

Johannes Förster

**Vertrauensmanagement in der
betrieblichen Misstrauenskultur - Ursachen,
Effekte und Lösungsansätze des
zwischenhierarchischen
Misstrauensdilemmas**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Thema: Vertrauensmanagement in der betrieblichen Misstrauenskultur

Trust Management in the company culture of distrust

Diplomarbeit

im Studiengang Soziologie

**in der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg**



Verfasser: Johannes Förster

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	- 1 -
1.1.	Die Aktualität der betrieblichen Misstrauenskultur	- 1 -
1.1.1.	Misstrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern	- 2 -
1.1.2.	Öffentlicher Vertrauensverlust von Unternehmen und Managern	- 3 -
1.1.3.	Betrieblicher Vertrauensbedarf.....	- 5 -
1.2.	Forschungsziel und Fragestellung der Arbeit	- 6 -
1.3.	Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit	- 6 -
2.	Grundlagen der Vertrauens- theorie	- 8 -
2.1.	Vertrauensdefinitionen.....	- 8 -
2.1.1.	Vertrauen in der modernen Soziologie.....	- 8 -
2.1.2.	Vertrauen in der Psychologie und Sozialpsychologie	- 11 -
2.1.3.	Vertrauen in der Wirtschaftssoziologie und Ökonomie	- 12 -
2.2.	Eigenschaften und Merkmale des Personenvertrauens.....	- 14 -
2.2.1.	Akteursabhängigkeit und Sozialkooperationen.....	- 15 -
2.2.2.	Zukunfts- ausrichtung, Erwartungshaltung, Ergebnisabhängigkeit.....	- 17 -
2.2.3.	Vertrauen als Risiko	- 18 -
2.2.4.	Sicherheitsmechanismus und Komplexitätsreduktion.....	- 19 -
2.2.5.	Vertrauensaufbau: Prozessgebundenheit, Vertrauensfundamente	- 20 -
2.3.	Misstrauen.....	- 23 -
2.3.1.	Grundkonzepte und Ursachen	- 23 -
2.3.2.	Wirkungseffekte in der Akteursbeziehung.....	- 24 -
2.3.3.	Das theoretische Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle.....	- 26 -
2.3.4.	Das praktische Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle.....	- 28 -
2.4.	Vertrauen und Misstrauen in der Prinzipal-Agent-Beziehung.....	- 30 -
2.4.1.	Vertrauens- und Misstrauensindikatoren.....	- 31 -
2.4.2.	Vertrauensmechanismus: Platzierung und Annahme	- 32 -
2.4.3.	Vertrauen als Rational Choice: Kalküle und Interessenunterschiede....	- 33 -

2.4.4.	Informationsasymmetrien und Opportunismus	- 34 -
2.4.4.1.	Hidden Characteristics und Adverse Selection	- 35 -
2.4.4.2.	Hidden Action und Moral Hazard	- 36 -
2.4.4.3.	Hidden Information/Knowledge und Moral Hazard	- 36 -
2.4.4.4.	Hidden Intention und Hold Up	- 37 -
2.4.5.	Abschließende Bewertung	- 38 -
3.	Prinzipal und Agent in der betrieblichen Misstrauenskultur	- 40 -
3.1.	Der externe Einfluss von Globalisierungseffekten	- 40 -
3.1.1.	Makro-Globalisierungseffekte	- 41 -
3.1.2.	Meso-Globalisierungseffekte: Strukturwandel der Arbeitswelt	- 42 -
3.2.	Der Arbeitskraftunternehmer als unternehmerisches Selbst	- 44 -
3.2.1.	Zentrale Bestimmungsgrößen des Arbeitskraftunternehmers	- 44 -
3.2.2.	Selbstmanagement von Arbeit	- 45 -
3.2.3.	Subjektivierung von Arbeit	- 46 -
3.2.3.1.	Flexibilisierung	- 46 -
3.2.3.2.	Individualisierung: Doping	- 47 -
3.2.4.	Zeitdruck, Erfolgsdruck, Leistungsdruck, Mehrarbeit	- 48 -
3.2.5.	Überbelastungen und Gesundheitsrisiken	- 49 -
3.2.6.	Unsicherheiten, Ängste, Enttäuschungen und Entgrenzungen	- 49 -
3.2.7.	Vertrauensprobleme zwischen Führungskräften und Mitarbeitern	- 51 -
3.3.	Die interpersonale Misstrauenskultur im Berufsalltag	- 52 -
3.3.1.	Der Homo Ego-nomicus in Aktion	- 53 -
3.3.1.1.	Interessenstreben	- 53 -
3.3.1.2.	Opportunismus, Machtausübung, Moralverfall	- 55 -
3.3.2.	Informations- und Kommunikationsdefizite	- 57 -
3.3.2.1.	Unpersönliche Kommunikationsstrukturen	- 57 -
3.3.2.2.	Mobbing	- 58 -
3.3.2.3.	Kommunikationslücken, Intransparenz, Inkonsistenz	- 60 -

