anwendung von Regel ist, sondern das Überleben der Organisation, wird sie selbst in den Fokus gerückt. Sie steht in permanentem Austausch mit ihrer Umwelt, welche tendenziell immer mehr Flexibilität hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit einfordert (Sanders/Kianty, 2006, S. 140).

## **4.2 Die Bedeutung von Strukturen in einer Organisation**

Der empirische Teil dieser Masterarbeit versucht den Einfluss von Strukturen auf das systemische Vertrauen zu messen und nachzuweisen, dass das organisationale Vertrauen in Matrixorganisationen aufgrund des erhöhten Handlungsspielraumes und der

gesteigerten Möglichkeit zur Partizipation höher ist als in klassischen Linienorganisationen. Es scheint daher nur logisch, sie genauer zu betrachten.

Organisationen sind Teil unseres Alltags – wir benötigen sie zur Erledigung von Aufgaben, die in mehrere Schritte aufgeteilt sind. Aufgaben, die die Kapazität einer Person überschreiten, verlangen nach einer Organisation und einem Leistungssystem in dem Arbeit aufgeteilt wird. Die Herausforderung besteht darin, die Aufgaben korrekt zu verteilen und in Folge die einzelnen Ergebnisse wieder zusammenzuführen. Organisationsstrukturen sollen genau diese Funktionen ermöglichen – sowohl die Koordination als auch die Aufteilung der Arbeit. Die Ressourcen, die nur begrenzt zur Verfügung stehen, sollten effizient dazu verwendet werden, das Ziel zu erreichen. An der Zielerreichung wird die Effektivität der Ressourcenaufteilung gemessen. Aufgrund der Konkurrenz sollte sich innerhalb einer Organisation nur die Struktur durchsetzen, die eine effiziente und in Folge effektive Abwicklung der Arbeitsabläufe möglichst reibungslos zulässt (Picot/Dietl/Frank, 1997, S. 40f).

Im Zusammenhang mit der Gestaltung von Strukturen in Organisationen werden unterschiedliche Ebenen unterschieden: die Microebene, die Mesoebene und die Macroebe. Die Microebene beschreibt die Organisation der Arbeit bezogen auf die auszuführenden Tätigkeiten. Die Mesoebene bezieht sich auf die Unternehmensstruktur, wie beispielsweise die Matrixstruktur oder die Klassische Linienorganisation. Die Macroebe konzentriert sich auf die Wertschöpfungskette, an der mehrere Institutionen beteiligt sein können. In diesem Zusammenhang werden unter anderem Entscheidungen bezüglich der Abgrenzung von Aufgaben, der zentralen oder dezentralen Steuerung, dem Kontrollsystem und den Kriterien zur Bewertung des Erfolges getroffen (Picot, 1997, zitiert in Reichwald/Möslein, 1997, S. 9).

Die Literatur verweist darauf, dass es nicht die eine optimale Organisationsstruktur gibt. Die Frage die es zu lösen gilt, betrifft die Frage nach der Variante, die am wenigsten Abstimmung bei der Erledigung der Aufgaben benötigt. Die Entscheidung für eine der Strukturmöglichkeiten hängt stark von den Eigenschaften der Aufgaben ab (Reichwald/Möslein, 1997, S. 10). Kosiol (1962, zitiert in Reichwald/Möslein, 1997, S. 10f) unterschied Aufgaben nach der Verrichtung (Input), dem Objekt (Produkt), dem Rang (Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben), der Phase (Realisierung, Planung, Kontrolle) und dem Zweckbezug (primäre, sekundäre Aufgabe). Stähle (1994, zitiert in Reichwald/Möslein, 1997, S.11) unterscheidet nach dem Anforderungsprofil der Aufgaben. Hierunter fallen unter anderem die Aufgabenschwierigkeit, die Aufgabenneuigkeit und die Aufgabenkomplexität.

Diese Elemente beschreiben die formale Organisationsstruktur – sie hat offiziellen Charakter, man kann sich daran orientieren und gegebenenfalls auf sie berufen. Es gibt jedoch Entscheidungen oder Kommunikationen die diesen Anforderungen nicht entsprechen. Sie entstehen beispielsweise durch unvorhergesehene Situationen, in denen Entscheidungen getroffen werden auf deren Prozess man sich nicht berufen kann (Bohn, 2007, S. 43). Diese informelle Struktur wird jedoch nicht als die Kehrseite gesehen – sie ist eine Folgeerscheinung der formellen Variante (Luhmann, 1999, S. 285). Beispielhaft kann hier die Positionsmacht einer Führungspersönlichkeit angeführt werden: rein organisatorisch ist seiner bzw. ihrer Rolle und Funktion eine gewisse Entscheidungsmacht zugeordnet. Ob dieser Einfluss tatsächlich oder nur auf dem Papier besteht, hängt vor allem von der informellen Handhabung der Strukturen ab (Bohn, 2007, S. 43).

Im Zuge der Globalisierung haben sich die Wettbewerbssituation und die Anforderung an die Aufgaben verändert und sie werden es weiterhin tun. Als Antwort darauf müssen immer wieder neue Strukturen gefunden werden. Nimmt man als markantestes Aufgabenmerkmal die Komplexität des Produktes und Unsicherheit des Marktes, dann gibt es vier Organisationsformen die als Reaktion auf die diversen Aufgabenmerkmale eingeführt werden können oder sollen: Die Netzwerkorganisation, die eine hohe Marktvernetzung hat, kann gut auf eine große Marktunsicherheit reagieren bei geringerer Produktkomplexität. Ist die Marktunsicherheit und die Produktkomplexität gering, setzt sich die klassische Linienorganisation mit einer steilen Hierarchie und einer zentralen Steuerung durch. Die aufgabenorientierte virtuelle Organisation ist die passende Struktur für eine hohe Marktunsicherheit und Produktkomplexität – mit der Bildung von ad hoc Teams kann flexibel auf Anforderungen reagiert werden. Die modulare Organisation, die mit ihrer dezentralen Steuerung und Ergebnisverantwortung weitestgehend der Matrixorganisation entspricht, bildet die vierte Organisationsstruktur. Sie ermöglicht es einem Unternehmen bei geringer Marktunsicherheit und hoher Produktkomplexität auf die Anforderungen aus der Umwelt zu reagieren (Pribilla/Reichwald/Goecke, 1996, zitiert in Reichwald/Möslein, 1997, S. 14f).

Die im vorherigen Absatz beschriebenen Strukturen sollen nur eine Auswahl der möglichen Alternativen bieten. Nicht selten gibt es Mischformen – häufig haben beispielsweise Konzerne in speziellen Bereichen eine Matrixorganisation, welche in eine klassische Linienorganisation eingebettet sind. Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass Strukturen sich nach den von außen an sie gestellten Anforderungen und Bedürfnissen

anpassen müssen. Wie bereits erläutert wurde, sind solche Strukturen Teil dieser Erhebung und werden als Matrix(ähnliche) Organisationen bezeichnet.

### **4.3 Was ist Vertrauen in Organisationen?**

Der allgemeine Begriff von Vertrauen wurde in den vorhergehenden Kapiteln bereits ausführlich erläutert. Lewicky/Bunker (1996, S. 114ff) treffen in diesem Zusammenhang eine weitere Unterscheidung: Vertrauen, das gewährt wird, weil man weiß, dass der Partner es sich nicht leisten kann das Vertrauen zu missbrauchen, wird auch kalkulierendes Vertrauen genannt. Cook/Wall (1980, S.39ff) wiederum beschreiben eine Form des Vertrauens, die auf dem Glauben an die guten Intentionen des Partners vertrauen. Ross/Mirowsky (2003, S. 436) erweitern diese Definition um das Vertrauen in die moralische Integrität. Es wird deutlich, dass es viele verschiedene Auslegungen von Vertrauen gibt, jedoch sind sie überwiegend auf Personen bezogen. Diese Reduzierung des Vertrauens auf das persönliche Vertrauen wird dem Begriff des Organisationsvertrauens nicht gerecht (Oswald, 2010, S. 65).

Die sinkende Anzahl der Klein- und Mittelbetriebe, die gesteigerte örtliche Flexibilität seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die aufgrund der Globalisierung immer häufigeren Konzernstrukturen führen dazu, dass Vertrauen zwischen Personen nicht mehr unbedingt möglich ist. Es wird überwiegend in die Struktur und den damit verbundenen Rollen vertraut. Als Beispiel sei hier ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin angeführt, die in einer Organisation zu arbeiten beginnt. Zu Beginn sind zu schwache persönliche Bindungen vorhanden um sofort persönliches Vertrauen aufzubauen – es wird vorerst dem Team und der dahinterliegende Struktur entgegengebracht. Informationen werden als wahr und korrekt übernommen, man vertraut darauf, dass sie in bester Absicht zusammengestellt wurden. Es wird zumindest zu Beginn anfangs ausschließlich abstrakt den Rollen und ihren jeweiligen Funktionen entgegengebracht - somit wird dafür gesorgt, dass dieses Verhalten aufgrund einer Rolle auch eingehalten wird. Zusätzlich richtet sich Organisationsvertrauen auch auf die Prinzipien einer Organisation. Prinzipien sind beispielsweise die Vorgehensweise wie Leistung bewertet wird. Es fallen aber auch die Kommunikationswege oder die Partizipation an Entscheidungen darunter. Letztendlich können auch die Maßnahmen, die zur Förderung der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung eingeführt werden, damit gemeint sein (Oswald, 2010, S. 64ff).

Die soeben beschriebenen Prinzipien bzw. Maßnahmen wurden von Personen erdacht und eingeführt, sollten jedoch von ihnen unabhängig bestehen bleiben. Die Prinzipien

sollten sich nicht ändern, nur weil Person A die Rolle und Funktion von Person B einnimmt. Das allgemeine oder auch generelle Vertrauen in einzelne Organisationen setzt sich somit aus dem organisationalen und persönlichen Vertrauen zusammen. Empirische Untersuchungen zu den jeweiligen Anteilen der Vertrauensarten gibt es zum jetzigen Zeitpunkt nicht. Die Größe der Organisation spielt sicherlich eine wesentliche Komponente. Ein Betrieb, der sich ausschließlich in Familienbesitz befindet, weist wahrscheinlich ein höheres Maß an der persönlichen Variante auf. Konzerne können aufgrund ihrer weltweiten Tätigkeiten dieser Form der Familienkultur nicht mehr gerecht werden. Ein Vertrauensbruch auf organisationaler Ebene kann dennoch Auswirkungen haben – hat eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter beispielsweise schlechte Erlebnisse aufgrund nicht vorhandener oder nicht nachvollziehbarer Leistungsbeurteilungen, gibt es keine beziehungsweise mangelhafte Information seitens der Führungsebene oder wird zu wenig in Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert, dann können diese Erfahrungen auch Einfluss auf die allgemeine Wahrnehmung der Rolle haben. Die unterschiedlichen Sichtweisen bezüglich einer dichotomen Erfassung von Vertrauen wurden bereits ausführlich besprochen und soll daher nicht noch einmal genauer beleuchtet werden (Oswald, S.66f). Doch was ist nun „Organisationsvertrauen“?

Das Vertrauen gegenüber Organisationen zeichnet sich ebenfalls dadurch aus, dass es mit einem gewissen Risiko des Missbrauchs verbunden ist. In diesem Zusammenhang geht es jedoch auch wesentlich um die Größe des Einsatzes: wird beispielsweise eine Restrukturierung durchgeführt, muss das (systemische) Vertrauen in die Organisation sehr groß sein. Hat beispielsweise die Veränderung von Prozessen bezüglich der Beförderung Einfluss auf meine Aufstiegsmöglichkeiten, dann kann der Schaden sehr hoch sein. Das Risiko ist bei Veränderungen bezüglich der Einrichtung des Arbeitsplatzes im Vergleich eher ein geringes. Doch wieso wird überhaupt vertraut? Wird Vertrauen gewährt, reduziert man automatisch sein subjektives Risikogefühl, solange das Vertrauen nicht missbraucht wird. Man könnte es durch Kontrolle ersetzen, jedoch kann übermäßige Kontrolle hohe Kosten produzieren. Kapitel 4.5 widmet sich diesem Thema ausführlich (Oswald, 2010, S.67f).

Graeff (1998, S. 147) definierte Vertrauen in Organisationen wie folgt: „eine positive, vertrauensvolle Einschätzung eines Organisationsangehörigen gegenüber der Gesamtinstitution“. Grundsätzlich können verschiedene Merkmale von Organisationsvertrauen im Gegensatz zu persönlichem Vertrauen angeführt werden: es muss allgemeine Regeln geben, wie Informationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterge-

geben werden. Diese Regeln dürfen nicht von einer konkreten Person abhängig sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bei der Entscheidungsfindung miteinbezogen werden und die Bewertung und Kontrolle ihrer Leistungen sollte nachvollziehbar sein (vgl. dazu Studien von u.a. Payne/Clark (2003, S.128-138);Zhang et al. (2008, S.111-132)) (Oswald, 2010, S.70f). Ein weiterer Einflussfaktor auf das Organisationsvertrauen stellt die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit dar, ebenso wird ein faires Verhalten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als vertrauensfördernd gegenüber der Organisation wahrgenommen. Diese Fairness wird interessanterweise dann besonders ausschlaggebend, wenn sich die Organisationsmitglieder unfair behandelt fühlen. Das Entscheidungsverfahren muss, um Akzeptanz zu finden erklärbar und rechtfertigbar sein (Müller, 2006, S. 156).

Ein berühmtes Beispiel für den Missbrauch von Vertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine Organisation ist die Firma Sandoz. In diesem konkreten Fall, der sich im Jahr 1996 zutrug, erfuhr die Belegschaft über die Medien, dass das Unternehmen eine Zusammenlegung mit einem anderen Unternehmen plante und damit ein Abbau des Personals von 10 % verbunden war (Whitener et al, 1998, S. 513ff). Solche Maßnahmen schaffen Unsicherheiten, welche wiederum Einfluss auf die Produktivität der Zusammenarbeit haben und in Folge auch das organisationale Vertrauen erschüttern (Aryee et al., 2002, S.267f). Die Entstehung von Vertrauen in Organisationen kann in Folge nicht mehr nur auf das in Vorgesetzte zurückgeführt werden. Schweer/Thies (2003, S. 50ff) sehen dieses nur dann in Zusammenhang mit Organisationen, wenn das Verhalten die Normen und Regeln der Organisation widerspiegelt und es nicht die Ausnahme darstellt.

Allgemein kann festgehalten werden, dass es mit einer positiven Einstellung gegenüber den Zielen und Prinzipien der Organisation einhergeht. Es wird seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwartet, dass die Organisation diese auch entsprechend umsetzt (Wagenblast, 2012, S. 10). Die Vorteile dieser Form des Vertrauens liegen u.a. darin, dass besonders in Zeiten großer Unsicherheit und schnellem Wandel, Individuen nahezu gezwungen werden vorauszusetzen, dass Strukturen funktionieren. Entscheidungen werden dadurch erst ermöglicht (Kaufmann, 2011, S. 276ff). Vertrauen als Organisationsprinzip, wie Schweer/Thies (2003) es unter anderem empfehlen, scheint daher eine strategisch wertvolle Maßnahme zu werden. Inwiefern dies mit einem Kontrollverlust seitens der Institution verbunden ist und inwiefern Kontrolle in einer Organisation, welche Vertrauen als Prinzip etabliert hat, überhaupt notwendig ist, wird

in Kapitel 4.6 gesondert betrachtet. Im folgenden Kapitel wird eine kurze Übersicht über die Modelle von organisationalem Vertrauen gegeben.

#### **4.4 Modelle organisationalen Vertrauens**

Auf das Vertrauensmodell von Giddens (1995) ist in einem früheren Kapitel schon genauer eingegangen worden. Zur Erinnerung werden jedoch die wesentlichen Eckpunkte noch einmal wiederholt: Giddens (1995, S.112ff) unterscheidet „gesichtsabhängiges“ und „gesichtsunabhängiges“ Vertrauen. Ersteres beschreibt persönliches Vertrauen, damit ist das Vertrauen zwischen Personen gemeint. Letzteres beschreibt systemisches Vertrauen, welches im Zuge von „Einbettungsmechanismen“ (Giddens, 1995, S. 107) entsteht. Dieses wird losgelöst vom persönlichen Vertrauen gesehen und braucht daher Stellen für Begegnungen. An diesen sogenannten „Zugangspunkten“ wird Vertrauenswürdigkeit von Systemen durch Systemrepräsentanten hergestellt. Diesen Prozess sieht er als essentiell an, da beide Alternativen untrennbar miteinander verbunden sind (Wagenblast, 2012, S. 12).

