

5 Vertrauen – Erfolgsgarant virtueller Kooperationen

Sylvia Steinheuser

5.1 Einleitung

Wann immer von virtueller Zusammenarbeit gesprochen wird oder wir etwas darüber lesen, ist das Thema Vertrauen nicht weit. Dabei zeigen sich zwei Probleme. a.) Vertrauen ist ein sehr komplexes Phänomen (was theoretische Überlegungen sehr anspruchsvoll macht) und b.) Vertrauen besitzt einige Eigenarten, die es schwer beeinflussbar machen. Es lässt sich nämlich weder befehlen noch manipulieren. Damit wird Vertrauen zu einem herausfordernden Forschungsgegenstand mit hoher praktischer Relevanz für virtuelle Organisationen.

Unternehmen, die sich der ökonomischen Bedeutung eines vertrauensbasierten Handelns bewusst sind und ihre Unternehmensstrukturen darauf ausrichten, werden erfolgreich kooperieren. Denn Vertrauen ist die Basis aller Sozialbeziehungen. Ein ausreichendes Maß an Vertrauen gilt allgemein als wesentlicher Erfolgsfaktor ökonomischer Effizienz und Effektivität – auch und gerade für den Spezialfall der interorganisationalen Zusammenarbeit. Es ist somit auch für die Steuerung von Netzwerken im Allgemeinen und virtuellen Organisationen im Besonderen entscheidend.

Der Aufbau von Vertrauen ist jedoch in virtuellen Kooperationsverbünden besonders schwierig: Diese schließen sich in der Regel nur kurzfristig und kurzzeitig zusammen, arbeiten unter dem verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationsmedien zusammen und verzichten auf eine umfangreiche vertragliche Absicherung ihrer Zusammenarbeit (Mertens u. Faisst 1995). Aus ebendiesen Gründen ist Vertrauen gleichzeitig aber auch besonders wichtig für virtuelle Unternehmen.

Der folgende Beitrag gibt praktische Handlungsanleitungen zum Aufbau von Vertrauen in virtuellen Organisationen. Dazu werden

1. aus theoretischer Warte die Bedeutung des Vertrauens für das Gelingen der Zusammenarbeit erläutert,
2. die sechs Säulen des Vertrauens erklärt und warum sie für den Vertrauensaufbau wichtig sind,
3. anhand der Ergebnisse des Verbundprojektes InVirtO Anregungen gegeben, wie ein Unternehmen eine vertrauensgetragene Beziehung zu seinen Partnern aufbauen kann.

Und noch ein Tipp. Vergleichen Sie direkt beim Lesen: Wie steht es um diesen Punkt in meinem Unternehmen? Sind wir diesbezüglich gut aufgestellt? Müssen wir nachbessern?

5.2 Vertrauen als Erfolgskriterium virtueller Kooperationsverbünde

Im Alltagsleben leitet Vertrauen unser Verhalten unaufhörlich. Meistens sind wir uns der Tatsache, dass wir vertrauen, nicht einmal bewusst.

Vertrauen hilft uns im sozialen Miteinander, unsere Handlungen aufeinander abzustimmen. Es wird immer dann relevant, wenn wir in irgendeiner Weise handeln müssen, aber nicht genau wissen, was unser Gegenüber tun wird, und andere Mechanismen, wie bspw. unser Rechtssystem und die damit verbundenen Sanktionsmöglichkeiten, nicht sicherstellen, dass dies in einer von uns gewünschten Art und Weise geschehen wird. Vertrauen kann somit als Entscheidung zu einer riskanten Vorleistung verstanden werden – riskant deshalb, weil unser Vertrauen enttäuscht werden kann. Die Entscheidung zu vertrauen, basiert auf unserer Erwartung, dass der andere in einer Weise handelt, aus der für uns ein Vorteil bzw. zumindest kein Nachteil erwächst. Wenn wir misstrauisch sind, erwarten wir umgekehrt, dass der Andere oder die Anderen uns gegenüber negative oder zumindest keine positiven Absichten hegen. Misstrauen impliziert also immer die Annahme schädigender Absichten des Anderen.

Wie oben erwähnt, gilt Vertrauen in virtuellen Organisationen als erfolgsentscheidendes Merkmal. Aufgrund der Kurzfristigkeit und Kurzzeitigkeit und des häufigen Verzichts auf detaillierte vertragliche Vereinbarungen, gelten vertrauensbildende Maßnahmen gerade hier als unerlässlich für den Erfolg (Mertens u. Faisst 1995). Warum dies so ist, lässt sich anhand der unmittelbaren wie der mittelbaren Wirkungen des Vertrauens erklären.

Die unmittelbaren Wirkungen des Vertrauens sind vielfältig: Vertrauen fördert bspw. leistungsbereites Handeln, den Aufbau und die Stabilisierung von Kooperation und Kommunikation sowie die Konfliktvermeidung re-

spektive Konfliktbewältigung – um nur einige wenige Faktoren zu nennen. Vertrauen gibt dem Einzelnen ein Gefühl der Sicherheit und reduziert Stress. Die beispielhaft genannten Wirkungen zeigen bereits, dass Vertrauen die Zusammenarbeit positiv beeinflussen kann.