3.3.2.4.	Hierarchiedistanz.....	- 61 -
3.3.3.	Zwischenfazit	- 62 -
3.4.	Misstrauensintensivierung durch Mitarbeiterkontrollen.....	- 63 -
3.4.1.	Vertrauensbürokratie: Kontroll- und Informationssysteme.....	- 64 -
3.4.1.1.	Entwicklungstendenzen betrieblicher Kontrollsysteme	- 64 -
3.4.1.2.	Kontrollintensität und fremdkontrollierte Selbstkontrolle	- 65 -
3.4.1.3.	IuK-Technologien zwischen Regulation und Deregulation	- 66 -
3.4.1.4.	Die bürokratische Kontrollkultur des Misstrauens.....	- 68 -
3.4.2.	Machtmissbrauch: Die anonyme Überwachungskultur.....	- 70 -
3.4.2.1.	Monitoring.....	- 70 -
3.4.2.2.	Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG	- 73 -
3.4.3.	Das interpersonale Misstrauensdilemma	- 76 -
3.4.3.1.	Misstrauenseffekte anonymer Monitoringaktivitäten	- 76 -
3.4.3.2.	Misstrauenseffekte überintensiver Kontrolle	- 78 -
3.4.3.3.	Die betriebliche Misstrauensspirale	- 80 -
3.5.	Die interpersonale Misstrauenskultur im Überblick	- 82 -
3.5.1.	Faktorenmodell der betrieblich-interpersonalen Misstrauenskultur.....	- 82 -
3.5.2.	Modellerklärung und Zusammenfassung bisheriger Ergebnisse.....	- 83 -
3.5.3.	Folgen für die Principal-Agent-Theorie	- 85 -
4.	Vertrauensmanagement in der betrieblichen Misstrauenskultur.....	- 87 -
4.1.	Grundlagen des betrieblichen Vertrauensmanagements	- 87 -
4.1.1.	Begriffsdefinition und Ziele	- 88 -
4.1.2.	Betriebliches Vertrauensmanagement als Führungskonzept.....	- 89 -
4.1.3.	Der Vertrauensmanagementprozess: Einflussfaktoren, Vertrauensebenen -	92 -
4.2.	Interpersonal-zwischenhierarchischer Vertrauensaufbau	- 94 -
4.2.1.	Vertrauensinitiative, Vertrauensbereitschaft, Vertrauenswürdigkeit ... -	94 -
4.2.2.	Personale Vertrauensfaktoren von Führungskräften	- 95 -
4.3.	Interpersonales Vertrauensmanagement über Mitarbeiterführung	- 97 -

4.3.1.	Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, Kompetenzen.....	- 98 -
4.3.1.1.	Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale.....	- 99 -
4.3.1.2.	Kompetenzen.....	- 102 -
4.3.2.	Kontrollverhalten.....	- 104 -
4.3.2.1.	Controlling von Kontrolle	- 105 -
4.3.2.2.	Echte Selbstkontrolle: Ein „Mehr“ an Vertrauen.....	- 108 -
4.3.3.	Partizipationsverhalten	- 110 -
4.3.3.1.	Komponenten eines partizipativen Vertrauensmanagements	- 110 -
4.3.3.2.	Vertrauenseffekte	- 112 -
4.3.4.	Kommunikations- und Interaktionsverhalten	- 113 -
4.3.4.1.	Das Verhältnis von Vertrauen und Kommunikation.....	- 114 -
4.3.4.2.	Zentrale Grundannahmen der Kommunikationstheorie.....	- 116 -
4.3.4.3.	Vier Kommunikationsgrundsätze des Vertrauens.....	- 118 -
4.3.4.4.	Face-To-Face-Kommunikation als Vertrauensmedium.....	- 122 -
4.3.4.5.	Beziehungsorientierung, MA-Gespräche, Metakommunikation	- 124 -
5.	Schlussenteil	- 128 -
5.1.	Herausforderungen und Hindernisse des Vertrauensmanagements.....	- 129 -
5.2.	Lösungs- und Forschungspotentiale des Vertrauensmanagements.....	- 132 -
6.	Literaturverzeichnis	- 135 -
7.	Eidesstattliche Erklärung	- 153 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer in der Agency-Beziehung	32 -
Abbildung 2: Die Misstrauensspirale	80 -
Abbildung 3: Übersichtsmodell der interpersonalen, betrieblichen Misstrauenskultur ..	82 -
Abbildung 4: Betriebliches Vertrauensmanagement im Überblick.....	88 -
Abbildung 5: Die zwei Führungskonzepte des betrieblichen Vertrauensmanagements .-	91 -
Abbildung 6: Personale Vertrauensfaktoren von Führungskräften	97 -
Abbildung 7: Kompetenzprofil einer modernen Führungskraft	102 -