Graeff (1998, S.50ff) versteht unter organisationalem Vertrauen einen allgemeinen Begriff. Er nimmt jedoch Bereich der Organisation davon aus, wie beispielsweise das Management. Dieses Vertrauen entwickelt sich durch ein gegenseitiges Austauschverhältnis zwischen der Person und dem Unternehmen. Das Verhältnis soll als positive Konsequenz unter anderem zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit bezogen auf die Arbeit führen und in Folge die Effizienz innerhalb des Unternehmens fördern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen eine stärkere Zugehörigkeit zum Unternehmen und die Kommunikation wird verbessert.

Eisenberger/Huntington (1986, S. 501) schließen alle Bereiche in ihre Betrachtungen mit ein und verstehen darunter eine positive Gesamteinschätzung gegenüber der Organisation. Synonym wird der Begriff „global belief“ dafür verwendet. Schreiber (2006, S. 22ff) wiederum konnte empirisch belegen, dass organisationales Vertrauen als Vertrauen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin in den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte und als das Vertrauen in die oberste Führungsebene verstanden wird (die Erhebung wurde in der Bankenbranche durchgeführt). Wie Schreiber unterstützen auch Büsing/Broom (1999, zitiert in Wagenblast, 2012, S. 12) die dichotome Erfassung des Konstrukts „Vertrauen“. Sie haben unter anderem eine eigene Skala zur Erfassung des soziotechnischen Systemvertrauens eingeführt. Diese bezieht sich auf arbeits- und organisationspsychologische Aspekte wie beispielsweise Transparenz und Sicherheit (Wagenblast, 2012, S. 12f).

Diese Modelle stellen nur einen Auszug dar und sollen verdeutlichen, dass es in der Literatur keine einheitliche Festlegung von organisationalem Vertrauen gibt. Die Konzepte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht: sei es, dass bspw. einer Trennung von systemischen und persönlichem Vertrauen zum Teil zugestimmt wird oder eben nicht. Es können ebenfalls die Komponenten, welche das Vertrauen in Organisationen ausmachen, variieren. Es bedarf daher weiterer Forschung um einer einheitlichen Erfassung dieses Konstruktes näher zu kommen (Wagenblast, 2012, S.12-13).

#### **4.5 Die Dialektik von Vertrauen und Kontrolle in Organisationen**

Vertrauen gewinnt immer mehr an Bedeutung – warum ist das so? Wir vertrauen im Alltag auf das Funktionieren des Autos oder darauf, dass wir bei Betätigung des Lichtschalters keinen Stromschlag bekommen. Wir vertrauen dem Rechtssystem und auf die Einhaltung von Verträgen. Interessanterweise bemerken wir die tragende Rolle von Vertrauen scheinbar erst dann, wenn es missbraucht wird. Als Reaktion darauf verstärken wir die Kontrollmaßnahmen, welche einen hohen Aufwand an Energie und Zeit einfordern. Wie bereits erwähnt wurde, sind die wissenschaftlichen Arbeiten zu dem Thema Vertrauen seit den 1980iger Jahre angestiegen – dieser Umstand alleine könnte ein Indikator für seinen Rückgang darstellen (Nooteboom/Six, 2003 zitiert in Schneider, 2006, S.74). Aufgrund der Globalisierung und daher damit verbundenen Internationalisierung von Organisationen werden bisherige Grundlagen für Vertrauen hinterfragbar: Verlässlichkeit bezogen auf das bereits Bekannte und Vorhersagbarkeit können nicht mehr als solche erwartet werden. Die Herausforderungen, kulturelle Signale im persönlichen Bereich richtig zu verstehen, werden größer. Es muss daher strukturelle Elemente geben, die uns bei diesen neuen Entwicklungen unterstützen (Schneider, 2006, S.75).

Kontrolle ist eine mögliche Variante. Jede Person hat ein natürliches Verlangen nach Kontrolle – jedoch kann diese nie hundertprozentig alle Möglichkeiten vorhersehen und im ungünstigen Fall deren Eintritt verhindern. Im schlimmsten Fall schafft zu viel Kontrolle eine Misstrauenskultur, die sich selbst verstärkt. Die Kosten, die damit verbunden sind, sind um einiges höher als in einer Vertrauenskultur. Vertrauen wird als die Basis von Effizienz gesehen (Schneider, 2006, S.76). Bezogen auf das Systemvertrauen bedeutet das, dass Kennzahlen, Ergebnisse von Studien, Rankings oder anderen „öffentlichen“ Fakten vertraut wird, ohne dass diese oder die dahinterstehenden Institutionen hinterfragt werden. Würde man versuchen allen präsentierten Fakten ständig auf



den zu Grund gehen, käme es früher oder später zu einer (psychischen) Überlastung. Es gibt Befunde, welche ergeben, dass in bürokratischen Organisationen die eine steile Hierarchie besitzen, tendenziell eher misstraut wird (Schneider, 2006, S.75ff).

Setzt man eine Vertrauenshandlung, kann man den Gesamtnutzen für beispielsweise eine Organisation erhöhen, man kann aber natürlich auch enttäuscht werden (Schneider, 2006, S.77). Hendrich (2003, S.111ff) empfiehlt Führungskräften solche Handlungen als Vertrauensschritt zu setzen, damit eine Vertrauenskultur als Organisationsprinzip eingeführt werden kann. Natürlich immer unter dem Aspekt, dass eine Organisation auch von dritten (externen) Parteien beeinflusst wird. Diese externen Parteien nehmen eine Art Schiedsrichterfunktion ein, da ein Bild verständlicherweise auch nach außen kommuniziert wird. Strukturen bieten eine Unterstützung für diese Vertrauenskultur. Es kann ein gewisses Verhalten erwartet werden, da man aufgrund vergangener Interaktionen weiß, dass Individuen, die dieser Organisation angehören, sich wieder vertrauenswürdig und regelkonform verhalten werden. Eine Führungsperson hat grundsätzlich aufgrund rechtlicher Bedingungen und der Macht, die dieser Rolle zugeteilt wurde, eine relativ sichere Position um Vertrauenshandlungen zu setzen – er hat quasi Unterstützung durch die Struktur. Rousseau et al. (1998, S.395) unterscheiden ebenfalls wie Lewicky/Bunker (1996, S. 114ff) zuerst ein kalkulierendes Vertrauen, dass darauf baut, dass der Partner die Alternative nicht wirklich wählen kann. Dieses Vertrauen bezieht sich auch auf Verträge, die versuchen opportunistisches Verhalten einzugrenzen. Die zweite Form bezeichnet er als das institutionelle Vertrauen, welches dem Systemvertrauen nach Luhmann am ehesten entspricht. Die dritte Variante bezieht sich auf Beziehungen – als das persönliche/relationale Vertrauen. So verführerisch ein kalkuliertes Vertrauen klingt, es gibt Erkenntnisse in der Forschung, die belegen, dass Menschen nicht nur berechnend sind – sie orientieren sich auch an Fairness und Reziprozität (Frey, 1997, S.15ff). Man kann zwar Leistungsergebnisse kontrollieren, man muss sich jedoch im Klaren sein, dass bei übermäßiger Anwendung die Misstrauensspirale beginnen kann: rigide Kontrolle der Ergebnisse erzeugt die Verlockung diese zu türken, um sich selbst in einem besseren Bild dastehen zu lassen. Noch strengere Maßnahmen, die getroffen werden, um diese Verlockungen zu vermeiden, führen zu einer Misstrauensgesellschaft, die mehr Kosten als Nutzen erzeugt (Bauer-Jelinek, 2003, S.9ff). In Anlehnung an Giddens (1979, S. 40ff) scheint es irrelevant, welche Formen zu einem vertrauensvollen Verhalten führen, solange das Ergebnis das gleiche bleibt. Vertrauen und Kontrolle bzw. Macht sollen nicht als sich abstoßende Pole verstanden werden, sondern lediglich als unterschiedliche Alternativen, Erwartungen zu stabilisieren. Ersteres kann darauf basieren, dass man in das Funktionieren eines Systems ver-

traut und sich darauf verlässt, dass andere sich an die Regeln und Normen halten. Es kann jedoch sehr wohl auch gewährt werden, weil man basierend auf dem individuellen Hintergrund der Sozialisation zuversichtlich ist, dass es nicht ausgenutzt wird (Schneider, 2006, S. 75ff).

Es gibt Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von starker Kontrolle – es wird jedoch eher als die Ausnahme angesehen. Führungskräfte, wie Andy Grove, Gründer von Intel, der aufgrund traumatischer Holocaust-Erfahrungen sehr misstrauisch war, konnte sich durch seinen Argwohn gegen die Konkurrenz durchsetzen – unter permanentem Druck des Wettbewerbs, ließ er ständig neue Prozessoren entwickeln. Dementsprechend entwickelte sich jedoch auch die Kultur in seinem Unternehmen – es wurde alles kritisch hinterfragt und doppelt geprüft (Agyris, 1977, S. 15ff). Führungskräfte sollten sich daher bewusst sein, dass ihre Sozialisation ihre Fähigkeit zu Vertrauen geprägt hat und gegebenenfalls daran arbeiten. Der Einfluss einer einzigen Person auf Strukturen innerhalb einer Organisation darf nicht unterschätzt werden. Sie bildet ein Basiselement für eine Vertrauenskultur (Schneider, 2006, S.79f). Diese Annahmen behandeln nun wieder weitestgehend die persönliche Ebene. Doch wie können Organisationen Vertrauensmaßnahmen setzen?

Um Vertrauen innerhalb einer Organisation zu schaffen und rigide Kontrollen zu vermeiden, ist vorrangig Transparenz ein wichtiges Element. Regeln, Ziele und Bewertungen von Ergebnissen müssen nachvollziehbar sein. Organisationales Vertrauen kann durch eine fundierte Informationspolitik und einer funktionierenden Kommunikation gefördert werden. Ein erweiterter Handlungsspielraum gibt die Möglichkeit, Vertrauenshandlungen zu setzen, da eine Person sich aktiv entscheiden muss, das Vertrauen nicht zu missbrauchen. Anstatt zu kontrollieren, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soziale und fachliche Unterstützung bekommen. Unternehmen sind sonst mit einer stärkeren Fluktuation konfrontiert – sie müssen daher Symbole innerhalb der Organisation schaffen, mit denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren können (Schneider, 2006, S.80-81).

Am Beispiel des vielverwendeten Begriffes der „employability“ (auch Beschäftigungsfähigkeit genannt (Kurt-Cvolic, 2006, S. 11)) soll das eben diskutierte verdeutlicht werden: wirbt ein Unternehmen mit diesem Begriff, dann muss eine entsprechende Personalentwicklung vorhanden sein, die dieses Wort mit Leben füllt. Bin ich ein Gewinnorientiertes Unternehmen, welches den ökonomischen Erfolg als höchstes Ziel vor Augen hat, muss man den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit bieten, an diesem Erfolg teilzuhaben (Schneider, 2006, S. 81).

Die Vertrauenskultur kann als notwendiges Element einer postbürokratischen Struktur wie zu Zeiten des Scientific Managements gesehen werden, die sich durch Kontrolle auszeichnete. Diese theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen ist jedoch eine sehr große Herausforderung. Personen brauchen das Vertraute bzw. Bekannte. Die Fähigkeit zu vertrauen wurde in der Kindheit geprägt und ist individuell unterschiedlich ausgeprägt – ohne sie kann keine produktive Arbeitsweise garantiert werden auch wenn ein gewisses Maß an Kontrolle manchmal notwendig ist. Eine Organisation, die sich dessen bewusst ist, hat einen wesentlichen Vorteil. Eine solche Kultur aufzubauen braucht wesentlich länger als sie zu zerstören – die alternative Variante kann jedoch weitaus negativere Folgen haben (Schneider, 2006, S. 80ff).

#### **4.6 Einflussfaktoren von und auf organisationales Vertrauen**

Die Forschung ist sich einig, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche persönliches Vertrauen entgegenbringen können, einen Vorteil für das Unternehmen darstellen. Empirische Untersuchungen bezüglich organisationalem Vertrauen sind (noch) wenige vorhanden. Es werden daher in Folge wissenschaftliche Erkenntnisse vorgestellt, die sich teilweise in diesen Bereichen überschneiden können (Wagenblast, 2012, S.14).

Aktuellere Studien (siehe Ozag, 2006; Tan/Tan, 2000) weisen darauf hin, dass ein höheres Vertrauen innerhalb von Organisationen direkte Auswirkungen auf das Organizational Commitment hat. Dieses Konstrukt ist dem organisationalem Vertrauen ähnlich, da es um die Einstellung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zur Organisation geht. Es besteht aus den Komponenten affektivem, normativem und kalkuliertem Commitment besteht. Ersteres bezeichnet die emotionale Bindung einer Mitarbeiterin bzw eines Mitarbeiters an eine Organisation. Zweiteres bezeichnet eine Art des Verpflichtungsgefühls seitens einer Person in ihr tätig zu bleiben und letzteres bezieht sich auf die Kosten, die einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin entstehen würden, wenn sie sie verlassen würde (Allen/Meyer, 1990, S.1). Die Metaanalyse von Westphal/Gmür (2009, S. 213ff) führt zu der Erkenntnis, dass organisationales Vertrauen mit affektivem Commitment und normativem Commitment korreliert. Begründet wird dies damit, dass affektive und soziale Aspekte in allen Fällen eine große Rolle spielen. Organisationales Vertrauen wird daher in ihrer Metastudie als Persönlichkeitsfaktor beschrieben. Sie lehnen sich in ihrer Definition an Cook/Wall (1980, S. 39ff), welche es als die Absicht der jeweiligen Abteilung ihr Versprechen einzuhalten, definieren. Schweer/Thies (2003, S. 60f) weisen genauso wie Graeff (1998, S. 20ff) darauf hin, dass diese Form des

Vertrauens ein Sicherheitsgefühl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die Organisation selbst bietet. Denn ohne ihr Personal würde diese zusammenbrechen. Es schafft grundsätzlich ein angenehmeres Arbeitsklima und die in ihr tätigen Personen identifizieren sich stärker mit den Organisationszielen (Wagenblast, 2012, S. 15ff).

Beckert/Methner/Roehl (1998, S. 58) habe die Auswirkungen des organisationalen Vertrauens ebenfalls genauer betrachtet – unter dem Aspekt der Entwicklung von Strukturen mit flachen Hierarchien und dezentraler Steuerung, sehen sie die Wichtigkeit von Kontrolle hin den Hintergrund gedrängt. Es gilt die Vertrauenskultur zu fördern, da sie positiven Einfluss auf eine höhere Kooperationsbereitschaft, eine effizientere Arbeitsweise und eine geringere Fluktuation nimmt (siehe unter anderem Aryee et al., 2002, S. 267ff;Chen/Francesco, 2003, S.869ff).

Die empirischen Forschungen bezüglich der Auswirkungen auf organisationales Vertrauen sind, wie bereits eingangs erwähnt, im Vergleich zum persönlichen Vertrauen noch gering. Allgemein können Elemente wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes, eine transparente Informationspolitik, eine effiziente und transparente Kommunikationspolitik und faire Abläufe innerhalb der Organisation als Faktoren aufgezählt werden, die sich auf das organisationale Vertrauen auswirken (Wagenblast, 2010, S. 16).

Sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz als sicher an, entsteht bei ihnen ein vertrauenswürdiges Bild (Carnevale/Wechsler, 1992, S. 471ff). Die wahrgenommene Fairness bezüglich der Prozesse im Unternehmen, die dazu genutzt werden, Entscheidungen zu generieren, hat ebenfalls einen starken Einfluss. Dies konnten beispielsweise Mayer/Davis (1999, S. S.123ff) nachweisen. Die Unterstützung durch das Unternehmen wird ebenfalls als wesentlicher Einflussfaktor angeführt (Tan/Tan, 2000, S. 15ff).

Ein Aspekt der noch keine Erwähnung in dieser Forschungsarbeit gefunden hat, ist der Einsatz einer Organisation für gesellschaftliche Belange. Sie sollten sich an moralisch-ethischen Werten orientieren und diese in ihre Unternehmensphilosophie einbauen (Preisendörfer, 1995, zitiert in Schweer/Thies, 2003, S. 328). Kann erfolgreich nach außen und innen ein Bild der gelebten Gerechtigkeit kommuniziert werden, kann dies auch einen positiven Einfluss auf das organisationale Vertrauen haben – sowohl auf das zwischen den Mitgliedern als auch zwischen Organisationen selbst (Schweer/Thies, 2003, S. 328).