Wenn sich ein Unternehmen in Netzwerken wie virtuellen Organisationen engagiert, bedeutet das für das Unternehmen und seine Mitarbeiter stets Unsicherheit und Komplexität. Hier werden die mittelbaren Wirkungen des Vertrauens entscheidend.

Die Begründungen für den Bedarf an Vertrauen für eine erfolgreiche interorganisationale Zusammenarbeit – und damit die mittelbaren Wirkungen – sind vielfältig. Sie können an dieser Stelle nicht in aller Ausführlichkeit wiedergegeben werden (hierzu ausführlich Steinheuser 2006). Gegenseitiges Vertrauen der Partner und ihre Beziehungen zueinander beeinflussen sowohl den Prozess als auch den Output der Zusammenarbeit (Wildemann 2002). Vertrauen steigert sowohl die Effizienz als auch die Effektivität der interorganisationalen Zusammenarbeit. Daher wird von ökonomischer Seite vor allem die mit dem Vertrauen verbundene Kostenreduktion betont. Vertrauen erleichtert sowohl die Verhandlungen als auch die tatsächliche Zusammenarbeit. Es führt dazu, dass die Partner Informationen offener austauschen und gleicht so voneinander abweichende Informationsstände der Partner aus. Dadurch kommen die Partner schneller zu einem Verhandlungsergebnis und sparen entsprechend Verhandlungszeit ein. In der Folge sinken die Verhandlungskosten. Da durch Vertrauen aber auch weniger Steuerung und Kontrolle notwendig sind, sinken nicht nur die Verhandlungskosten, sondern auch die Kontrollkosten (Kröll 2003). Vertrauen ersetzt also in virtuellen Organisationen die formelle Abstimmung und Steuerung (Scholz 1997a). Denn Vertrauen hat eine normative, und damit eine handlungsbindende, Wirkung (Sydow 1996) und ersetzt in der Folge enge Zielsetzungen, spezifische vertragliche Vereinbarungen und detaillierte Absprachen (Büssing 2001). Der Vertrauende erwartet für sein Vertrauen im Gegenzug nicht nur eine Gegenleistung, sondern vergibt quasi einen Kredit (Preisendörfer 1995), den es zu „tilgen“ gilt. Beides erlaubt den Mitgliedern des virtuellen Verbundes, das Verhalten des Partners weniger zu kontrollieren. Insgesamt lässt sich festhalten: Vertrauen schränkt opportunistisches Verhalten ein, also die bewusste Entscheidung für ein Verhalten, das den gemeinsamen Zielen entgegensteht (Kröll 2003).

Vertrauen ist jedoch nicht nur für das Management und den Wirkungsgrad des gesamten virtuellen Kooperationsverbundes, sondern auch für die einzelnen Partner wichtig. Weil die Mitarbeiter in unternehmensübergreifenden Teams arbeiten, verändert sich im eigenen Unternehmen das Verhältnis von direkter und indirekter Kontrolle. Vertrauen wirkt hier als „Be-

ziehungsvertrag“, der absichert, dass die Spielräume, die den Mitarbeitern gewährt werden, im Sinne der Unternehmensziele genutzt werden (Büssing 2001).

Das Engagement in virtuellen Verbünden belastet aber auch die Mitarbeiter erheblich mit koordinativen und kommunikativen Tätigkeiten (Kirn 1995). Aufgrund der Risiken, die die Zusammenarbeit deshalb beinhaltet, ist Vertrauen auch für die einzelnen Mitarbeiter wichtig. Vertrauen in die eigene Organisation ist dabei die Voraussetzung für eine ausreichende Handlungssicherheit der Mitarbeiter und damit für ihr Vermögen, den Mitarbeitern aus den Partnerunternehmen zu vertrauen.

Außerdem hilft eine starke Vertrauensbasis in einer Organisation den Mitarbeitern, selbst Vertrauen in den Begegnungen mit den Mitarbeitern der Partnerunternehmen koordinativ einzusetzen (Steinle et al. 2000). Denn damit sich in schnell wechselnden Organisationszusammenhängen Vertrauensbeziehungen herausbilden und aufrechterhalten können, müssen die Mitarbeiter der kooperierenden Unternehmen nicht nur die Fähigkeit, sondern auch die Bereitschaft mitbringen, sich kurzfristig in unterschiedliche Beziehungsgeflechte einzubringen (Heisig u. Littek 1995). Auch hier ist eine von Vertrauen getragene Beziehung zur eigenen Organisation von Vorteil.