1. Einleitung

1.1. Die Aktualität der betrieblichen Misstrauenskultur

Deutsche Führungskräfte und Mitarbeiter befinden sich aktuell in einer komplexen Arbeitsverhältniskrise, in der betrieblichen Kultur des Misstrauens. Ihre Beziehungsstrukturen sind insbesondere im Arbeitsalltag deutscher Großunternehmen zunehmend misstrauensgeprägt. Weltweite Kapitalisierungsvorgänge, organisatorische Wandlungsprozesse und damit einhergehende Restrukturierungsmaßnahmen, verstärkt durch die momentane Wirtschaftskrise, begünstigen die innerbetriebliche Erosion von zwischenhierarchisch-sozialem Vertrauenskapital (Hartmann 2001: 33; Cordini 2007; Kern 1998; Klaus 2002: 199; Capital 2009). Weitere aktuelle Misstrauensursachen liegen in extensiven Kontrollinitiativen und anonymen Überwachungsaktivitäten begründet. So stellten u. a. die Deutsche Bahn AG, Lidl AG und Telekom AG ihre Mitarbeiter bei Bestrebungen zur Korruptionsvorbeugung mittels IT-gestützten Verhaltensüberwachungen sowie der Sammlung und Abgleichung von Daten unter Generalverdacht, ohne sie im Vorhinein darüber zu informieren¹ (Fokus.de 2009; Stern.de 2009a,b; Tagesschau.de 2009a,b,c,d; Tagesspiegel.de 2009; Zeit.de 2009; Deutsche Bahn AG 2009; FAZ.net 2009; Spiegel.de 2009a,b).

Die Relevanz innerbetrieblicher Vertrauensverhältnisse und die Folgen zwischenhierarchischen Misstrauens für Unternehmen, Mitarbeiter und Vorgesetzte werden von einer Vielzahl wissenschaftlicher² und medialer³ Publikationen mit intensiver Aufmerksamkeit thematisiert. Dies ist laut einiger Vertrauenstheoretiker ein Hinweis darauf, dass in der Praxis deutscher Unternehmenskulturen enorme Vertrauensdefizite bestehen und zwischenhierarchische Vertrauensverhältnisse durch interpersonale Vertrauensverluste deutlich in Schieflage geraten sind (Sprenger 2007: 16ff.; 20ff.; Bunz 2005: 151ff.)⁴.

¹ Nähere Informationen hierzu finden sich unter Gliederungspunkt 3.4.2.2.

² Siehe u. a. Münch 2009; Schweer 2008; Zülsdorf 2008; Klumpp 2008; Bohn 2007; Cordini 2007; Schumann 2007; Healey 2007; Iseke 2007; Pinnow 2007; Sprenger 2005, 2007; Falk 2006; Götz 2006; Henke 2006; Reina 2006; Bijlsma-Frankema 2005; Ratzke 2003; Endress 2002; Willeitner 2002; Beckert 1998; Sztompka 1995; TNS-Emdnid 2009; Allensbach 2009; GBI 2009; GfK 2009; DGB 2009; Symantek 2009; Xamit 2009; Wertekommission 2009. Im Fokus der Auseinandersetzung steht insbesondere eine vertrauenfördernde Führung. – Hierzu siehe u. a. Voß/Pongratz et passim; Sprenger et passim; Lane 1998; Langusch 2004; Meifert 2003; Cordini 2007; Franken 2007; Faust 2000; Grüninger 2001; Nauendorf 2004; Thürmer 1998; Jehle 2001; Steinheuser 2006; Wilkens 2004; Pinnow 2006.

³ Siehe u. a. Tagesschau.de 2009, a,b,c,d; Sueddeutsche.de 2009,a,b; Zeit.de 2009,a; Spiegel.de 2009,a,b; Manager Magazin 2006a,b,c, 2008a,b,c,d,e, 2009,a,b; Capital.de 2009; Financial Times Deutschland.de 2009; Fokus.de 2009; Stern.de 2009.

⁴ Ein Beispiel zur Vertrauensaktualität in der betrieblichen Arbeitswelt findet sich in der erst kürzlich erfolgten Konstruktion und Einführung des Corporate Trust Index (CTI) durch die Universität Leipzig und das „Manager-Magazin“ (Manager Magazin 2009a).