Giddens (1995) sieht organisationales Vertrauen auf der Makroebene: hier spielen die Normen und der gute Ruf eines Unternehmens eine große Rolle. Unter Normen ver-

steht man beispielsweise gewisse Verhaltens- und Complainceregeln, die eingehalten werden. Schafft es eine Organisation erfolgreich vertrauensfördernd und -bildend aufzutreten, dann kann der Erfolg an besseren Kommunikationsprozessen, sinkenden Transaktionskosten und verbesserter Leistungsqualität gemessen werden (Rupf Schreiber, 2006, S. 104f).

Strukturen können ebenfalls einen Beitrag durch die Förderung von Kommunikation liefern, da eine gesteigerte Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als positiv angesehen wird (Schweer/Thies, 2003, S.118). Eine intensivere Informationspolitik hilft die Transparenz zu erhöhen. Die Belegschaft fühlt sich dadurch ernst genommen und hat die Möglichkeit gegebenenfalls einen eigenen Beitrag zu liefern. Generell kann die Möglichkeit zur Partizipation die Motivation und die Zufriedenheit in der Arbeit steigern (Schweer/Thies, 2003, S. 120ff). Beckert et al. (1998, S. 150f) weisen darauf hin, dass für die Erhaltung des Vertrauens langfristige Unternehmensziele, mit denen man sich identifizieren kann, ebenfalls essentiell sind. Einen weiteren wichtigen Einflussfaktor auf das organisationale Vertrauen ist die Möglichkeit innerhalb des Systems Fehler zuzulassen, damit in Folge aus ihnen gelernt werden kann. Eine gute Personalentwicklung, welche durch eine fundierte Aus- und Weiterbildung der Mitglieder generelles Interesse an ihnen kommuniziert, ist in diesem Zusammenhang ebenfalls von größter Bedeutung (Wagenblast, 2010, S. 17f).

Die Forschung zu den Einflüssen auf und den Auswirkungen von organisationalem Vertrauen steckt noch in den Kinderschuhen. Die Ergebnisse, die hier nur auszugsweise vorgestellt wurden – teilweise unter dem Aspekt eines starken Zusammenhangs mit dem persönlichen Vertrauen – sprechen jedoch dafür, weitere wissenschaftliche Erkenntnisse in diesem Bereich zu generieren.

## **5 Methodik**

### **5.1 Fragebogen**

Die Entscheidung, im Rahmen dieser Masterarbeit die Erhebung durch einen Fragebogen durchzuführen, basiert auf der Annahme, dass die Befragten sich eher ehrlich zu den Fragen bezüglich Vertrauen äußern, als in einem Experten- bzw. Expertinneninterview. Die Zusicherung von absoluter Anonymität schien aufgrund einer für Organisationen so heiklen Thematik wie Vertrauen vorteilhafter bei der Generierung der Stichprobe. Dieser Fragebogen stellt einen wissenschaftlichen Versuch dar, Vertrauen quantitativ zu erfassen. Sollte eine quantitative Messung künftig möglich sein, würde dies ein interessantes Instrument für dessen Beeinflussung innerhalb von Organisationen darstellen. Man könnte vor und nach einer Maßnahme eine Befragung durchführen und deren Einfluss dadurch erheben. Er wurde in einem Zeitraum von drei Monaten erstellt und aufgrund des Feedbacks beim Pre-Test, einer Korrelationsanalyse und der Reliabilitätsprüfung mehrmals angepasst. Die Reliabilität konnte teilweise nachgewiesen werden. In der Diskussion werden dennoch auch die nicht reliablen Ergebnisse vorgestellt, da deren Relevanz dadurch für diese Masterarbeit nicht verringert wird. Eine Erhöhung der Stichprobe könnte u.a. die gewünschte Reliabilität liefern.

### **5.2 Konstruktion des Fragebogens**

Ursprünglich war geplant, den Organizational Trust Inventory (OTI) von Cummings/Bromiley (1996) für die Messung des systemischen Vertrauens anzuwenden. Die Kurzversion dieses Fragebogens enthielt vier englische Fragen zu systemischen Vertrauen, die übersetzt werden mussten. Leider nahm die Suche nach der Langversion des OTIs einige Zeit in Anspruch, da das Buch „Trust in Organizations“ schon vergriffen war. Nachdem es erworben werden konnte und bei Durchsicht klar wurde, dass keine weiteren systemischen Fragen mehr vorkommen, wurde die Erstellung eines eigenen Fragebogens angedacht (Cummings/Bromiley, 1995, S.302ff). Bei dem Entwurf des Fragebogens wurde nach dem wissenschaftlichen Leitfaden „Wie erstelle ich einen Fragebogen?“ von Mag. Dr. Birgit Aschemann-Pilshofer vorgegangen. Auf die einzelnen Schritte wird nun im Folgenden eingegangen (Aschemann-Pilshofer, 2001, S.1ff).

In einem ersten Schritt wurde eine Mind Map zu „Organisationalem Vertrauen“ erstellt. Es wurden Items, die Einfluss auf es haben könnten, erfasst. Nach mehreren Durchgängen fanden sich folgende Punkte in der Auflistung wieder: die Organisationsform,

die Rollen und damit verbundene Erwartungen, Prozesse, Leitbild, Ausprägung der Hierarchie, Form der Anweisungen, Handlungsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, Art der Informationsweitergabe und die empfundene Fairness. Aus diesen Punkten wurde ein Fragebogenentwurf mit 11 Fragen zu organisationalem Vertrauen und neun demographische Fragen erstellt, die sich aus ordinalen und dichotom ausgeprägten Items zusammensetzten. Die Fragen nach dem wahrgenommenen Handlungsspielraum und der Möglichkeit zur Partizipation in Entscheidungsprozessen bezogen auf die tägliche Arbeitsleistung sollte mit Matrixorganisationen korrelieren – der gemessene Wert sollten daher in Matrixorganisationen höher sein als in klassischen Linienorganisationen. Das organisationale Vertrauen wird in Folge durch die Fragen nach der Durchführung von Kontrollschleifen (Überprüfung von Informationen), nach der subjektiv wahrgenommenen fairen Behandlung in der Organisation, der schriftlichen Form von Anweisungen, der Identifikation mit dem Leitbild, dem Vertrauen in die Rolle und der Einhaltung der schriftlich festgelegten Prozesse gemessen. In einer Organisation mit einer hohen Anzahl an Kontrollschleifen, wird davon ausgegangen, dass das organisationale Vertrauen geringer ist, da auf die Strukturen und Prozesse nicht vertraut wird. Die faire Behandlung durch die Organisation wird als repräsentativ für den Umstand gesehen, dass Organisationen sich an ihre Versprechen halten und Prozesse und Rollen die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen. Schriftliche Anweisungen und Informationsweitergabe stehen ebenfalls für eine Art der Kontrolle, da eine leichtere Überprüfbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben ist. Das Vertrauen in die Struktur der Organisation wird insbesondere durch die Frage nach der Einhaltung schriftlich festgelegter Prozesse abgefragt – werden diese nicht eingehalten, wird davon ausgegangen, dass sich eine Form der Parallelorganisation gebildet hat und die offizielle Struktur zumindest hinterfragt wird. Die Fragen nach der Weiterbildung wurden in den Fragebogen aufgenommen, da Organisationen die Weiterbildungen anbieten, diese auch durchführen sollten. Ansonsten könnte das Vertrauen in das System erschüttert werden. Hier wird in der finalen Auswertung geprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der Organisationsform, dem Vorhandensein von Weiterbildungsmöglichkeiten und der tatsächlichen Teilnahme an einer Schulung besteht und in Verbindung mit einem hohen oder niedrigen organisationalen Vertrauen gesetzt. Die Identifikation mit dem Leitbild stellt ebenfalls eine wesentliche Frage in diesem Fragebogen dar, da in diesem normalerweise die Vision, Strategie und die Ziele der Organisation stehen. Es besteht die Annahme, dass eine Identifikation mit dem Leitbild auch mit einem hohen organisationalen Vertrauen einhergeht. Der Fragebogen wird gesammelt im Anhang dargestellt.

### 5.3 Pre-Test

Diese Version wurde 10 Personen für ein erstes Feedback vorgelegt. Vier dieser Personen waren aus einer Matrixorganisation, die restlichen waren in Linienorganisationen tätig. Das Ziel dieses ersten Feedbacks war es, die Reliabilität des Fragebogens, welche im Anschluss in SPSS gemessen werden sollte, zu erhöhen. Eine Validierung des Fragebogens konnte aus zeitlichen Gründen nicht vorgenommen werden und es muss daher für die Erhebung von Anfang an klargestellt werden, dass ausschließlich eine Reliabilitätsanalyse in SPSS durchgeführt werden konnte. Die Ergebnisse der Erhebung werden im Anschluss auch unter diesem Aspekt diskutiert und interpretiert werden.

Aufgrund der Rückmeldungen wurde eine Frage gestrichen, in die messen sollte, wie sehr sich die Angestellten in der Abteilung auf einander verlassen konnten. Aufgrund des Feedbacks der Testgruppe wurde ersichtlich, dass das Vertrauen zwischen Führungskraft und Angestellten und zwischen den einzelnen Angestellten bereits davor abgefragt wurde. Bei der Frage ob man nach dem persönlichen Empfinden in der Organisation gerecht behandelt wird, wurde angemerkt, dass eine Konkretisierung notwendig sei. Sie wurde daher um die „Gerechtigkeit in Bezug auf die Arbeitsleistung“ erweitert. Als Kontrollfrage für den Handlungsspielraum wurde die Frage nach der Bürokratie eingefügt. Die empfundene Bürokratie, welche als „Handeln nach festen Regeln, Anweisungen und Vorschriften“ definiert wurde, sollte bei den befragten Personen mit einem hohen Handlungsspielraum eher gering ausfallen bzw. im umgekehrten Fall sollte der Handlungsspielraum geringer empfunden werden. Bei der Abfrage der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit wurden die Zeiträume, welche ausgewählt werden konnten, verkleinert. Das Vorhandensein von schriftlichen Prozessen innerhalb des Unternehmens wurde durch „Arbeitsprozess“ konkretisiert (im Gegensatz zu Urlaubsanträgen oder Dienstreiseanträgen). Die Weiterbildungsmöglichkeiten wurden auf interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten aufgeteilt, da aufgrund der Rückmeldung eine Teilung der Frage empfohlen wurde. Sie wurden deswegen abgefragt, weil in Organisationen, in denen Weiterbildung versprochen jedoch nie angeboten wird, das organisationale Vertrauen geringer ausfallen könnte. Die „Einbindung in Entscheidungsprozesse bezogen auf die Tätigkeit“ wurden um die „leistungsbezogene Tätigkeit“ erweitert, da es sich nicht um strukturelle Entscheidungen handelt (die Befragung schließt Führungskräfte dezidiert aus).



## 5.4 Korrelationsanalyse

In einem zweiten Durchlauf wurde ein Onlinefragebogen im [soscisurvey.at](https://www.soscisurvey.at) auf Empfehlung der FernFH Wiener Neustadt für einen Test der Korrelation und in Folge der Reliabilität entworfen. Der Fragebogen enthielt zu diesem Zeitpunkt 23 Fragen. 8 Fragen davon wurden in die Dimension „Soziodemographische Dimension“ eingeteilt und 15 Fragen davon sollten direkt organisationales Vertrauen abfragen. In einem Zeitraum von drei Wochen haben 33 Personen den Fragebogen ausgefüllt, davon haben 29 Personen den Fragebogen gültig abgegeben. Es waren 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus einer Matrix(ähnlichen) Organisation und 14 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus einer klassischen Linienorganisation. Die Befragung wurde anonym durchgeführt und an vier teilnehmende Organisationen als Link per E-Mail versendet, die auch Teil der Hauptbefragung sein werden. Um eine Reliabilitätsanalyse machen zu können, musste zuerst sichergestellt werden, dass alle Fragen in sich homogen sind. Es wurde daher die Korrelationen gemessen. Die Korrelation gibt an, ob sich zwei oder mehr Variablen in dieselbe Richtung und mit derselben Stärke entwickeln. Sie geben keine Auskunft über den kausalen Zusammenhang. Bei ordinalen Fragen, die eine qualitative Rangordnung haben, bei denen jedoch nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Skalenabstände gleich sind, wurde die Spearman-Rho-Korrelation in SPSS berechnet. Nominal skalierte Variablen mit dichotomer Ausprägung (Bsp.: Geschlecht) werden zur Vereinfachung wie ordinal skalierte Variablen behandelt (Bühl, 2008, S. 268f). Der Spearman-Rho-Korrelationskoeffizient misst ob die Variablen monoton sind. Monoton bedeutet dass die Werte ansteigen, jedoch nicht linear sind (Bühl, 2008, S. 349ff). Bei metrischen Daten, die als Antwortmöglichkeiten Zahlen u.a. mit Dimensionen und Nullpunkt haben (Bsp.: Einkommen in Euro, Alter in Jahren), wäre die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson angewendet worden. Eine Voraussetzung für die Anwendung der Korrelation nach Pearson ist die Linearität der Fragen (Bühl, 2008, S. 361ff). Bei der Korrelation von metrischen und ordinalen Skalen wird der in der Literatur empfohlene Spearman-Rho-Korrelationskoeffizient berechnet (Kronthaler, 2014, S.73). Der Fragebogen dieser Erhebung setzt sich ausschließlich aus ordinalen und nominalen (natürlich dichotomen) Variablen zusammen. Somit war ausschließlich der Spearman-Rho-Korrelationskoeffizient für die Auswertung von Interesse.

Der Korrelationskoeffizient wird mit „r“ bezeichnet und kann einen Wert zwischen -1 und +1 einnehmen. Ein Wert von 0 würde bedeuten, dass kein Zusammenhang besteht, je mehr sich dieser dem Wert +1 annähert, desto stärker ist die Korrelation. Für

die Masterarbeit werden folgende Werte für die Korrelationen nach Cohen (1992, S.155ff) angewendet (Bühl, 2008, S. 346ff):

- $r = 0,1$  entspricht einer geringen Korrelation,
- $r = 0,3$  entspricht einer mittleren Korrelation,
- $r = 0,5$  entspricht einer hohen Korrelation

Die Signifikanz gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit an bzw. ob sich der Zusammenhang der Variablen zufällig ergeben hat. Die Richtwerte für die Signifikanz werden wie folgt angewendet: eine Signifikanz von  $p > 0,001$  bedeutet „höchst signifikant“,  $p$  kleiner oder gleich  $0,01$  „sehr signifikant“,  $p$  kleiner oder gleich  $0,05$  „signifikant“ und  $p > 0,05$  bedeutet einen nicht signifikanten Zusammenhang (Schendera, 2008, S.59).

Die Variablen werden alle miteinander korreliert und nach oben angeführtem Schema interpretiert. Die Werte werden im Anhang dargestellt. Besonders starke beziehungsweise besonders schwache Korrelationen oder Signifikanzen werden hier gesondert vorgestellt. Im Anschluss wird direkt zur Reliabilitätsanalyse übergegangen. Es ist zu beachten, dass sich die Korrelationen bei größeren Stichproben verändern können und die Interpretationen im Rahmen dieser Masterarbeit basieren auf einer etwas kleineren Stichproben von  $n = 29$ .

Die Fragen, welche eine Unterteilung in externe und interne Weiterbildungsmöglichkeiten vorsieht, wurde nach der Korrelationsanalyse der Daten aus dem Datensatz entfernt und als Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen die allgemeine Möglichkeit zur Weiterbildung“ zusammengefasst. Die Entscheidung wird damit begründet, dass im Rahmen der Auswertung keine aussagekräftigen Werte in Bezug auf die externe Durchführung von Weiterbildungen generiert werden konnten. Die Variable „Formale Bildung“ konnten nicht korreliert werden, da sie einen konstanten Wert darstellt (alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben als höchste Ausbildung einen Hochschulabschluss).

### **Diskussion der Korrelationsergebnisse**

Die gesammelte Darstellung aller Korrelationsmaße wird im Anhang dargestellt. Für die Prüfung der Hypothesen dieser Masterarbeit wurde besonderes Augenmerk auf die Korrelationswerte der Variablen „Handlungsspielraum“, „Partizipation“ und „Bürokratie“ gelegt. Wie bereits im Vorfeld diskutiert, kann mit dem Korrelationskoeffizienten keine Aussage über den kausalen Zusammenhang gemacht werden, jedoch über die Richtung des Zusammenhangs – bei negativen Werten liegt eine gegenläufige Beziehung vor. Die Stärke des Zusammenhangs wird über den Signifikanzwert angegeben (Bühl, 2008, S.267ff).

Der Korrelationswert der Variablen „Handlungsspielraum“ und „Bürokratie“ ergibt einen Wert nach Spearman-Rho von  $r = -0,110$  und eine Signifikanz von  $p = 0,610$ . Das bedeutet, dass die Variablen sich gegenläufig entwickeln – steigt die wahrgenommene Bürokratie, dann sinkt der wahrgenommene Handlungsspielraum. Damit wird die Hypothese zwar nicht bestätigt, da damit noch kein kausaler Zusammenhang nachgewiesen werden kann, jedoch muss sie nicht verworfen werden. Es bestehen eine geringe Korrelation und kein signifikanter Zusammenhang.

Die Variablen „Partizipation“ und „Bürokratie“ haben einen Korrelationswert nach Spearman-Rho von  $r = 0,009$  und einen Signifikanzwert von  $p = 0,967$ . Sie entwickeln sich nicht gegenläufig und es bestehen keine Korrelation und kein signifikanter Zusammenhang. Das bedeutet, dass ein hoher Wert bei einer der Variablen keine Aussagen über die andere Variable zulässt.

Der Korrelationswert der Variablen „Handlungsspielraum“ und „Partizipation“ beträgt nach Spearman-Rho  $r = 0,532$  und hat eine Signifikanz von  $p = 0,009$ . Sie sind stark korreliert und haben eine hohe Signifikanz. Das bedeutet sie entwickeln sich in dieselbe Richtung mit derselben Stärke. Diese Werte unterstützen die Hypothese dieser Masterarbeit, dass eine gesteigerter Handlungsspielraum und eine Möglichkeit zur Partizipation in einem Zusammenhang stehen - wobei wiederum darauf hingewiesen werden muss, dass bei einer Korrelationsanalyse kein kausaler Zusammenhang nachgewiesen werden kann.

Für eine weitere Auswertung in SPSS musste die Variable „Bürokratie“ daher umcodiert werden, da sie ansonsten die Auswertungen verzerren würde. Es werden noch die Korrelationswerte von der Variablen „Partizipation“, „Handlungsspielraum“, „Bürokratie“ und „Organisationsform“ genauer betrachtet. Für die Variablen „Handlungsspielraum“ und „Organisationsform“ ergeben sich die Korrelationswerte nach Spearman-Rho von  $r = 0,169$  und eine Signifikanz von  $p = 0,440$ . Damit bestehen eine geringe Korrelation und kein signifikanter Zusammenhang. Der Korrelationswert nach Spearman-Rho zwischen den Variablen „Partizipation“ und „Organisationsform“ beträgt  $r = 0,397$  und hat eine Signifikanz von  $p = 0,115$ . Hier besteht eine mittlere Korrelation und ein nicht signifikanter Zusammenhang. Der Korrelationswert nach Spearman-Rho zwischen den Variablen „Bürokratie“ und „Organisationsform“ ergibt einen Wert von  $r = 0,109$  und den Wert  $p = 0,617$ . Es besteht wiederum kein signifikanter Zusammenhang mit einer geringen Korrelation. Das bedeutet, dass zumindest keine negative Korrelation vorhanden ist und die Variablen weiter gemessen werden. Interessanterweise korreliert die Variable „Kontrollschleife“ (Frage, ob in der Organisation häufig Kontroll-

schleifen zur Überprüfung durchgeführt werden) mit der Variablen „Partizipation“ signifikant ( $r = 0,534$  und  $p = 0,007$  nach Spearman-Rho). Dies würde bedeuten, dass bei größerer Partizipationsmöglichkeit die Kontrollschleifen ebenfalls ansteigen. Umgekehrt waren die Ergebnisse bezüglich der Fragen nach dem wahrgenommenen Vertrauen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Variablen „Bürokratie“ ( $r = -0,683$  und  $p = 0,01$ ). Sie waren stark negativ korreliert und sehr signifikant – diese Ergebnis unterstützt die These, dass in bürokratischen Organisationen das Vertrauen in die Rollen als Teil des organisationalen Vertrauens geringer ausgeprägt ist.

Für die Messung des organisationalen Vertrauens wurden mehrheitlich nominale (natürlich dichotome) Fragen verwendet (Antwortmöglichkeit Ja/Nein), welche, wie bereits im vorherigen Kapitel besprochen wurde, wie ordinal skalierte Variablen bei der Korrelationsanalyse behandelt wurden. Zu ihrer Analyse wurde ebenfalls der Spearman-Rho-Koeffizient herangezogen. Die Fragen, welche zur Messung des organisationalen Vertrauens herangezogen und in der finalen Auswertung den jeweiligen Organisationsformen zugeordnet werden, sind wie folgt:

- Vertrauen in die Rolle:
  - Frage 13: Wie hoch schätzen Sie das Vertrauen zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein?
  - Frage 14: Wie hoch schätzen Sie das Vertrauen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein?
- Vertrauen in die Prozesse:
  - Frage 15: Wie wichtig sind Ihnen Kontrollschleifen in der Zusammenarbeit mit ihren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen?
  - Frage 16: Gibt es schriftlich definierte Arbeitsprozesse bezüglich Ihrer Tätigkeit in Ihrem Unternehmen?
  - Frage 17: Stellt für Sie die schriftliche Kommunikationsform mit Kollegen und Kolleginnen bzw. Führungskräften eine Mittel zur persönlichen Absicherung dar?
  - Frage 18: Werden Anweisungen in Ihrem Bereich/Abteilung überwiegend schriftlich erteilt?
  - Frage 19: Werden Informationen in Ihrem Bereich/Abteilung überwiegend schriftlich erteilt?

- Vertrauen in die Struktur:
  - Frage 20: Gibt es in Ihrem Unternehmen Weiterbildungsmöglichkeiten?
  - Frage 21: Haben sie schon einmal an einer Schulung zur Weiterbildung teilgenommen?
  - Frage 24: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftliches Leitbild?
  - Frage 25: Wenn es in Ihrem Unternehmen ein schriftliches Leitbild gibt, identifizieren Sie sich mit diesem Leitbild?
  - Frage 26: Wie groß ist Ihr Vertrauen in Ihre Organisation, dass Sie bezogen auf Ihre Arbeitsleistung gerecht behandelt werden?

Die Tabelle mit den Korrelationswerten ist im Anhang dargestellt und diese werden bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt. Eine Recodierung von dichotomen nominalen Skalen ist nicht möglich. Bei der Auswertung der Ergebnisse hat sich herausgestellt, dass ordinal skalierte Fragestellungen den natürlich dichotomen Fragestellungen vorzuziehen gewesen wären. Aufgrund der zeitlichen Vorgaben wurde jedoch keine nochmalige Befragung für eine erneute Korrelationsanalyse durchgeführt. Die erhobenen Daten werden auch als Basis für die Reliabilitätsanalyse verwendet werden.

Die einzelnen Gruppen werden im Zuge der Reliabilitätsanalyse mit der Variablen „Organisationsform“ in Beziehung gesetzt. Es werden daher die Korrelationswerte innerhalb der Gruppen genauer betrachtet.

Die Gruppe, welche das Vertrauen in die Rolle messen soll, hat eine mittlere Korrelation, welche nicht signifikant ist ( $r = 0,291$  und  $p=0,334$ ). In der Gruppe der Prozesse korreliert die Variable „Einhaltung der schriftlichen Prozesse“ negativ mit allen anderen Variablen und wird daher aus dem Fragebogen entfernt werden müssen. Es wird in der finalen Auswertung generell nur noch dem Vorhandensein von schriftlichen Prozessen in der jeweiligen Organisation gefragt. Bei der Auswertung der Häufigkeiten könnten sich hier interessante Ergebnisse bezüglich der generellen Tendenz in einer der Organisationsformen ergeben. In diesem Fall würde das Fehlen darauf deuten, dass das Vertrauen in Prozesse generell erschwert wird, weil es keine Dokumente gibt, auf die man sich berufen könnte.

Die Teilnahme an einer Schulung und das Vorhandensein von Schulungsangebot korrelieren sehr und höchst signifikant miteinander ( $r = 0,647$  und  $p = 0,000$ ).

## 5.5 Reliabilitätsanalyse in SPSS

Die Reliabilitätsanalyse in SPSS trifft Aussagen über die Zuverlässigkeit einer Gesamtskala und als zentraler Wert wird der Cronbach-Alpha Wert herangezogen. Es wurde bereits erklärt, dass im Rahmen dieser Masterarbeit keine Validierung dieses Fragebogens stattfinden kann, da dies den Rahmen dieser Masterarbeit überschreiten würde. Die Validität trifft Aussagen darüber, ob ein systematischer Fehler im Fragebogen vorhanden ist – damit ist gemeint, dass bspw. in Bezug auf das systemische Vertrauen nicht das systemische Vertrauen selbst, sondern ein ähnliches Phänomen geprüft wird. Bei der Reliabilitätsanalyse wird vorausgesetzt, dass kein systemischer Fehler vorhanden ist. Zufallsfehler, welche u.a. durch Interpretationsspielräume bei Befragungs- und Testverfahren auftreten können, können nicht zur Gänze ausgeschlossen werden. Diese würden rein theoretisch die Reliabilität der Skala, also die Zuverlässigkeit, verringern. Die Anforderungen an die einzelnen Variablen für eine Reliabilitätsanalyse sind (Brosius, 2011, S. 821fff):

- Skalenniveau: Die Items sollten dichotom, ordinal- oder intervallskaliert sein. Es müssen überall numerische Codierungen in SPSS vergeben werden.
- Einheitliche Orientierung: eine einheitliche Orientierung setzt voraus, dass die inhaltliche Bedeutung der großen und der kleinen Werte einer Skala dieselbe ist.
- Einheitlicher Wertebereich: Die Werte der Skala der einzelnen Variablen, welche dasselbe Konstrukt abfragen, sollten dieselben sein. Das bedeutet, ist eine Skala intervallskaliert von 1 bis 10, dann sollten die anderen Skalen dieselben Werte haben. Ansonsten ist ein Umcodieren der Variablen notwendig – mit diesem Vorgang werden in SPSS Werte vergleichbar gemacht.

Die Reliabilitätsanalyse gibt unter anderem folgende Werte aus: den Cronbach-Alpha-Wert, der als Maß für die Reliabilität herangezogen wird und Items, bei deren Ausscheiden aus dem Fragebogen sich der Cronbach-Alpha Wert verändern würde. Diese entspricht exakt der Produkt-Moment-Korrelation (Bortz, 1979, S. 277). SPSS wertet diese Daten automatisch aus, sobald man im Dropdown-Menü „Alpha“ ausgewählt hat und bezeichnet den Wert als „Cronbach`s Alpha“. Es wird mindestens ein Cronbach-Alpha Wert von 0,7 in der Literatur für eine nachgewiesene Reliabilität gefordert (Dilorio, 2005, S. 190).

In der Literatur ist man sich nicht einig, ob man ordinale Skalierungen als metrische Skalierungen in statistischen Auswertungen verwenden darf. Viele Autoren fordern, dass Fragebogen keine ordinalen Skalen enthalten dürfen. Die Gefahr, dass Ergebnis-

se die erzielt werden, nicht stimmen oder verzerrt sind, scheint zu groß. Börtz/Döring (2009, S.181) argumentieren, dass dies keine allzu große Verletzung der Statistik darstellt. In Anlehnung an Westermann (1985, zitiert in Fleischmann, 2014, S.7) wird in dieser Forschungsarbeit auch die Verwendung von ordinalen Skalen gut geheißen, solange die Interpretationen der Lösungen sinnvoll erscheinen (Fleischmann, 2014, S. 7).

### **Interpretation der Ergebnisse**

Basierend auf den bereits errechneten Korrelationswerten, welche in der Mehrheit der Fälle eine geringe bis mittlere Korrelation ergaben, wird davon ausgegangen, dass bei der Prüfung der Reliabilität der Wert von Cronbach-Alpha nicht 0,7 erreichen und somit nicht reliabel sein wird. Es wurden für die Reliabilitätsprüfung die bereits in der Korrelationsanalyse gebildeten Gruppen verwendet.

Die Reliabilitätsanalyse wird folgt vorgenommen: die Fragen, welche das organisationale Vertrauen messen, wurden bei der Korrelationsanalyse bereits in Gruppen eingeteilt. Diese Gruppen teilen sich in die Fragen nach dem Vertrauen in die Rollen, Prozesse und Struktur auf. Es wird in diesem Zusammenhang die Reliabilität für jede Gruppe mit der Variablen „Organisationsstruktur“ gemessen. Für diese wird wiederum geprüft, ob die Annahme, dass in der Matrix(ähnlichen) Organisation eine stärkerer positiver Zusammenhang mit den Variablen „Handlungsspielraum“ und „Partizipation“ reliabel ist. Im Umkehrschluss sollten die Werte für die „Bürokratie“ in der Klassischen Linienorganisation höher sein. Diese Variablen werden in einem weiteren Schritt mit den jeweiligen Gruppen auf ihre Reliabilität geprüft.

In der Gruppe, welche das Vertrauen in die Rolle misst, konnte eine Reliabilität von Cronbach-Alpha = 0,703 nachgewiesen werden.

Tabelle 1: Cronbach-Alpha Wert für die Variablen zur Messung des organisationalen Vertrauens in die Rollen

Cronbachs Alpha
,703

In der Gruppe, welche das Vertrauen in die Prozesse misst, konnte keine Reliabilität nachgewiesen werden. Der Cronbach-Alpha Wert hat Wert von 0,564. Die Ergebnisse werden unter dem Aspekt der nicht vorhandenen Reliabilität analysiert.

Tabelle 2: Cronbach-Alpha-Wert für die Variablen zur Messung des organisationalen Vertrauens in die Prozesse einer Organisation

Cronbachs Alpha
,564

Für die Gruppe mit den Items bezüglich dem Vertrauen in die Struktur konnte keine Reliabilität nachgewiesen werden. Wie bereits in der Korrelationsanalyse angenommen, wurde die Variable „Einhaltung schriftlich definierter Prozesse“ aus dem Fragebogen genommen, um die Reliabilität zu erhöhen. Die Variablen bezüglich des Leitbildes wurden hätte ebenfalls aus dem Fragebogen genommen werden müssen, da sie den Cronbach-Alpha-Wert stark verschlechtert haben. Dieses Ergebnis hat die Autorin jedoch sehr überrascht, da das Leitbild als wichtige Frage bezüglich der Struktur angesehen wurde. Deswegen wurde sie dennoch abgefragt, jedoch nur bei der Auswertung der Häufigkeiten beachtet.

Tabelle 3: Cronbach-Alpha-Wert für die Variablen zur Messung des systemischen Vertrauens in die Personalentwicklung einer Organisation

Cronbachs Alpha
,519

Der finale Fragebogen wird im Anhang dargestellt. Er besteht aus 9 demographischen Fragen und 14 Fragen bezüglich organisationalem Vertrauen. Die Items, welche die Fragen nach dem Leitbild beinhalten, wurden im Fragebogen dennoch angeführt. Die Auswertung der Häufigkeiten könnte dennoch ein interessantes Ergebnis diesbezüglich generieren.

## 5.6 Stichprobe

Die Stichproben wurden zum Großteil über private Kontakte generiert. Da organisationales Vertrauen ein sehr heikles Thema darstellt, erwies sich diese Vorgehensweise als vorteilhaft. Es konnten drei Matrixorganisationen und drei klassische Linienorganisationen für die Befragung gewonnen werden. Die Abteilungen bestanden aus 2 bis 12 Personen und im Mittel konnten für jede Organisationsform annähernd dieselbe Anzahl an Personen gewonnen werden.



Es haben insgesamt 50 Personen an der Befragung teilgenommen. Eine Person musste aus dem Datensatz entfernt werden, da sie eine Führungspersönlichkeit war und diese Rolle nicht Teil der vorgesehenen Stichprobe ist. 24 Personen sind Mitglied in einer klassischen Linienorganisation, 25 Personen sind Mitglied in einer Matrix(ähnlichen) Organisation. Alle Personen kommen aus der Kommunikations- und Marketingabteilung. 65,3 % der Teilnehmenden sind Frauen und die Mehrheit (40,8%) befindet sich im Alter zwischen 30 und 40 Jahren. Ein interessanter Aspekt ist, dass sich über 30 % bereits zwischen 3 und 5 Jahren in der Organisation befinden, gefolgt von 18 % die bereits länger als 10 Jahre in ihrem Beruf tätig sind. Im Gegenzug haben nur ca. 12 % den Fragebogen ausgefüllt, die weniger als 1 Jahr Mitglied ihres Unternehmens sind. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Mehrheit der Befragten bereits einen gewissen Erfahrungswert mit ihrem Unternehmen hat. Fast 60 % sind zwischen 20 und 40 Stunden pro Woche im Unternehmen angestellt. Die restlichen 40 % teilen sich auf 10 bis 20 Stunden pro Woche und einem All-in Vertrag zu gleichen Teilen auf. Mehr als die Hälfte (53,1 %) haben keine schriftlich festgelegten Prozessschritte innerhalb ihres Unternehmens. Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass Anweisungen überwiegend schriftlich erteilt werden (57,1%), Informationen jedoch in der Mehrheit der Fälle (55,5%) nicht. Über 80 % der Befragten haben noch nie an einer Schulung teilgenommen, obwohl es die Möglichkeit dazu gibt (83,7 %). Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben einen Hochschulabschluss.