1.1.1. Misstrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Die betriebliche Misstrauenskultur zwischen deutschen Führungskräften und Mitarbeitern wird aktuell durch eine Umfrage des Wirtschaftsmagazins „Capital“ unter knapp 500 deutschen Angestellten bestätigt. Knapp die Hälfte (45 %) der befragten Fachkräfte misstraut ihren Vorgesetzten und jeder Dritte vermutet, sein direkter Vorgesetzter misstraut ihm ebenso. Ganze 68 % der Befragten verspüren einen verstärkten Leistungsdruck. 40 % haben Angst, Fehler zu machen und jeder Zweite rechnet sogar mit seiner Entlassung in naher Zukunft. Die misstrauensgeprägte Führungs- und Arbeitskultur lähme nicht nur die Loyalität und das Engagement, sondern zerstöre vor allem die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf massive Art und Weise (Capital 2009).

Auch der repräsentative GPRA-Vertrauensindex 2009⁵, den das Meinungsforschungsinstitut TNS-Emnid zusammen mit dem Wirtschaftsverband der führenden PR-Agenturen GPRA erstellt hat, stellt einen Vertrauensmangel im zwischenhierarchischen Mitarbeiterverhältnis fest. So vertraut nur etwas mehr als die Hälfte aller Deutschen (59 %) ihren Vorgesetzten, jedem vierten Vorgesetzten mangelt es sogar an Glaubwürdigkeit (TNS-Emnid 2009). Weiter bestätigt ein Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 09. März 2009 unter Berufung auf eine Gallup-Umfrage von 1900 Arbeitnehmern die Existenz gravierender zwischenhierarchischer Vertrauensprobleme in deutschen Unternehmen. Demnach fühlen sich knapp 90 % der Beschäftigten ihrem Unternehmen nicht verbunden. Nur 13 % der befragten Mitarbeiter seien mit Engagement bei der Sache. 67 % machen Dienst nach Vorschrift und 20 % haben innerlich schon gekündigt (FAZ 2009). Dementsprechend bewertet der aktuelle „DGB Index Gute Arbeit“, der vom Deutschen Gewerkschaftsbund als Qualitätsmaß für betriebliche Arbeitsbedingungen in der Bundesrepublik etabliert wurde, die Betriebskultur unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerurteilen als tendenziell „mäßig“. Auf einer Skala von 1 bis 100 schneidet sie mit 62 Indexpunkten nur durchschnittlich ab. Auch die Führungsqualität liegt mit 64 Punkten im unteren Mittelmaß. Insgesamt beurteilen ganze 33 % der befragten Arbeitnehmer aller Berufsgruppen ihre Arbeitssituation als schlecht, 55 % als mittelmäßig. Nur ein kleiner Anteil der Beschäftigten (12 %) hat gute Arbeitsbedingungen (DGB 2009).

⁵ „Der GPRA-Vertrauensindex leistet im Rahmen einer repräsentativen CAPI-Befragung viermal pro Jahr eine Quartalsbetrachtung der Vertrauenswerte von deutschen Unternehmen und Institutionen in den folgenden acht ausgewählten, repräsentativen Branchen: Gesundheitsbranche, Automobilbranche, Energie- und Wasserversorger, Informationstechnologie, Finanzbranche, Lebensmittelindustrie, Chemische Industrie sowie Verkehrs- und Transportunternehmen. Der ermittelte Indexwert setzt sich zusammen aus den gewichteten Teilergebnissen der vier Vertrauensdimensionen Ehrlichkeit der Aussagen, gesellschaftliche Teilhabe der Branchen, Umgang mit eigenen Mitarbeitern und Umgang mit Kunden und repräsentiert das Vertrauensniveau der arbeitenden Bevölkerung“ (TNS Emnid 2009).

Dass das Mitarbeitervertrauen, als ein die Betriebskultur prägender Wert, in einer Mehrheit deutscher Unternehmen aktuell nur eine untergeordnete Stellung besitzt, demonstriert zudem eine aktuelle Führungskräftebefragung des Vereins „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.“ und des Deutschen Managerverbands. Obwohl Vertrauen von über zwei Drittel der mehr als 500 befragten Führungskräfte als der wichtigste Managementwert beansprucht wird, wird gleichzeitig ein großes Defizit in der vertrauensvollen Mitarbeiterführung bemängelt. Fast 40 % geben sogar an, ihr Unternehmen bezöge sich nur aus Marketinggründen auf Werte. Bei der Umsetzung einer wertverhafteten Vertrauenskultur werden mangelhafte Konzepte, niedrige Ernsthaftigkeit und fehlende Nachhaltigkeit kritisiert (Wertekommission 2009).

„Misstrauen und Entfremdung beherrscht das Verhältnis sowohl der Führenden gegenüber den Geführten wie umgekehrt“ (Sprenger 2007: 18, 23).