## **5.7 Befragungsinstrument**

Der Fragebogen wurde online erstellt und an die Firmen per E-Mail versendet. Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 5 Minuten. Die Zielgruppe waren ausschließlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Marketingabteilung, um die Vergleichbarkeit der beiden Organisationsformen zu erhöhen. Der finale Fragebogen enthält 23 Fragen. 9 Fragen beziehen sich auf die Soziodemografie, 14 Fragen dienten zur Messung des organisationalen Vertrauens. Die ordinalen Fragen bestanden aus einer Likert-Skala (1=Fast null, 5=Sehr hoch bzw. 1 = Sehr unwichtig, 5 = Sehr wichtig) oder normalverteilten Fragen mit den Antwortmöglichkeiten Ja/Nein. Die Fragen nach dem organisationalen Vertrauen teilen sich in die Gruppen „Vertrauen in die Rolle“, „Vertrauen in die Prozesse“, „Vertrauen in die Struktur“ auf. In der letzten Gruppe wurde trotz des Ergebnisses bei der Reliabilitätsanalyse die Frage nach dem Leitbild aufgenommen, um bei der Auswertung der Häufigkeiten eventuell Quellen für deren Ausschluss aus dem Fragebogen ausmachen zu können. Diese Gruppen sind repräsentativ für das Vertrauen in die Organisation. Der Befragungszeitraum betrug 2 Monate (Jänner bis März) und die Orga-

nisationen wurden gebeten Rückmeldung zu geben, sobald die Befragung durchgeführt wurde. Die Daten können nicht rückverfolgt werden.

## **5.8 Die befragten Organisationen**

Es konnten insgesamt sechs Organisationen für die Befragung gewonnen werden. 4 Organisationen entsprachen in der Größe Klein- und Mittelunternehmen. Drei davon waren Klassische Linienorganisation, mit teilweise internationaler Ausrichtung. Zwei der befragten Matrix(ähnlichen) Organisationen waren Teil eines international agierenden Konzerns, die einen Standort in Österreich hatten. Der unternehmerische Hintergrund ist sehr heterogen: eine Organisation war beispielsweise im Exportwesen tätig, eine andere in der Automobilbranche, eine weitere in der Telekommunikation. Um die Vergleichbarkeit der Auswertungen zu erhöhen, wurde die Befragung in der Marketingabteilung durchgeführt. Die Voraussetzung war, dass sie im Falle der Matrix(ähnlichen) Organisation offiziell in einer Matrixstruktur tätig waren. Die Prozesse bzw. Rollen sind auch für die im Back Office tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekannt und gültig. Die Generierung der Stichprobe stellte sich als sehr schwierig heraus, da die Organisationen Befürchtungen bezüglich der Ergebnisse der Auswertungen hatten. Würde ein schwaches organisationales Vertrauen gemessen werden, könnte das Ergebnis nicht als solches kommuniziert werden. Nur die Zusicherung der absoluten Anonymität und der Ausschluss der Möglichkeit bezüglich der Rückverfolgung der Daten konnten u.a. das ausschlaggebende Argument liefern.

## **6 Auswertung der Befragung**

In diesem Kapitel werden die Erhebung und Auswertung der empirischen Daten detailliert besprochen. Im Anschluss werden in Kapitel 7 die Ergebnisse diskutiert und in Zusammenhang mit dem theoretischen Hintergrund gebracht.

### **6.1 Vorbereitende Analysen**

Die Korrelations- und Reliabilitätsanalyse wurden im vorherigen Kapitel detailliert besprochen. Der Fragebogen wurde entsprechend angepasst und ist im Anhang zu dieser Masterarbeit angefügt. Es konnte nur für die Gruppe „Vertrauen in die Rolle“ eine Reliabilität nachgewiesen werden. Es sollen jedoch, um einen weiteren Anstoß zur Forschung zu geben, auch die nicht reliablen Ergebnisse besprochen werden. Begründet wird diese damit, dass es die Möglichkeit einer Stichprobenerhöhung in weiteren Forschungsarbeiten gibt und sich diese Ergebnisse eventuell dadurch als reliabel erweisen. Die Cronbach-Alpha Werte, welche zur Bewertung der Reliabilität herangezogen wurden, waren mit einer Ausnahme (Frage nach dem Leitbild) alle bei mindestens 0,600. Eine größere Stichprobe scheint daher eine passende Maßnahme, um eventuell doch noch reliable Ergebnisse zu erzielen.

### **6.2 Auswertungsmethode**

Die Variablen, welche im Zuge dieser Masterarbeit für organisationales Vertrauen stehen, wurden bereits in Kapitel 5.2 vorgestellt. Sie sollen jedoch hier noch einmal in Erinnerung gerufen werden. Zuerst müssen die Variablen „Handlungsspielraum“, „Partizipation“ und „Bürokratie“ in Zusammenhang mit den zur Auswahl stehenden Organisationsformen „Klassische Linienorganisation“ und „Matrix(ähnliche) Organisation“ gesetzt werden. Damit wird überprüft, ob sich bspw. Matrix(ähnliche) Organisation wirklich durch einen höheren Handlungsspielraum auszeichnen. Danach werden die jeweiligen Organisationsformen in Zusammenhang mit den Variablen, welche organisationales Vertrauen messen, gesetzt. Die Mehrheit der Variablen bestehen aus ordinal und nominal Skalen, deren Problematik in Kapitel 5.2 bereits besprochen wurde.

### **6.3 Auswertungsverfahren**

Zur Auswertung der Hypothesen mit unverbundenen Stichproben gibt es in der Literatur parametrische und nicht-parametrische Verfahren. Unverbunden Stichproben sind Stichproben, die keinen Zusammenhang haben – wie beispielsweise Raucher/Nichtraucher, Männlich/Weiblich etc. Erstere werden verwendet, wenn eine Inter-

vallskala und eine Normalverteilung gegeben sind. Beispiele dafür wären der T-Test. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, kommen nicht-parametrische Verfahren zum Einsatz. In diesem Zusammenhang wird der Mann-Whitney-U-Test angewendet, unter der Voraussetzung, dass die Skalen ordinal skaliert sind. Bei einer nominalen Verteilung wird der Chi-Quadrat-Test eingesetzt. Mittels der Signifikanz kann im Chi-Quadrat-Test ein Zusammenhang zwischen den getesteten Variablen nachgewiesen werden. Ist dies der Fall, kann durch die Betrachtung des Cramer V-Wertes die Stärke des Zusammenhangs genauer analysiert werden (Bühl, 2008, S. 222ff). Die Literatur ist sich bezüglich der Auslegung dieses Wertes nicht einig, in dieser Forschungsarbeit werden daher die Werte in Anlehnung an Eckstein (2012, S.187) angewendet:

- Ein Wert von V zwischen 0 und 0,2 bedeutet eine schwache Kontingenz
- Ein Wert von V zwischen 0,2 und 0,5 bedeutet eine ausgeprägte Kontingenz
- Ein Wert von V zwischen 0,5 und 1,0 bedeutet eine starke Kontingenz

Im Zuge der Auswertung der Daten, die dieser Erhebung zugrunde liegen, kommen der Mann-Whitney-U-Test und der Chi-Quadrat-Test zum Einsatz. Wir prüfen zwei unabhängige Variable („Matrix(ähnliche) Organisation“ und „Klassische Linienorganisation“) und das Vorhandensein von organisationalem Vertrauen innerhalb dieser Organisationsformen. Als aussagekräftiger Wert wird die Signifikanz betrachtet. Ist ein Wert signifikant ( $p > 0,05$ ) unterscheidet sich die Stichprobe der zugeordneten abhängigen Variable. Ist der Wert kleiner als  $p = 0,05$ , dann unterscheiden sich die Stichproben nicht signifikant in diesem Merkmal.

## 6.4 Testung der Hypothesen

Hypothese 1: In Klassischen Linienorganisationen ist das wahrgenommene organisationale Vertrauen geringer ausgeprägt als in Matrix(ähnlichen) Organisationsstrukturen.

Diese Hypothese wird im Zuge der folgenden Analyse überprüft. Sind in der Mehrheit der Gruppen signifikant höhere Werte bei der Matrix(ähnlichen) Organisation als bei der Klassischen Linienorganisation vorhanden, wird davon ausgegangen, dass das organisationale Vertrauen in erstgenannter Organisationsform höher ist. Alle Ergebnisse werden unter dem Aspekt der nicht vorhandenen Reliabilität (mit Ausnahme der Reliabilität für das Vertrauen in die Rolle) interpretiert.

Hypothese 2: In Matrix(ähnlichen) Organisationen ist die wahrgenommene Partizipationsmöglichkeit größer als in Klassischen Linienorganisationen.

Diese Hypothese muss verworfen werden. Der Mann-Whitney-U-Test konnte keinen signifikanten Zusammenhang mit einer der Organisationformen nachweisen. Damit ist die Annahme, dass Matrix(ähnliche) Organisationen sich durch eine höhere Partizipationsmöglichkeit auszeichnen nicht bestätigt worden.

Hypothese 3: In Matrix(ähnlichen) Organisationen ist der wahrgenommene Handlungsspielraum größer als in Klassischen Linienorganisationen.

Diese Hypothese muss verworfen werden. Der Mann-Whitney-U-Test konnte keinen signifikanten Zusammenhang mit einer der Organisationformen nachweisen. Damit ist die Annahme, dass Matrix(ähnliche) Organisationen sich durch einen größeren Handlungsspielraum auszeichnen nicht bestätigt worden.

Hypothese 4: In der Klassischen Linienorganisation ist die Bürokratie höher als in der Matrix(ähnlichen) Organisation?

Der Mann-Whitney-U-Test hat ergeben, dass sich die Organisationen signifikant ( $p=0,023$ ) bezüglich der Bürokratie unterscheiden. Die Rangordnung hat ergeben, dass die Matrix(ähnliche) Organisation eine geringere Bürokratie aufweist als die Klassische Linienorganisation. Die Hypothese kann daher nicht reliabel angenommen werden. Das bedeutet, dass sich eine Klassische Linienorganisation eher durch Bürokratie (klare Regeln und Anweisungen, zentrale Steuerung, steile Hierarchie) auszeichnet. Ob die Matrix(ähnliche) Organisation sich im Gegenzug durch einen größeren Handlungsspielraum bzw. eine erhöhte Partizipationsmöglichkeit auszeichnet, wurde bereits in einer eigenen Hypothese überprüft.

Hypothese 5: In der Klassischen Linienorganisation ist das Vertrauen in die Rollen geringer ausgeprägt als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.

Der Mann-Whitney-U-Test hat ergeben, dass es keinen signifikanten Unterschied bezüglich des Vertrauens in die Rolle bezogen auf die unterschiedlichen Organisationsformen gibt. Die Hypothese 3 muss daher verworfen werden. Das Vertrauen in die Rolle steht in keinem Zusammenhang mit der Organisationsform. Dieses Ergebnis kann als reliabel eingestuft werden.

Hypothese 6: In der Klassischen Linienorganisation ist das Vertrauen in die Prozesse kleiner als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.

Der Pearson-Chi-Square-Test, welcher bei nominal verteilten Variablen angewendet wird, hat zu folgendem Ergebnis geführt: für die Gruppe „Vertrauen in Prozesse“ konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Hypothese musste daher verworfen werden.

Hypothese 7: In der Matrix(ähnlichen) Organisation wird häufiger Weiterbildung als in Klassischen Linienorganisationen angeboten.

Der Pearson-Chi-Quadrat-Test hat einen höchst signifikanten ( $p=0,009$ ) Zusammenhang mit einer starken Kontingenz ( $V=0,383$ ) zwischen dem Vorhandensein von Weiterbildungsangebot und der Organisationsform nachweisen können. Es darf daher angenommen werden, dass in Matrix(ähnlichen) Organisationen häufiger ein Weiterbildungsangebot vorhanden ist.

Hypothese 8: In Matrixorganisationen nehmen mehr Personen an Weiterbildungsmöglichkeiten teil als in Klassischen Linienorganisationen.

Diese Hypothese musste verworfen werden, da es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einer Schulung und der Organisationsform gibt. Das bedeutet in Zusammenhang mit Hypothese 5, dass in Matrix(ähnlichen) Organisationen zwar ein größeres Angebot für Weiterbildungen vorhanden ist, dieser Umstand jedoch nicht zu einer signifikant höheren Teilnahme an Weiterbildungen in dieser Organisationsform führt.

Hypothese 9: In Matrixorganisationen fühlen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fairer behandelt als in Klassischen Linienorganisationen.

Der Mann-Whitney-U-Test hat ein signifikantes Ergebnis mit  $p = 0,034$  ergeben. Es kann somit nicht reliabel angenommen werden, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fairer innerhalb von Matrix(ähnlichen) Organisationen behandelt fühlen. Die Fairness bezieht sich auf die Leistungsbeurteilung.

## 7 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Testung der Hypothesen ist zu dem Gesamtergebnis gekommen, dass ein höheres organisationales Vertrauen in Matrix(ähnlichen) Organisationen nicht nachgewiesen werden konnte. Die Diskussion der Ergebnisse wird mit Hinweis auf die zum Teil nicht vorhandene Reliabilität des Fragebogens durchgeführt. Zusammenfassend sollen hier noch einmal die Hypothesen dieser Forschungsarbeit vorgestellt werden:

- H1: In Klassischen Linienorganisationen ist das wahrgenommene organisationale Vertrauen geringer ausgeprägt als in Matrix(ähnlichen) Organisationsstrukturen.
- H2: In Matrix(ähnlichen) Organisationen ist die wahrgenommene Partizipationsmöglichkeit größer als in Klassischen Linienorganisationen.
- H3: In Matrix(ähnlichen) Organisationen ist der wahrgenommene Handlungsspielraum größer als in Klassischen Linienorganisationen.
- H4: In der Klassischen Linienorganisation ist die Bürokratie höher als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.
- H5: In der Klassischen Linienorganisation ist das Vertrauen in die Rollen geringer ausgeprägt als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.
- H6: In der Klassischen Linienorganisation ist das Vertrauen in die Prozesse kleiner als in der Matrix(ähnlichen) Organisation.
- H7: In der Matrix(ähnlichen) Organisation wird mehr Weiterbildung als in Klassischen Linienorganisationen angeboten.
- H8: In Matrix(ähnlichen) Organisation nehmen mehr Personen an Weiterbildungsmöglichkeiten teil als in Klassischen Linienorganisationen.
- H9: In Matrix(ähnlichen) Organisation fühlen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fairer behandelt als in Klassischen Linienorganisationen.

Hypothese 4, Hypothese 7 und Hypothese 9 konnten im Zuge der Hypothesentestung (nicht reliabel) bestätigt werden. Die Auswertungen ergaben, dass in einer Klassischen Linienorganisation die Bürokratie aus Sicht der Befragten höher ist. Das Ergebnis wird dahingehend interpretiert, dass in dieser Organisationsform, für die Autorin wenig überraschend, klarere Anweisungen und strengere Regeln vorhanden sind. Diese Erkenntnis entspricht dem Bild, welches sich im Zuge des theoretischen Diskurses über die Klassische Linienorganisation ergeben hat. Bedenkt man, dass diese Struktur zu Zeiten des Scientific Managements erdacht wurde, scheint es eine logische Schlussfolgerung. Im Gegenzug gibt es die Problematik bei der Matrix(ähnlichen) Organisation,

dass es aufgrund mehrerer Entscheidungsträger zu Kompetenzüberschneidungen kommen kann – das Ergebnis unterstützt die Erkenntnis, dass die strengen Regeln und Vorgehensweisen in dieser Strukturform eher nicht vorhanden sind.

Umso überraschender war die Einsicht, dass Matrix(ähnliche) Organisationsstrukturen, zumindest von den Befragten im Rahmen dieser Erhebung, nicht in Verbindung mit einem größeren Handlungsspielraum und einer höheren Partizipationsmöglichkeit gebracht wurden. Hier herrscht ein wesentlicher Widerspruch zu den Theorien von Schweer/Thies (2003), welche dezentrale Strukturen mit genau diesen Variablen in Zusammenhang sehen und mit diesen auch die Etablierung einer Vertrauenskultur als Organisationsprinzip begründen. Ein Grund dafür könnte sein, dass Schweer/Thies (2003) mit dezentraler Struktur nicht unbedingt Matrix(ähnliche) Strukturen gemeint haben. Alternative Varianten, wie die reine Matrixorganisation, könnten hier den ausschlaggebenden Unterschied machen. Es kann jedoch positiv angemerkt werden, dass die Hypothesenprüfung aus dem im Theorieteil angesprochenen CV-3D Fragebogen bezüglich dem intraorganisationalen Vertrauen die Annahme der Autorin unterstützt: diese Forscher können im Rahmen ihrer Erhebung bestätigen, dass umso größer die Partizipationsmöglichkeit in einem Unternehmen ist, desto größer ist das Vertrauen. Es darf somit angenommen werden, dass die Hypothese aufgrund methodischer Schwächen nicht bestätigt werden konnte.

Das Ergebnis bezüglich des Vertrauens in Prozesse wird dahingehend interpretiert, dass beispielsweise in der Mehrheit der Fälle (48,2%) keine schriftlichen Prozesse vorhanden sind, in die vertraut werden kann. Es scheinen daher eher mündliche Abmachungen getroffen zu werden, deren Einhaltung seitens der Organisation hier nicht separat abgefragt wurde. In weiteren Forschungen sollte man diese Frage aufnehmen und das Vertrauen in mündliche Abmachungen ebenfalls abfragen. Ein interessanter Aspekt ist jedoch, dass im Zuge der Auswertung der Häufigkeiten eine Tendenz zu schriftlichen Anweisungen im Gegensatz zur schriftlichen Informationsweitergabe beobachtet werden konnte. Wäre dies für eine der Organisationsstrukturen nachweisbar gewesen, dass das Vertrauen in Prozesse geringer ausgeprägt ist, dann hätte man zusammen mit dem Ergebnis der vermehrten schriftlichen Anweisungen einen erhöhten Kontrollaufwand vermuten können.

Das Vertrauen in Rollen konnte ebenfalls nicht in Zusammenhang mit einer Organisationsstruktur gebracht werden. Es wurde im Rahmen des theoretischen Teiles dieser Arbeit besprochen, wie Rollen aufgrund ihres allgemein anerkannten Anforderungsprofils eine Trennung von der Person und der Rolle ermöglichen. Die Gründe dafür können vielfältig sein: einerseits kann in Zusammenhang mit den Ergebnissen in jedem



Fall die Größe der Stichprobe kritisch angeführt werden, andererseits könnte sich die Erweiterung der möglichen Rollenauswahl positiv auf dieses Ergebnis auswirken (Erweiterung des Fragenkatalogs um weitere Rollenbilder). Eine Konkretisierung der Frage wäre auch empfehlenswert. Man könnte für die einzelnen Rollen abfragen, ob das Tätigkeitsprofil bekannt ist. Falls diese Frage positiv beantwortet werden würde, könnte man in einem weiteren Schritt messen, ob die Erwartungen an dieses Tätigkeitsprofil erfüllt werden oder nicht.

Ein guter Indikator dafür, ob Organisationen ihre Versprechen gegenüber der Belegschaft einlösen war die Personalentwicklung und ihre aktive oder passive Rolle in der Weiterbildung. Damit ist das Angebot von Schulungen und der tatsächlichen Durchführung gemeint. Vertrauen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf, dass die Organisation in sie investiert und es ein tatsächliches Angebot gibt, würde dies ein erhöhtes Vertrauen in die Strukturen von Organisationen bedeuten. Es konnte zwar bestätigt werden, dass Matrix(ähnliche) Organisationen mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Belegschaft anbieten, jedoch war keine höhere Teilnahmequote bei Schulungen in einer der Organisationsstrukturen nachweisbar. Man kann der Matrix(ähnlichen) Organisation zwar ein größeres Interesse an der Weiterbildung ihrer Belegschaft unterstellen, es muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass leere Versprechungen bezüglich der tatsächlichen Durchführung in einem geringeren organisationalen Vertrauen resultieren können.

Die Mehrheit der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, ist bereits 3 bis 5 Jahre in der Organisation tätig. Bei weiteren Forschungen sollte man auf diesen Aspekt näher eingehen. Einerseits können Personen, die bereits länger in der Organisation tätig sind, eher einschätzen, ob Prozesse funktionieren und die Struktur und die Rollen vertrauenswürdig sind. Andererseits ist nicht außer Acht zu lassen, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tendenziell weniger Personen in der Organisation kennen und daher die Messung ihres Vertrauens kaum Überschneidungen mit dem persönlichen Vertrauen haben kann.

Die empfohlene Streichung der Frage nach dem Vorhandensein eines schriftlichen Leitbildes und nach der Identifikation damit im Zuge der Reliabilitätsüberprüfung war ein für die Autorin überraschendes Ergebnis. In Anlehnung an Seidl (2005, S.80) und Herkel (2010, S.113) basiert die Messung dieser Variablen darauf, dass diese einen Teil des Selbstbildes einer Organisation darstellen, welche mit der Identität gleichgesetzt wird. Zusätzlich schwächt das Fehlen eines Leitbildes die Erhaltung von Vertrauen, da langfristige Ziele und Visionen in diesem Zusammenhang förderlich sind. In der Auswertung der Häufigkeiten hat sich gezeigt, dass in der Mehrheit der Fälle (67%) in kei-

ner der beiden Organisationsformen ein schriftliches Leitbild vorhanden ist. Die Frage musste daher aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Es scheint basierend auf den Daten dieser Erhebung in den Organisationen noch keine Priorität für die schriftliche Erfassung eines Leitbildes und dessen Kommunikation an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu geben. In aufbauenden Studien empfiehlt die Autorin, abzufragen, ob die Visionen und Ziele des Unternehmens generell bekannt sind. In einem weiteren Schritt sollte man die Identifikation mit den Zielen und der Vision abfragen. Man könnte, wie im theoretischen Teil bereits angesprochen, auch die moralisch-ethisch selbstauferlegten Pflichten (bspw. Nachhaltigkeit) abfragen und die Einhaltung dieses Vorhabens.

Die nicht reliable Annahme, dass Fairness in der Matrix(ähnlichen) Organisation eher empfunden wird als in der Klassischen Linienorganisation, könnte ein Indikator für die Bestätigung der Hypothese 1 im Zuge weiterer Forschungen sein. Die faire Behandlung wird, neben anderen Faktoren, von zahlreichen Autoren als wichtiger Faktor zur Etablierung einer Vertrauenskultur genannt. Eine faire Beurteilung von Leistung bezogen auf die Arbeitstätigkeit wird in Bezug auf die Matrix(ähnlichen) Organisationen eher als möglich angesehen, da die Belegschaft durch eine gesteigerte Partizipationsmöglichkeit bei Entscheidungsprozessen diese nachvollziehen kann. Im Kapitel zur Dialektik von Vertrauen und Kontrolle wurde passend zu dieser Thematik angesprochen, dass Personen die sich unfair behandelt fühlen, ein verstärktes Bedürfnis haben, die Leistungsbeurteilung nachvollziehen zu können. Matrix(ähnliche) Organisationen könnten diesem Zustand der empfundenen ungerechten Behandlung zuvor kommen. Für weitere Erhebungen in diesem Feld empfiehlt es sich, die subjektiv empfundene Nachvollziehbarkeit von Leistungsbewertungen abzufragen. In Zusammenhang damit könnte dann die subjektiv empfundene Fairness gemessen werden.

Luhmanns (2014) Annahmen, dass bürokratische Strukturen das organisationale Vertrauen in Organisationen erhöhen, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Auch hier kann nur empfohlen werden, die Fragen detaillierter auszuführen. In einer alternativen Vorgehensweise wäre abzufragen, inwiefern die befragten Personen die strukturelle Machtverteilung innerhalb einer Hierarchie als vorteilhaft für Eindämmung von Machtmissbrauch sehen. Es wurde zwar die subjektiv empfundene Wichtigkeit von Kontrollschleifen abgefragt, man könnte diese jedoch konkreter ausformulieren. Indem man beispielsweise misst, ob Personen diese als Qualitätsmanagement empfinden oder als Kontrolle.

Methodische Kritikpunkte an den Ergebnissen sind unter anderem die Anwendung zu vieler Variablen mit natürlich dichotomer Ausprägung (Ja/Nein). Die Erklärung für die

ursprüngliche Intention ist, dass eine Möglichkeit für eine genaue Zuteilung zu „Organisationales Vertrauen vorhanden“ und zu „Organisationales Vertrauen nicht vorhanden“ intendiert war. Im Zuge der Reliabilitätsprüfung ist man zu der Erkenntnis gekommen, dass ein vermehrter Einsatz von ordinalen oder metrischen Skalen die Auswertungsergebnisse positiv beeinflussen hätte können. Zusätzlich wäre eine größere Stichprobengröße wünschenswert gewesen, dies war jedoch aufgrund der bereits beschriebenen Problematik begrenzt möglich. Die Messung von organisationalem Vertrauen ist ein sensibles Thema für viele Organisationen und war es eine große Herausforderung Unternehmen zur Beantwortung der Fragen zu motivieren. Die finale Teilnahme von jeweils 3 Organisationen (3 Matrixorganisationen und 3 Klassischen Linienorganisationen) konnte daher als Erfolg verbucht werden.

Eine weitere Erkenntnis bezog sich auf die Größe des Unternehmens: die befragten Unternehmen waren bis auf zwei Unternehmen KMUs. Verzerrende Auswirkungen der Konzernpolitik auf die Resultate können daher nicht ausgeschlossen werden. Eine einheitliche Unternehmensgröße könnte die Studienergebnisse verbessern.

Generell hätte eine weitere Unterteilung der Fragen eine genauere Erfassung des organisationalen Vertrauens unterstützt. Grundsätzlich wird die Einteilung in die Gruppen Prozesse, Rollen und Struktur als sinnvoll erachtet, da diese Variablen weitestgehend auch in der Literatur mit organisationalem Vertrauen in Verbindung gebracht werden. Jedoch wäre eine genauere Differenzierung notwendig gewesen.

Die Reliabilität konnte nur für das Vertrauen in die Rolle nachgewiesen werden, jedoch mit dem Ergebnis, dass die Annahme bezüglich der Matrix(ähnlichen) Organisation verworfen werden musste. Mit Ausnahme der Fragen nach dem Vorhandensein eines Leitbildes und der Identifikation damit, konnte für alle Gruppen einen Cronbach-Alpha-Wert von mindestens 0,6 nachgewiesen werden. Eine Vergrößerung der Stichprobe könnte hier den nötigen Effekt für eine Verbesserung des Wertes auf 0,7 bringen.

Als positiver Aspekt dieser Forschungsarbeit muss jedenfalls angeführt werden, dass es ein in der Forschung noch seltener Versuch war, organisationales Vertrauen getrennt von persönlichem Vertrauen quantitativ zu messen. Das Ergebnis war zwar aufgrund methodische Mängel nicht voll zufriedenstellend, jedoch sollten gewisse Annahmen weiter geprüft und empirisch untersucht werden. Es wurde die Basis für die Erarbeitung eines weiteren Fragebogens in diese Richtung gelegt. Der empirische Teil stellt einen Beitrag zu einem Forschungsgebiet dar, der – will man den hier genannten Autoren Glauben schenken – künftig größere Beachtung bekommen wird. Sollte sich künftig eine Beeinflussbarkeit von Vertrauen nachweisen lassen, wären diese Erkenntnisse

bahnbrechend, da sie für die Ökonomie im weitesten Sinne die Einsparung von Kosten bedeuten würde.

Die Autorin dieser Masterarbeit unterstützt jedenfalls einen weiteren Versuch organisationales Vertrauen quantitativ zu erfassen. Das Forschungsdesign sollte ähnlich aufgebaut sein, nur sollte die Stichprobe eventuell durch Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten aus diesem Bereich vergrößert werden. Eine Einigung auf eine Organisationsgröße (bspw. KMU oder Konzern) um die Vergleichbarkeit zu erhöhen, wird empfohlen. Zusätzlich sollte der Kompromiss bezogen auf die Matrixstruktur überdacht und reine Matrixorganisationen befragt werden. Die Vergleichbarkeit müsste durch die Befragung der gesamten Belegschaft in beiden Organisationsformen garantiert werden können. Wie bereits eingangs erwähnt wurde, steigt das Interesse an der Thematik zusehends an und aufbauende Studien werden jedenfalls empfohlen

# Anhang

## Korrelationsanalyse

		sex	age	education	Zugehörigkeit	Org.form	Arbeitszeit	Handlungsspielraum
Spearman-Rho sex	Korrelationskoeffizient	1,000	,425	-,155	,199	,390	,466	,206
	Sig. (2-seitig)		,027	,440	,363	,066	,025	,346
	N	29	29	29	29	29	29	29
age	Korrelationskoeffizient	,425	1,000	-,085	,400	,146	,611	,297
	Sig. (2-seitig)	,027		,674	,058	,506	,002	,168
	N	29	29	29	29	29	29	29
education	Korrelationskoeffizient	-,155	-,085	1,000	-,129	-,180	-,019	,197
	Sig. (2-seitig)	,440	,674		,557	,412	,933	,368
	N	29	29	29	29	29	29	29
Zugehörigkeit	Korrelationskoeffizient	,199	,400	-,129	1,000	,123	,542	,286
	Sig. (2-seitig)	,363	,058	,557		,576	,008	,185
	N	29	29	29	29	29	29	29
Org.form	Korrelationskoeffizient	,390	,146	-,180	,123	1,000	,391	,169
	Sig. (2-seitig)	,066	,506	,412	,576		,065	,440
	N	29	29	29	29	29	29	29
Arbeitszeit	Korrelationskoeffizient	,466	,611	-,019	,542	,391	1,000	,409
	Sig. (2-seitig)	,025	,002	,933	,008	,065		,052
	N	29	29	29	29	29	29	29
Handlungsspielraum	Korrelationskoeffizient	,206	,297	,197	,286	,169	,409	1,000
	Sig. (2-seitig)	,346	,168	,368	,185	,440	,052	
	N	29	29	29	29	29	29	29
Partzipation	Korrelationskoeffizient	,079	,236	-,005	,144	,110	,268	,523
	Sig. (2-seitig)	,721	,278	,981	,511	,618	,216	,009
	N	29	29	29	29	29	29	29
Fairness	Korrelationskoeffizient	,032	-,075	,075	,200	,476	,162	,501
	Sig. (2-seitig)	,885	,734	,734	,360	,022	,461	,013
	N	29	29	29	29	29	29	29
Vertrauen Führungskraft-Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	,106	,252		-,294	-,291	,353	,172
	Sig. (2-seitig)	,731	,405		,330	,335	,237	,575
	N	29	29	29	29	29	29	29
Vertrauen Mitarbeiter-Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	-,300	,363		,155	,225	,180	,149
	Sig. (2-seitig)	,319	,223		,613	,459	,556	,626
	N	29	29	29	29	29	29	29
Kontrollschleife_n	Korrelationskoeffizient	-,178	,200	,118	-,209	-,252	-,110	,071
	Sig. (2-seitig)	,416	,361	,593	,339	,246	,618	,741
	N	29	29	29	29	29	29	29
Bürokratie	Korrelationskoeffizient	-,130	-,376	-,110	,283	-,098	-,139	-,110
	Sig. (2-seitig)	,553	,077	,619	,191	,655	,528	,610
	N	29	29	29	29	29	29	29
Schriftliche Prozessdefinition	Korrelationskoeffizient	-,285	-,261	,276	-,555	-,096	-,552	-,098
	Sig. (2-seitig)	,188	,230	,202	,006	,663	,006	,648
	N	29	29	29	29	29	29	29
ProzessEinhaltung	Korrelationskoeffizient	,398	,090	-,244	,150	,405	,169	-,529
	Sig. (2-seitig)	,060	,684	,262	,494	,055	,441	,008
	N	29	29	29	29	29	29	29
AnweisungSchriftlich	Korrelationskoeffizient	,027	-,180	,092	-,184	-,008	,053	,154
	Sig. (2-seitig)	,903	,411	,675	,400	,970	,811	,472
	N	29	29	29	29	29	29	29
InformationSchriftlich	Korrelationskoeffizient	-,051	-,212	,235	-,028	,016	-,099	,094
	Sig. (2-seitig)	,819	,331	,281	,900	,944	,652	,663
	N	29	29	29	29	29	29	29
Weiterbildung_Intern	Korrelationskoeffizient	,195	,127	-,347	-,134	,171	,171	-,301
	Sig. (2-seitig)	,372	,562	,105	,542	,435	,436	,152
	N	29	29	29	29	29	29	29
Weiterbildung_Extern	Korrelationskoeffizient	,272	-,359		-,121	,033	-,070	,139
	Sig. (2-seitig)	,368	,229		,694	,915	,820	,650
	N	29	29	29	29	29	29	29
TNSchulung	Korrelationskoeffizient	,131	,269	-,256	-,361	-,041	-,029	-,311
	Sig. (2-seitig)	,551	,214	,238	,091	,854	,897	,139
	N	29	29	29	29	29	29	29
SchulungVorschlag	Korrelationskoeffizient	-,433	-,193		-,224	-,415	-,520	-,672
	Sig. (2-seitig)	,139	,527		,462	,159	,068	,012
	N	29	29	29	29	29	29	29
Leitbild	Korrelationskoeffizient	,498	,392	-,233	-,123	-,069	,100	,185
	Sig. (2-seitig)	,018	,071	,296	,586	,760	,659	,410
	N	29	29	29	29	29	29	29
Leitbildidentifikation	Korrelationskoeffizient	-,036	-,176	-,098	-,233	,102	-,181	-,424
	Sig. (2-seitig)	,873	,432	,665	,296	,653	,420	,049
	N	29	29	29	29	29	29	29
Bürokratie_r	Korrelationskoeffizient	,130	,376	,110	-,283	,098	,139	,110
	Sig. (2-seitig)	,553	,077	,619	,191	,655	,528	,610
	N	29	29	29	29	29	29	29
Kontrollschleife_r	Korrelationskoeffizient	,178	-,200	-,118	,209	,252	,110	-,071
	Sig. (2-seitig)	,416	,361	,593	,339	,246	,618	,741
	N	29	29	29	29	29	29	29