Die zunehmende Betriebstendenz Richtung Misstrauenskultur ist in der Bundesrepublik kein neues Phänomen: Das Mitarbeitervertrauen in Vorgesetzte liegt schon länger auf einem niedrigen Niveau. In einer 2004 vom FEO durchgeführten Umfrage zur Erfassung des Organisationsklimas in europäischen Klein-, Mittel- und Großbetrieben bewerten deutsche Mitarbeiter ihre Vorgesetzten europaweit mit Abstand am schlechtesten (Götz 2006: 144ff.). 2006 befragte das Wirtschaftsmagazin „Manager Magazin“ insgesamt 350 deutsche Manager und ihre Mitarbeiter zum Betriebsklima innerhalb ihres Unternehmens. Die erschreckenden Ergebnisse: „In jedem dritten Team herrscht keine bedingungslos vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. [...] 21,5 % der Befragten geben an, dass ihr Vertrauen schon oft missbraucht worden ist. 8,6 % haben sogar schon wegen eines schlechten Vertrauensverhältnisses gekündigt“. 67 % der befragten Mitarbeiter glauben, dass ihre Vorgesetzten v. a. aus hoher Unsicherheit, Furcht vor Abhängigkeiten und Machtverlusten misstrauen (Manager Magazin 2006b). Gleichzeitig wird deutlich, dass sie ihr eigenes Verhalten idealisieren und es positiver als ihre Mitarbeiter bewerten (Krystek 1993: 69ff.). Außerdem wurde folgender Zusammenhang festgestellt: „Je größer der Betrieb, desto geringer ist das Vertrauen zum Vorgesetzten und in die Arbeitseinheit“ (Götz 2006: 147).

1.1.2. Öffentlicher Vertrauensverlust von Unternehmen und Managern

Die internen Vertrauensprobleme führen aufgrund einer verstärkt negativen Berichterstattung in den Massenmedien auch zu beträchtlichen externen Imageschäden. Im Zuge von Datenskandalen, Wirtschaftskrise und Restrukturierungsmaßnahmen sinkt das öffentliche Vertrauen in die deutschen Großunternehmen drastisch ab. Das zeigen Daten

des Corporate Trust Index (CTI)⁶ der PMG Presse Monitor AG und der Universität Leipzig (Manager Magazin 2008e). Wie eine Sondererhebung des Sozio-Ökonomischen Panels (SOEP) und des DIW Berlin von knapp 1000 Bundesbürgern belegt, befinden sich die großen deutschen Wirtschaftsunternehmen aktuell in einer öffentlichen Vertrauenskrise. Nur etwa ein Fünftel von ihnen vertraut den Großbetrieben. 55 % haben wenig Vertrauen, 27 % überhaupt kein Vertrauen (DIW 2004). Misstrauensbelege finden sich auch im Xamit-Datenschutzbarometer 2009: Vier von fünf Befragten (82 %) misstrauen den deutschen Unternehmen beim Schutz und im Umgang ihrer persönlichen Daten (Xamit 2009). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine im Januar 2009 durchgeführte repräsentative IfD-Umfrage des Instituts Allensbach von fast 2000 Bundesbürgern⁷ (Allensbach 2009).

Eine besonders tiefe Misstrauenshaltung wird gegenüber der deutschen Wirtschaftselite deutlich: Ihr Image als beliebtes Leit- und Identifikationsobjekt ist weitgehend zerstört (Buss 2008: 231ff.). Die Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) von 17.295 Personen in 16 europäischen Ländern sowie den USA zur Bestimmung des internationalen Vertrauensindex 2009 zeigt, dass deutsche Führungskräfte international am wenigsten öffentliches Vertrauen genießen. Nur 15 % der befragten Deutschen vertrauen ihnen (GfK 2009)⁸. Fast 60 % der deutschen Führungskräfte bestätigen selbst die Ansicht, dass das Unternehmerbild in Deutschland schlecht sei (Buss 2008: 231ff.). 2008 veröffentlichte das „Manager Magazin“ die wichtigsten Ergebnisse des zweiten „International Executive Panels“ von Egon Zehnder International (Manager Magazin 2008a). Die Managerantworten spiegeln die aktuelle Vertrauenskrise deutlich wider: Nur 5 % der 1210 befragten deutschen Führungskräfte sind der Überzeugung, dass ihnen seitens der Gesellschaft Vertrauen entgegengebracht werde (ebd. 2008a). Eine überwältigende Mehrheit von ihnen (68 %) bemerkte bereits 2006 zunehmende öffentliche Akzeptanzprobleme und einen „massiven Vertrauensverlust“ (Manager Magazin 2006a), womit sie sich selbst und ihre deutschen Arbeitskollegen europaweit am kritischsten einstufen. Nur 40 % sehen sich als „integre Persönlichkeiten“, 68 % halten ihre Kollegen für integrier (ebd. 2006a).