Anhang 1a: Korrelationsanalyse

			ProzessEinhaltun g	Anweisung	InformationSchriftlich	Weiterbildung_Intern	WeiterbildungExt	TNSchulung
Spearman-Rho	sex	Korrelationskoeffizient	,398	,027	-,051	,195	,272	,131
		Sig. (2-seitig)	,060	,903	,819	,372	,368	,551
N		29	29	29	29	29	29	
age	Korrelationskoeffizient	,090	-,180	-,212	,127	-,359	,269	
	Sig. (2-seitig)	,684	,411	,331	,562	,229	,214	
	N	29	29	29	29	29	29	
education	Korrelationskoeffizient	-,244	,092	,235	-,347		-,256	
	Sig. (2-seitig)	,262	,675	,281	,105		,238	
	N	29	29	29	29	29	29	
Zugehörigkeit	Korrelationskoeffizient	,150	-,184	-,028	-,134	-,121	-,361	
	Sig. (2-seitig)	,494	,400	,900	,542	,694	,091	
	N	29	29	29	29	29	29	
Org.form	Korrelationskoeffizient	,405	-,008	,016	,171	,033	-,041	
	Sig. (2-seitig)	,055	,970	,944	,435	,915	,854	
	N	29	29	29	29	29	29	
Arbeitszeit	Korrelationskoeffizient	,169	,053	-,099	,171	-,070	-,029	
	Sig. (2-seitig)	,441	,811	,652	,436	,820	,897	
	N	29	29	29	29	29	29	
Handlungsspielraum	Korrelationskoeffizient	-,529**	,154	,094	-,301	,139	-,311	
	Sig. (2-seitig)	,008	,472	,663	,152	,650	,139	
	N	29	29	29	29	29	29	
Partizipation	Korrelationskoeffizient	-,245	,401	,343	-,160	,256	-,108	
	Sig. (2-seitig)	,248	,052	,100	,454	,398	,615	
	N	29	29	29	29	29	29	
Fairness	Korrelationskoeffizient	-,173	-,051	-,076	-,238	,284	-,420	
	Sig. (2-seitig)	,418	,814	,723	,262	,347	,041	
	N	29	29	29	29	29	29	
Vertrauen Führungskraft-Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	-,201	,023	-,229	-,031	-,371	,209	
	Sig. (2-seitig)	,510	,941	,451	,920	,212	,492	
	N	29	29	29	29	29	29	
Vertrauen Mitarbeiter-Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	-,329	-,318	,058	-,234	-,234	-,158	
	Sig. (2-seitig)	,272	,290	,851	,443	,443	,606	
	N	29	29	29	29	29	29	
Kontrollschleife n	Korrelationskoeffizient	-,230	,192	,096	-,195	-,164	,157	
	Sig. (2-seitig)	,279	,368	,657	,362	,593	,463	
	N	29	29	29	29	29	29	
Bürokratie	Korrelationskoeffizient	,131	,079	,289	0,000	,281	-,380	
	Sig. (2-seitig)	,542	,713	,171	1,000	,353	,067	
	N	29	29	29	29	29	29	
Schriftliche Prozessdefinition	Korrelationskoeffizient	-,133	,125	-,120	-,079	,272	,107	
	Sig. (2-seitig)	,535	,561	,578	,713	,368	,620	
	N	29	29	29	29	29	29	
ProzessEinhaltung	Korrelationskoeffizient	1,000	-,140	-,080	,461	-,128	,311	
	Sig. (2-seitig)		,514	,709	,023	,677	,140	
	N	29	29	29	29	29	29	
AnweisungSchriftlich	Korrelationskoeffizient	-,140	1,000	,657**	,316	,337	,213	
	Sig. (2-seitig)	,514	,000	,000	,132	,260	,317	
	N	29	29	29	29	29	29	
InformationSchriftlich	Korrelationskoeffizient	-,080	,657**	1,000	,151	,337	-,051	
	Sig. (2-seitig)	,709	,000	,481	,260	,260	,813	
	N	29	29	29	29	29	29	
Weiterbildung_Intern	Korrelationskoeffizient	,461	,316	,151	1,000	,409	,674**	
	Sig. (2-seitig)	,023	,132	,481		,165	,000	
	N	29	29	29	29	29	29	
Weiterbildung_Extern	Korrelationskoeffizient	-,128	,337	,337	,409	1,000	-,123	
	Sig. (2-seitig)	,677	,260	,260	,165		,689	
	N	29	29	29	29	29	29	
TNSchulung	Korrelationskoeffizient	,311	,213	-,051	,674**	-,123	1,000	
	Sig. (2-seitig)	,140	,317	,813	,000	,689		
	N	29	29	29	29	29	29	
SchulungVorschlag	Korrelationskoeffizient	-,095	-,025	-,350	,101	,101	,365	
	Sig. (2-seitig)	,758	,935	,241	,742	,742	,220	
	N	29	29	29	29	29	29	
Leitbild	Korrelationskoeffizient	,122	,111	-,140	,250	-,234	,418	
	Sig. (2-seitig)	,588	,624	,535	,261	,443	,053	
	N	29	29	29	29	29	29	
LeitbildIdentifikation	Korrelationskoeffizient	,574**	,217	,103	,344	-,140	,469	
	Sig. (2-seitig)	,005	,332	,649	,117	,647	,028	
	N	29	29	29	29	29	29	
Bürokratie_r	Korrelationskoeffizient	-,131	-,079	-,289	0,000	-,281	,380	
	Sig. (2-seitig)	,542	,713	,171	1,000	,353	,067	
	N	29	29	29	29	29	29	
Kontrollschleife_r	Korrelationskoeffizient	,230	-,192	-,096	,195	,164	-,157	
	Sig. (2-seitig)	,279	,368	,657	,362	,593	,463	
	N	29	29	29	29	29	29	

Anhang 1c: Korrelationsanalyse

		SchulungVorschlag	Leitbild	Leitbildidentifikation	abteilung	Bürokratie_r	Kontrollschleife_r
Spearman-Rho	sex	Korrelationskoeffizient	-,433	,498	-,036	,294	,130
		Sig. (2-seitig)	,139	,018	,873	,137	,553
		N	29	29	29	29	29
age	Korrelationskoeffizient	-,193	,392	-,176	,109	,376	-,200
	Sig. (2-seitig)	,527	,071	,432	,590	,077	,361
	N	29	29	29	29	29	29
education	Korrelationskoeffizient		-,233	-,098	,075	,110	-,118
	Sig. (2-seitig)		,296	,665	,711	,619	,593
	N	29	29	29	29	29	29
Zugehörigkeit	Korrelationskoeffizient	-,224	-,123	-,233	,090	-,283	,209
	Sig. (2-seitig)	,462	,586	,296	,681	,191	,339
	N	29	29	29	29	29	29
Org.form	Korrelationskoeffizient	-,415	-,069	,102	,172	,098	,252
	Sig. (2-seitig)	,159	,760	,653	,432	,655	,246
	N	29	29	29	29	29	29
Arbeitszeit	Korrelationskoeffizient	-,520	,100	-,181	,113	,139	,110
	Sig. (2-seitig)	,068	,659	,420	,606	,528	,618
	N	29	29	29	29	29	29
Handlungsspielraum	Korrelationskoeffizient	-,672	,185	-,424	-,081	,110	-,071
	Sig. (2-seitig)	,012	,410	,049	,708	,610	,741
	N	29	29	29	29	29	29
Partizipation	Korrelationskoeffizient	-,665	,042	,124	-,127	-,009	-,534
	Sig. (2-seitig)	,013	,854	,581	,555	,967	,007
	N	29	29	29	29	29	29
Fairness	Korrelationskoeffizient	-,158	-,116	-,409	-,130	,050	,282
	Sig. (2-seitig)	,606	,606	,059	,546	,816	,181
	N	29	29	29	29	29	29
Vertrauen Führungskraft-Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	-,183	,397	-,136	-,458	,683	-,101
	Sig. (2-seitig)	,549	,179	,658	,115	,010	,743
	N	29	29	29	29	29	29
Vertrauen Mitarbeiter-Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	-,058	-,300	-,180	-,635	,120	-,252
	Sig. (2-seitig)	,851	,319	,556	,020	,696	,406
	N	29	29	29	29	29	29
Kontrollschleife_n	Korrelationskoeffizient	-,267	,182	,308	-,333	,190	-,1000
	Sig. (2-seitig)	,378	,419	,164	,112	,373	
	N	29	29	29	29	29	29
Bürokratie	Korrelationskoeffizient	,208	-,174	,152	,357	-,1000	,190
	Sig. (2-seitig)	,495	,438	,498	,086		,373
	N	29	29	29	29	29	29
Schriftliche Prozessdefinition	Korrelationskoeffizient	,693	,018	,105	-,326	,151	-,031
	Sig. (2-seitig)	,009	,937	,642	,120	,481	,887
	N	29	29	29	29	29	29
ProzessEinhaltung	Korrelationskoeffizient	-,095	,122	,574	,302	-,131	,230
	Sig. (2-seitig)	,758	,588	,005	,151	,542	,279
	N	29	29	29	29	29	29
AnweisungSchriftlich	Korrelationskoeffizient	-,025	,111	,217	,185	-,079	-,192
	Sig. (2-seitig)	,935	,624	,332	,386	,713	,368
	N	29	29	29	29	29	29
InformationSchriftlich	Korrelationskoeffizient	-,350	-,140	,103	,373	-,289	-,096
	Sig. (2-seitig)	,241	,535	,649	,073	,171	,657
	N	29	29	29	29	29	29
Weiterbildung_Intern	Korrelationskoeffizient	,101	,250	,344	,469	0,000	,195
	Sig. (2-seitig)	,742	,261	,117	,021	1,000	,362
	N	29	29	29	29	29	29
Weiterbildung_Extern	Korrelationskoeffizient	,101	-,234	-,140	,143	-,281	,164
	Sig. (2-seitig)	,742	,443	,647	,642	,353	,593
	N	29	29	29	29	29	29
TNSchulung	Korrelationskoeffizient	,365	,418	,469	,153	,380	-,157
	Sig. (2-seitig)	,220	,053	,028	,477	,067	,463
	N	29	29	29	29	29	29
SchulungVorschlag	Korrelationskoeffizient	1,000	-,058	,052	-,296	-,208	,267
	Sig. (2-seitig)		,851	,866	,326	,495	,378
	N	29	29	29	29	29	29
Leitbild	Korrelationskoeffizient	-,058	1,000	,140	-,104	,174	-,182
	Sig. (2-seitig)	,851		,534	,644	,438	,419
	N	29	29	29	29	29	29
Leitbildidentifikation	Korrelationskoeffizient	,052	,140	1,000	,146	-,152	-,308
	Sig. (2-seitig)	,866	,534		,516	,498	,164
	N	29	29	29	29	29	29
Bürokratie_r	Korrelationskoeffizient	-,208	,174	-,152	-,357	1,000	-,190
	Sig. (2-seitig)	,495	,438	,498	,086		,373
	N	29	29	29	29	29	29
Kontrollschleife_r	Korrelationskoeffizient	,267	-,182	-,308	,333	-,190	1,000
	Sig. (2-seitig)	,378	,419	,164	,112	,373	
	N	29	29	29	29	29	29

Anhang 1d: Korrelationsanalyse

## Finaler Fragebogen

1: Welches Geschlecht haben Sie?

- Weiblich
- Männlich

2: Wie alt sind Sie?

- 18 bis 24 Jahre
- 25 bis 29 Jahre
- 30 bis 40 Jahre
- 40 bis 60 Jahre
- Über 60 Jahre

3. Welchen Bildungsabschluss haben Sie?

- Schule beendet ohne Abschluss
- Volks- Hauptschulabschluss
- Mittlere Reife, Realschul- oder gleichwertiger Abschluss
- Abgeschlossene Lehre
- Matura
- Fachhochschul-/Hochschulabschluss
- Anderer Abschluss

4. Anderer Abschluss?

5. In welchem Bereich sind sie in Ihrer Organisation tätig?

6. Welche Rolle nehmen Sie in diesem Bereich ein? (Bsp.: Führungskraft, Assistenz, etc.)

7. Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen?

- < 1 Jahr
- 1 bis 2 Jahre
- 3 bis 5 Jahre
- 5 bis 10 Jahre



- > 10 Jahre

8. In welcher Organisationsform sind Sie tätig?

- Klassische Linienorganisation
- Matrix(ähnliche) Organisation

9. Vertragliches Stundenausmaß Ihrer Tätigkeit pro Woche?

- 0 bis 10 Stunden
- 10 bis 20 Stunden
- 20 bis 40 Stunden
- All-In Vertrag

10. Wie hoch schätzen Sie den Ihnen zugedachten Handlungsspielraum bei der Erledigung Ihrer täglichen Arbeit ein?

- Fast null
- Sehr gering
- Gering
- Hoch
- Sehr hoch

11. Wie intensiv empfinden Sie Ihre Einbindung bei Entscheidungsprozessen bezogen auf Ihre leistungsbezogene Tätigkeit?

- Fast null
- Sehr gering
- Gering
- Hoch
- Sehr hoch

12. Wie groß ist Ihr Vertrauen in Ihre Organisation, dass Sie in Bezug auf Ihre Arbeitsleistung gerecht behandelt werden?

- Fast null
- Sehr gering
- Gering
- Hoch
- Sehr hoch

13. Wie hoch schätzen Sie das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein?

- Fast null
- Sehr gering
- Gering
- Hoch
- Sehr hoch

14. Wie groß ist das von Ihnen empfundene Vertrauen zwischen Ihren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen in der täglichen Zusammenarbeit?

- Fast null
- Sehr gering
- Gering
- Hoch
- Sehr hoch

15. Wie wichtig sind Ihnen Kontrollschleifen in der täglichen Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?

- Sehr unwichtig
- Unwichtig
- Weder noch
- Wichtig
- Sehr Wichtig

16. Gibt es schriftlich definierte Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen?

- Ja
- Nein

17. Stellt für Sie die schriftliche Kommunikation mit Kolleginnen/Kollegen und/oder Führungskräften ein Mittel zur persönlichen Absicherung dar?

- Ja
- Nein

18. Werden Anweisungen in Ihrem Bereich überwiegend schriftlich erteilt?

- Ja
- Nein

19. Werden Informationen in Ihrem Bereich überwiegend schriftlich weitergegeben?

- Ja
- Nein

20. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Weiterbildungsangebot?

- Ja
- Nein

21. Haben Sie schon einmal eine Weiterbildung erhalten?

- Ja
- Nein

22. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftlich festgelegtes Leitbild?

- Ja
- Nein

23. Wenn ja, identifizieren sie sich mit diesem Leitbild?

- Ja
- Nein

# Rohdaten

Geschlecht	Alter	Bildung	Abteilung	Rolle	Zugehörigkeit	Org-form	Arbeitszeit	Handlungsspk	Participation	Business	TrustfMA	TrustfMA	Kontrollschiel	Bürokratie	AP-Definition	Abstreicherung	Anwensungsl	InfoSchfrüch	Weitenblanz	TrNSchulung	Bürokratie_2	
1	4	8	Marketing	Assistenz	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2
1	5	8	Marketing	Mitarbeiter	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	1	1	1	1	1	1	2
1	4	8	Marketing	Mitarbeiter	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1	1	1	4
1	5	-9	Marketing	Mitarbeiter	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	2	1	2	1	1	1	1	4
1	4	8	Marketing	Assistenz	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	1	1	2	2	2	1	2	2
1	5	8	Marketing	Mitarbeiter	5	1	3	3	3	3	4	5	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2
1	4	8	Marketing	Assistenz	3	1	3	4	4	4	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2
1	3	8	Marketing	Assistent	1	1	2	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	2	1	1	1	2
2	5	8	Marketing	Sachbearbeit	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	2	2	2
1	4	8	Marketing	Sachbearbeit	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	1	1	2
1	6	8	Marketing	Sachbearbeit	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	1	1	1	4
1	5	8	Marketing	Administrativ	5	2	3	4	5	4	2	4	4	5	1	1	2	2	1	1	1	3
2	5	8	Marketing	Sachbearbeit	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	1	2	2	1	1	3
1	5	8	Marketing	Sachbearbeit	4	2	3	4	4	4	3	5	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2
1	5	8	Marketing	Assistenz	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	2	1	1	1	1	2	1	3
2	6	8	Marketing	Stabsstelle	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	4
1	3	8	Marketing	Produktmenaj	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3
2	4	7	Marketing	Projektleitw	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2
1	4	8	Kommunikativ	Assistenz	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2
1	4	7	Marketing	Projektleitw	3	1	2	2	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	2
1	4	8	Marketing	Mitarbeiter	2	2	2	4	4	5	4	4	4	4	2	1	2	1	1	1	1	4
2	5	3	Marketing	Angestellter	4	2	3	2	3	3	4	5	4	4	2	1	1	2	1	1	2	4
2	5	3	Marketing	Angestellter	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	1	1	1	1	1	2	4
1	6	4	Marketing	Mitarbeiter	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	1	1	2	2	1	1	1	4
1	6	8	Marketing	Mitarbeiter	4	1	3	5	5	5	3	4	4	4	2	1	2	1	1	1	2	5
2	6	4	Marketing	Mitarbeiter	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1	1	1	3
2	5	10	Marketing	Angestellter	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	1	2
1	3	7	Marketing	Mitarbeiter	1	2	2	4	3	4	4	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3
2	5	8	Marketing	Mitarbeiter	3	2	4	4	4	4	2	5	2	3	2	1	1	1	1	1	1	3
2	3	7	Marketing	Angestellter	3	2	2	4	4	4	4	5	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4
2	3	7	Marketing	Angestellter	1	1	2	4	4	4	4	5	4	4	2	1	2	1	1	1	1	4
2	5	8	Marketing	Mitarbeiter	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4
2	5	8	Marketing	Mitarbeiter	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4
1	5	8	Marketing	Mitarbeiter	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4
1	6	7	Marketing	Mitarbeiter	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	3
1	6	8	Marketing	Assistent	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	2	1	1	2	3
1	4	8	Marketing	Mitarbeiter	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	2	4
2	5	8	Marketing	Angestellter	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	2	2	4
1	4	8	Marketing	Angestellter	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	2	4
1	5	7	Marketing	Spezialist	5	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	1	1	1	2	2	2
1	6	8	Marketing	Mitarbeiter	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3
1	4	7	Marketing	Mitarbeiter	3	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	3
2	5	8	Marketing	Mitarbeiter	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2
1	5	8	Marketing	Mitarbeiter	3	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2
1	6	10	Marketing	Mitarbeiter	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	3

## Literaturverzeichnis

- Agyris, Chris (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Haward Business Review*, 55, 115-155.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Apelt, Maja (1999). *Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Apelt, Maja (2003). Kritik – Bürokratische Strukturen schützen Vertrauen. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 2, 323-337.
- Ascherman-Pilshofer (2001). *Wie erstelle ich einen Fragebogen?*. Graz: Wissenschaftsladen Graz.
- Ayree, Samuel/Budwar, Pawan S./Chen, Zhen Xiong (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
- Bahlow, Jürgen/Longmuß, Jörg/Spanner-Ulmer, Birgit (2006). Prozessmodell Systemvertrauen. In Longmuß, Jürgen/Spanner-Ulmer, Birgit/Bullinger, Angelika/Kullmann, Gerhard (Hrsg.). *Das Konzept Systemvertrauen. Teil 1* (S. 21-31). Chemnitz: aw&l Wissenschaft und Praxis.
- Barnard, Chester I. (1970). *Die Führung großer Organisationen*. Essen: Verlag W. Girardet.
- Bauer-Jellinek, Christine (2003). *Business-Krieger. Überlebende im Zeitalter der Globalisierung*. Wien: Österreichische Verlagsgesellschaft.
- Baurmann, Michael (2003). Kontrolle ist gut, Vertrauen ist nötig. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14, 335-337.
- Beckert, Jens/Methner, André/Roehl, Heiko (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 4, 56-66.
- Bohn, Ursula (2007). *Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse?*. München: Ludwig-Maximilians-Universität.

- Boon, Susan/Holmes James G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In Hinde, Robert A./Groebel, Jo (Hrsg.). Cambridge. Cooperation and prosocial behaviour (S. 147-158). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bortz, Jürgen (1979). Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Verlag.
- Brosius, Felix (2011). SPSS 19. Heidelberg, Landsberg, Frechen, Hamburg: 2011 mitp, Marke der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH
- Bühl, Achim (2008). SPSS 16. 11. Auflage. München: Pearson Education Deutschland GmbH.
- Büssing, André/Broome, Patrick (1999). Vertrauen unter Telearbeit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 43, 122-133.
- Carnevale, David/Wechsler, Barton (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. Administration & Society, 23, 471 – 494.
- Chen, Zhen X./Francesco, Anne Marie (2003). Employee demography, organizational commitment and turnover interventions. China: Do cultural differences matter? Human Relations, 53, 869-887.
- Cohen, Jacob (1992). A power primer. Psychological Bulletin. 12, 155 – 159.
- Cook, John/Wall, Toby (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of occupational psychology, 53, 111 – 150.
- Creed, Douglas/Miles, Raymond E. (1996). Trust in Organisations. In Kramer, Roderick/Tyler, Tom (Hrsg.). Trust in organizations (S. 16–39). Pennsylvania: Sage Publications.
- Cummings, Larry L./Bromiley, Philip (1995). The Occupational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In Kramer, Roderick/Tyler, Tom (Hrsg.). Trust in organizations (S. 302-331). Pennsylvania: Sage Publications.
- Dawis, Stanley M/Lawrence, Paul R. (1977). Matrix. Frankfurt: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dilorio, Colee Konicki (2005). Measurement in Health Behaviour. San Francisco: Jossey-Bass.

- Eckstein, Peter P. (2012). *Angewandte Statistik mit SPSS: Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eisenberger, Robert/Huntington, Robin (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fiedler, Rudolf (2010). *Organisation kompakt*. München: Oldenbourg Verlag.
- Fischer, Johannes/Unger, Walter (2001). *Führung und Organisation*. München: Hütling Jehle Rehm.
- Fladnitzer, Marlis (2006). *Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Fleischmann, Carolin (2014). *Interkulturalisationsprozess in multikulturellen Kreativteams: Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Fox, Alan (1974). *Beyond Contract: Work, power and Trust Relations*. London: Faber and Faber Limited.
- Frey, Bruno S. (1997). *Markt und Motivation. Wie ökonomisch Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen*. München: Vahlen.
- Gambetta, Diego (2001). Kann man dem Vertrauen vertrauen? In Hartmann, Martin/Claus Offe (Hrsg.). *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (S. 204–241). Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Giacovelli, Sebastian/Richter, Caroline (2013). Interpersonelles oder Systemvertrauen: Ein empirisch analytisches Problem?. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 1, 20-31.
- Giddens, Anthony (1995). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Giddens, Anthony (1979). *Central Problems in Social Theory*. Los Angeles: University of California Press.
- Gilbert, Daniel (2005). Kontextsteuerung und Systemvertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken. *Die Unternehmung*, 59, 407-422.
- Gilbert, Daniel (2006). Systemvertrauen in Unternehmensnetzwerken: Eine Positionsbestimmung aus strukturationstheoretischer Perspektive. In Götz, Klaus (Hrsg.). *Vertrauen in Organisationen* (S. 113-133). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Gondek, Hans-Dieter/Heisig, Ulrich/Littek,Wolfgang (1992). Vertrauen als Organisationsprinzip. In Gondek, Hans-Dieter/Heisig, Ulrich/Littek,Wolfgang (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich (S. 33-35). Berlin: edition sigma.
- Graeff, Peter (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Hartmann, Nicolai (1962). Ethik. 4.Auflage.Berlin: De Gruyter & Co.
- Hartmann, Martin/Offe Claus (2001). Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt: Campus Verlag.
- Helfer, Martin/Kötter, Wolfgang/Kunze, Matthias/Seeling, Thomas (2006). Interdisziplinäre Annäherung an den Vertrauensbegriff. In Longmuß, Jörg/Spanner-Ulmer, Birgit/Kullmann, Gerhard/Bullinger, Angelika C. (Hrsg.). Das Konzept Systemvertrauen. Teil 1 (S. 10-20). Chemnitz: Aw&I Wissenschaft und Praxis
- Hendrich, Fritz (2003). Horse Sense oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Drei Schritte zum Charisma der Führung. Wien: Signum Verlag.
- Herke, Holger (2010). Die Identität der Organisationen und die Organisation der Identität. Wiesbaden: Springer Verlag GmbH.
- Höhnel, Anne/Seeling, Thomas/Kunze, Matthias (2006). Das Chemnitzer Vertrauensinventar 3Dimensionen (CV-3D). In Longmuß, Jörg/Spanner-Ulmer, Birgit/Kullmann, Gerhard/Bullinger, Angelika C. (Hrsg.). Das Konzept Systemvertrauen. Teil 1 (S. 13-25). Chemnitz: Aw&I Wissenschaft und Praxis
- Kaufmann, Franz-Xaver (2011). Systemvertrauen als Systemzwang. Erwägen Wissen Ethik, 22, 274-276.
- Kenning, Peter (2002). Customer Trust Management. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Koller, Michael (1988). Risk as a determinant of trust. Basic and Applied Social Psychology, 9, 265 - 276.
- Kosiol, Erich (1962). Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kramer, Roderick M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. Annual Review of Psychology. 50, 569-598.



- Kronthaler, Franz (2014). Statistik angewandt: Datenanalyse ist (k)eine Kunst. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Krystek, Ulrich/Zumbrock, Stefanie (1993). Planung und Vertrauen: Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leibundgut, Adrain (2010). Organisation. Norderstedt: Books on Demand.
- Lewicky, Roy/Bunker, Barbara Benedict (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg). Trust in organizations: Frontiers of theory and research (S.114-139). Thousand Oaks,CA: Sage.
- Longmuß, Jürgen/Spanner-Ulmer, Birgit/Bullinger, Angelika/Kullmann, Gerhard (2006). Das Konzept Systemvertrauen. Chemnitz: aw&l Wissenschaft und Praxis.
- Luhmann, Niklas (1972). Rechtssoziologie. Ausgabe 2. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Luhmann, Niklas (1987). Rechtssoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988). Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1999). Funktion und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994. Berlin: Duncker & Humboldt GmbH.
- Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Luhmann, Niklas (2014). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Mayer, Roger C./Davis, James H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. Journal of Applied Psychology, 84, 123-136.
- McAllister, Daniel J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38, 24-59.
- Müller, Günther (2006). Vertrauen und kooperatives Handeln. In Götz, Klaus (Hrsg.). Vertrauen in Organisationen (S. 155–168). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Neubauer, Walter (1999). Empirische Ergebnisse einer sozialpsychologischen Vertrauensforschung. In Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.). Führung – neu gesehen. Berlin (S. 98–110): Walter de Gruyter GmbH.
- Nooteboom, Bart/Six, Fredericke E. (2003). The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Oswald, Margit (2010). Vertrauen in Organisationen. In M. W. Schweer (Hrsg.). Vertrauensforschung: State of art (S. 63–85). Frankfurt: Peter Lang.
- Ozag, David (2006). The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*, 25, 870-883.
- Payne, Roy/Clark, Murray (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 133–160.
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/ Franck, Egon (1997). Organisation: Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pinnow, Daniel F. (2011). Unternehmensorganisation der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt: Campus Verlag.
- Preisendörfer, Peter (1995). Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 24, 63-272.
- Pribilla, Peter/Reichwald, Ralf/Goecke, Roland (1996). Telekommunikation Management–Strategien für den globalen Wettbewerb. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin (1997). Organisation: Strukturen und Gestaltung. Arbeitsbericht Nummer 14. Technische Universität: München.
- Ripperger, Tanja (2003). Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips. 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ross, Catherine E./Mirowsky, John (2003). Social structure and psychological functioning: Distress, perceived control, and trust. In DeLamater, John (Hrsg.). *Handbook of Social Psychology* (S. 442–450). New York: Kluwer Plenum.
- Rotter, Julian B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. In *American Psychologist*, 35, S. 1-7.

- Rousseau, Denise M./Tijoriwala, Snehal A. (1999). What's a good reason to change? Motivated rea-soning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Rupf Schreiber, Marianne (2006). Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche. Schweiz: Philosophische Fakultät der Universität Freiburg.
- Sanders, Karin/Kianty, Andrea (2006). Organisationstheorien. Eine Einführung. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Sauer, Stefan/Schilcher, Christian/Will-Zocholl, Mascha (2013). Zur Untrennbarkeit von systemischen und personalen Aspekten des Vertrauens: Wider vereinseitiger Differenzierung. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Schwerpunktheft Vertrauen, 22, 32-46.
- Schendera, Christian FG (2008). Regressionsanalyse mit SPSS. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH
- Schilcher, Christian/Will-Zochol, Marscha/ Ziegler, Marc (2012). Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schneider, Ursula (2006). Zur Dialektik von Kontrolle und Vertrauen in Organisationen. In Götz, Klaus (Hrsg.). *Vertrauen in Organisationen* (S. 73–85). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schönherr, Marten/Krallmann, Hermann/Trier, Matthias (2007). Systemanalyse im Unternehmen: Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Schreiber, Marianne R. (2006). Identifikation und Vertrauen in Organisationen: Eine empirische Untersuchung der Bankenbranche. Dissertation, Philosophische Fakultät der Universität Freiburg. Schweiz.
- Schweer, Martin/Thies Barbara (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern: Huber
- Schweer, Martin/Thies, Barbara (2006). *Bildung und Vertrauen*. Frankfurt am Main, New York: P. Lang.
- Schweer, Martin/Thies, Barbara (2005). Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten der (Wieder-)Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive. In

- Dernbach, Beatrice/Meyer, Michael (Hrsg.). Vertrauen und Glaubwürdigkeit (S. 20–33). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schweer, Martin (1997). Eine differentielle Theorie interpersonalen Vertrauens - Überlegungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 44, 1-12.
- Seidl, David (2005). *Organisational Identity and Self-Transformation*. Burlington: ashgate.
- Simmel, Georg (1992). Soziologie. Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung. In Otthein, Rammstedt (Hrsg.). *Soziologie. Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung* (S.393- 400). Frankfurt: suhrkamp taschenbuch.
- Sprenger, Reinhard K. (2007). *Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. 3. Auflage. Frankfurt a.M.
- Staehele, Wolfgang (1994). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 7. Auflage. München: Vahlen
- Sztompka, Piotr (1993). *The Sociology of Social Change*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Tan, Hwee H./Tan, Chee S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Wagenblast, Sarah (2012). *Vertrauen in Organisationen*. Diplomarbeit. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg: Institut für Psychologie.
- Westermann, Rainer (1985). Empirical Tests of Scale Type for Individual Ratings. *Applied Psychological Measurement*, 9, 265 – 274.
- Westphal, Ariane/Gmür, Markus (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, Ausgabe 50, S. 201-229.
- Zhang, Ann Yan/Zui, Anne S./Song, Lynda Jiwen/Li, Chaoping/Jia, Liangding (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support and middle manager trust in organization. *Human Resource Management*, 47, 111 – 132.

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Cronbach-Alpha-Wert für die Variablen zur Messung des systemischen Vertrauens in die Rolle einer Organisation .....	61
Tabelle 2: Cronbach-Alpha-Wert für die Variablen zur Messung des systemischen Vertrauens in die Prozesse einer Organisation.....	62
Tabelle 3: Cronbach-Alpha-Wert für die Variablen zur Messung des systemischen Vertrauens in die Personalentwicklung einer Organisation .....	62