⁶ Der Corporate Trust Index (CTI) wird im Auftrag des Manager-Magazins in Kooperation mit dem PMG Presse-Monitor und der Universität Leipzig erstellt. Er ist das Ergebnis einer Inhaltsanalyse. Auf Basis von Quantität und Qualität der Medienberichterstattung großer Medien wie „Financial Times Deutschland“, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, „Focus“, „Handelsblatt“, „Manager Magazin“, „Süddeutsche Zeitung“, „Spiegel“, u. v. a. m., ordnet der CTI die Dax-30-Unternehmen der Bundesrepublik auf einer Skala von +100 bis -150 an. Der sog. CTI-Wert enthält eine fachspezifische, ethische und kommunikative Vertrauensdimension. Er ist ein Indikator für mögliche Vertrauensgewinne oder -verluste der jeweiligen Unternehmen aus dem Blickwinkel der Öffentlichkeit (Manager Magazin 2009a).

⁷ Nur 8 % der Deutschen vertrauen den Unternehmen beim Datenschutz, während ihnen 82 % diesbezüglich misstrauen (Allensbach 2009).

⁸ Schon im Frühjahr 2006 wird der gesellschaftliche Ruf nach einer „neuen“, wertorientierten „Leistungselite“ immer lauter (Pinnow 2007: 86-96). Eine Umfrage der „Welt am Sonntag“ ergab, dass ganze drei Viertel (76 %) der deutschen Öffentlichkeit den deutschen Führungskräften nicht vertrauen (zit. in Pinnow 2007: 69).

1.1.3. Betrieblicher Vertrauensbedarf

Trotz wachsendem Misstrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und steigenden öffentlichen Vertrauensverlusten von Unternehmen und Managern gewinnt das innerbetriebliche Mitarbeitervertrauen für Unternehmen unter dem konstanten Einfluss von veränderungsstarken Globalisierungs- und Reorganisationsprozessen⁹ qualitativ und funktional zunehmend an Bedeutung (Cordini 2007: 83ff.; Meifert 2003; Nauendorf 2004: 117; Willeitner 2002: 315f.; Bohn 2007; Kotthoff 1997: 161ff.). Da Vertrauen soziale Handlungskomplexität reduziert und unsichere Zukunftserwartungen stabilisiert, erhöht sich seine betriebliche Relevanz mit zunehmender Vielschichtigkeit des Sozialsystems (Luhmann 2009: 7ff., 17, 27ff., 31ff., 38, 48, 61, 81; Ripperger 1998: 34ff.; Schweer 1997: 108). Für austauschgeprägte Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehungen ist Vertrauen ein effektiver Koordinationsmechanismus, der trotz bestehenden Veränderungen und Zukunftsgewissheiten eine effektive Erweiterung von Entscheidungs- und Reaktionsmechanismen ermöglicht (Endress 2002: 9; Ripperger 1998: 2ff.; Schweer/Thies 2003: 84; Sztompka 1999: 18ff.; Meifert 2003: 113ff.; Bissels 2002: 36; Grüniger 2001: 67)¹⁰.

Der wachsende betriebliche Vertrauensbedarf erschließt sich v. a. für komplexe Betriebe, die Vertrauen benötigen, um entscheidungsfähig zu sein und ökonomisch agieren zu können (Falk 2004, 2005, 2006), auch aus den ökonomischen Vertrauensfunktionen. Vertrauen, als Form von Sozialkapital, gilt als wichtige Unternehmensressource mit positiven Auswirkungen auf zahlreiche betriebliche Transaktions- und Sozialkapitalbildungsprozesse (Ripperger 1998: 165ff., 223ff.; Fuchs 2006: 167; Geramanis 2002: 14f.; Coleman 1991: 127ff.; Hartmann 2001: 166, 295ff.). Beispielsweise senkt es die Kontroll-, Transaktions- und Agencykosten (Zeit, Informationen, Aufwand, Geld) für Handlungen und Interaktionsbeziehungen (Hartmann 2001: 256; Ripperger 1998; Whitener 1998: 520; Kramer 2006; Ratzke 2003: 21f.). Parallel dazu stärkt es die Unternehmensperformance und Produktivität, generiert Wettbewerbsvorteile, garantiert langfristig höhere Profite und erwirkt kontinuierliche Verbesserungen und Lerneffekte. Eine weitere ökonomische Vertrauensfunktion für Unternehmen ist die damit verbundene Steigerung des eigenverantwortlichen Innovations- und Kreativitätspotentials der Beschäftigten (Lane 1998: 91ff., 108; Coleman 1991: 127ff., 252; Fuchs 2006; Geramanis 2002: 21ff.; Ripperger 1998).

⁹ Z. B. schwindende Vertrautheit, steigende Komplexität, hoher Zeitbedarf aber geringe Reaktionszeit, Umstrukturierung interner Prozesse und Regeln, wachsende Dynamisierung, zunehmender Wandlungs- und Anpassungsdruck.

¹⁰ Die Vertrauensvergabe führt zu einer Mobilisierung von sozialem Handlungspotential für Vertrauensempfänger, ermöglicht Planungen und langfristige Zielsetzungen (Coleman 1991: 253; Sztompka 1995: 255, 260; Luhmann 2009: 25-26; 49-50, 117; Nauendorf 2004: 201).

Interpersonales Vertrauen stellt zudem einen effektiven Steuerungsmechanismus kooperativer Handlungsaktivitäten und Beziehungsstrukturen innerhalb zwischenhierarchischer Austauschverhältnisse dar, der die betriebliche Zusammenarbeit verbessert. Personenvertrauen im Arbeitsalltag führt beispielsweise zu positiven Kommunikationswirkungen: Es optimiert die Breite und Tiefe des Informationsaustausches und steigert die Bereitschaft, Informationen und Vorgesetztenentscheidungen zu akzeptieren. Ein Klima gegenseitigen Vertrauens begünstigt die Koordination von Arbeitsleistungen, Leistungsbereitschaft und Leistungsproduktivität, die Mitwirkung bei Entscheidungen und die Problemlösungsfähigkeit in Gruppen. Infolgedessen erwirkt es positive Effekte auf das Organisationsklima und unterstützt die soziale Mitarbeiterintegration. Es fördert den sozialen Zusammenhalt und die Generierung gemeinsamer Solidaritäts- und Loyalitätserfahrungen. Dies führt zu einem verbesserten Arbeitsklima und einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit (Bissels 2002: 13, 37; Schweer 1997: 108, 131ff.; Nauendorf 2004: 198, 220f.; Krystek 1993: 14ff.; Sztompka 1995: 259ff.; Meifert 2003: 114f.).

1.2. Forschungsziel und Fragestellung der Arbeit

Aufgrund der aktuellen Problemrelevanz des Dilemmas von innerbetrieblichen Vertrauensverlusten und gleichzeitigem betrieblichen Vertrauensbedarf sollen die zentralen Ursachen, Wirkungszusammenhänge und Kausaleffekte der zwischenhierarchischen Misstrauenskultur herausgearbeitet werden, um darauf aufbauend mögliche führungsgestützte Lösungsansätze entwickeln zu können. Für die Beantwortung des Forschungsinteresses ist es wichtig, die folgenden spezifischen, forschungsrelevanten Teilfragen intensiv zu behandeln: Auf welchen genauen Ursachen beruht die zwischenhierarchische Misstrauenskultur? Welche komplexen Kausaleffekte bringt Misstrauen individuell und zwischenmenschlich für Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich? Welche Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Verhaltensweisen muss eine vertrauenfördernde Mitarbeiterführung (Vertrauensmanagementansatz) beinhalten, um vom Mitarbeiter als vertrauensvoll wahrgenommen zu werden und langfristig einen Lösungsweg aus der interpersonalen Misstrauenskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern finden zu können?

1.3. Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit

Die Ausführungen der Forschungsarbeit gliedern sich in fünf Teile: Auf die einleitende Hinführung zum Thema (1.) folgt eine Darstellung theoretischer Vertrauens- und Misstrauensgrundlagen (2.). Dieser Abschnitt definiert den begrifflichen Vertrauenskom-

plex zuerst interdisziplinär (2.1.) und beschreibt dessen vielfältige Dimensionen. Nach dem Eingehen auf wichtige Eigenschaften und Merkmale des Personenvertrauens (2.2.) wird das Vertrauen dann dem Misstrauen gegenübergestellt (2.3.). In einem weiteren Schritt (2.4.) erfolgt die Absteckung des Theorierahmens mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie, die das vertrauens- und misstrauensgeprägte Austauschverhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern im Betriebsalltag beschreibt und erklärt, wie Vertrauen und Misstrauen in der zwischenhierarchischen Akteursbeziehung unter der Einwirkung von Verhaltensrisiken prozessual entstehen. Das Ziel des dritten Kapitels ist, die betriebliche Misstrauenskultur in ihrer ganzen Bandbreite und Komplexität aufzuzeigen (3.). Den Ausgangspunkt hierfür bildet die Identifizierung ihrer Makro- und Meso-Ursachen (3.1.). Anknüpfend an die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden in der Betriebsrealität auftretende individuelle und zwischenhierarchische Mikro-Verhaltenseffekte mit gravierenden Auswirkungen auf das Arbeits- und Beziehungsverhältnis von Führungskräften und Angestellten modelliert (3.2., 3.3.). Der Schwerpunkt dabei liegt auf der Enthüllung des negativen Einflusses von Überkontrolle und anonymer Mitarbeiterüberwachung (3.4.). Anschließend wird das gesamte Misstrauenskonglomerat individueller und zwischenmenschlicher Verhaltenszüge unter Zuhilfenahme theoretischer Impulse in ein interpersonales Misstrauensdilemma aus wechselseitiger Vertrauenserosion und zunehmender Misstrauensintensität zusammengeführt (3.4.3.). Der vierte Teil der Arbeit ist der theoriebasierten Entwicklung führungs-kraftgestützter Vertrauensstrukturen gewidmet (4.). Da bewährte Steuerungsinstrumente, wie z. B. Kontroll- und Überwachungsmechanismen, angesichts gesellschaftlicher Umbrüche und Umgestaltungsprozesse der betrieblichen Arbeitswelt nicht mehr in vollem Umfang greifen, kommt der Rolle der einzelnen Führungskraft, ihrem Verhalten und ihren Fähigkeiten für die Planbarkeit, Gestaltbarkeit und Steuerung von Vertrauensstrukturen, Vertrauenslevels und Vertrauenskulturen im Unternehmen eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. Mittels einer effektiv vertrauenfördernden Mitarbeiterführung soll unter Berücksichtigung von Ursachen und Wirkungen der interpersonalen Misstrauenskultur ein interpersonales, intrinsisch-sozialkooperatives Vertrauensmanagementstrukturkonzept konstruiert werden (4.2.). Dieses differenziert sich in eine Reihe interpersonalen Führungsmaßnahmen aus (4.3.), die die Aufgabe haben, die Vertrauenserosion zu stoppen und die Entstehung von interpersonalem Vertrauen zu begünstigen. Am Schluss der Arbeit (5) werden gewonnene Erkenntnisse analytisch zusammengefasst und bewertet und abschließend persönliche Einschätzungen zur Misstrauensproblematik und zum Vertrauensmanagement in einem Fazit formuliert, das mit zukunftsgerichteten Schlussfolgerungen für die Praxis ergänzt wird.

2. Grundlagen der Vertrauens Theorie

2.1. Vertrauensdefinitionen

Vertrauen ist ein komplexes und vielschichtiges soziales Phänomen, das interdisziplinär seit Mitte des 20. Jahrhunderts von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wie Soziologie, Philosophie, Psychologie, Ökonomie und Anthropologie v. a. im angloamerikanischen Raum verstärkt behandelt wird und einer Vielzahl von heterogenen Verständnissen, Theoriekonzepten, Operationalisierungen und Forschungsergebnissen unterliegt. Die Bedeutungs- und Ergebnisvielfalt, Komplexität und Forschungsuniversalität des Vertrauenskonstrukts erschwert die interpretative Gestaltung eines gemeinsamen Forschungsbezugsrahmens und trägt dazu bei, dass keine präzise und allumfassend gültige Vertrauensdefinition existiert. Die genaue Erfassung des Vertrauensphänomens erfordert deshalb zualererst die Berücksichtigung von Interdisziplinarität. Vertrauen soll nachfolgend aus dem Blickwinkel der Soziologie, Psychologie und Ökonomie definiert werden, jenen Forschungsrichtungen, die sich am intensivsten mit dem Vertrauensthema befasst haben und aus denen die wichtigsten Vertrauensdefinitionen abstammen.

2.1.1. Vertrauen in der modernen Soziologie

In der Soziologie folgt das Thema Vertrauen einer langen Tradition. Zur soziologischen Gründergeneration gehören Emile Durkheim (1858-1917), Georg Simmel (1858-1919) und Max Weber (1864-1920). Der moderne soziologische Vertrauensdiskurs wird durch Beiträge von Niklas Luhmann (1927-1998), James Coleman (1926-1995), Anthony Giddens (*1938) und Piotr Sztompka (*1944) dominiert, die das Vertrauenskonstrukt aus unterschiedlichen soziologischen Theorieperspektiven beleuchten und es dabei als kognitiv-reflexives Phänomen, zwischenmenschliches Verhalten und als Eigenschaft von Beziehungen und Institutionen untersuchen. Der Begriff des Vertrauens wird v. a. als Erklärungshilfe für das Verhalten von Menschen und als Merkmal sowie Funktionsmechanismus von Strukturen verwendet (Endress 2002).

Die aus funktionalistischer Perspektive geführte systemtheoretische Analyse Niklas Luhmanns (Luhmann 1989 bzw. 2009) bildet die wichtigste Grundlage für die moderne Forschungskonjunktur der Vertrauens thematik in der Soziologie. Luhmann definiert Vertrauen als „[...] eine soziale Beziehung, einen [zentralen] sozialen Mechanismus [...]“ (Luhmann 2009: 4), der als „elementarer Tatbestand des sozialen Lebens“ (ebd.: 1) und