Die Mitarbeit in organisationsübergreifenden Teams hat außerdem möglicherweise zur Folge, dass die Mitarbeiter weniger am sozialen Geschehen im eigenen Unternehmen teilnehmen können. Entsprechend können die Bindung an das Unternehmen bzw. die Identifikation mit dem Unternehmen geringer werden. Arbeitszufriedenheit und -motivation werden demzufolge abnehmen (Büssing 2001). Informationsdefizite und der Verlust von Transparenzerleben in Bezug auf das eigene Unternehmen können zudem Unsicherheit auslösen, z. B. über die Anerkennung der eigenen Leistung oder über Karriere- und Aufstiegschancen. Solche Ängste und Befürchtungen kann Vertrauen ausgleichen.

Wenn wir von Vertrauen in Netzwerken sprechen, dann meinen wir in der Regel unterschiedliche Arten des Vertrauens. So kann das Vertrauen zwischen den Unternehmen bestehen oder zwischen ihren Geschäftsleitern oder Mitarbeitern. Aber auch die einzelnen Mitarbeiter müssen „ihrem“ Unternehmen vertrauen.

Denn wenn der Mitarbeiter der eigenen Organisation nicht vertraut, dann wird er auch Schwierigkeiten haben, dies in der interorganisationalen Zusammenarbeit zu tun. Vertrauen sich die beteiligten Organisationen nicht, so dürfte dies auch ihren Vertretern schwer fallen. Und besteht in einem Unternehmen kein Vertrauen zwischen den Mitarbeitern, so gerät eine vertrauensvolle Beziehung zum eigenen Unternehmen in den Bereich des Unmöglichen. Gleiches gilt für das Vertrauen zwischen den kooperieren-

den Unternehmen. Dieses ist nur dann möglich, wenn sich bspw. die Geschäftsleiter gegenseitig vertrauen.

Will man Vertrauen aufbauen, so werden stets die gleichen Faktoren relevant, nämlich die „Sechs Säulen des Vertrauens“. Sie sind Thema des nachfolgenden Abschnitts.

5.3 Die sechs Säulen des Vertrauens

Vertrauensvolle Beziehungen ruhen auf einem Fundament aus sechs Säulen. Diese sechs Säulen entscheiden – je nach Situation – mehr oder wenig stark darüber, ob sich Vertrauen bilden kann. Die sechs Säulen sind:

1. die *Bekanntheit* des Gegenübers,
2. seine *Kompetenz*,
3. seine *Glaubwürdigkeit*,
4. seine *Kommunikationsweise*,
5. die *Wertschätzung*, die man in seinem Verhalten wahrnimmt und
6. die *Entlastung*, die Rahmenbedingungen bieten.

Fehlt eine der sechs Säulen oder ist sie nur schwach ausgebaut, dann können die anderen ihre Funktion übernehmen. Dies gilt jedoch nicht für die Bekanntheit mit dem Bezugsobjekt unseres Vertrauens. Bereits Simmel schreibt: „Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen“ (Simmel 1958, S. 263). Um zu vertrauen, brauchen wir Informationen über das Vertrauensobjekt oder zumindest über die Situation, in der wir uns befinden.

Wenn wir uns darüber bewusst sind, was für den Aufbau von Vertrauen entscheidend ist, dann können wir uns aktiv um Vertrauen bemühen. Aber Vorsicht: Vertrauen entzieht sich sowohl der strategischen Manipulation als auch der förmlichen Verordnung!

Vertrauen kann nur dadurch zu einem Merkmal der Organisation und des Handelns ihrer Mitarbeiter werden, wenn jeder sein Handeln an den sechs Säulen des Vertrauens orientiert.

5.3.1 Bekanntheit

„Bekanntheit ist der Schlüssel zum Vertrauen“, sagt der britische Soziologe und Blair-Berater Anthony Giddens (1996, S. 153). Vertrautheit im Sinne von Bekanntheit ist also die Basis jeglichen Vertrauens.

Unsere Vertrautheit mit der Situation und der Person, der wir vertrauen wollen, bildet somit die Grundlage unseren Vertrauens: Je vertrauter sie

uns sind, desto mehr Informationen stehen uns zur Verfügung, um (bewusst oder unbewusst) zu entscheiden, ob wir vertrauen wollen. Die Menge und die Qualität der Informationen bestimmen auch, wie viel Kontrolle wir über die Situation, ihren Ausgang und speziell das Handeln und die Absichten anderer haben. Je mehr Informationen wir besitzen, desto eher sind wir also bereit zu vertrauen (Flick 1989).

Das bedeutet auch: Je mehr Informationen wir einem potenziellen Kooperationspartner über uns und unser Unternehmen geben, desto leichter wird es ihm fallen, uns zu vertrauen.

- Unternehmen sollten sich deshalb „bekannt“ machen. Nur wer (persönlich) bekannt ist, kommt als Partner für Kooperationen in Betracht. Sorgen Sie für eine gute Reputation (in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht). Nutzen Sie dazu Ihre Homepage, Pressemitteilungen, Messen, Verbände, Kooperationsbörsen.
- Von entscheidender Bedeutung ist persönliches Networking. Bauen Sie vielfältige, vor allem persönliche Beziehungen auf. Das gilt für Sie als Geschäftsleitung ebenso wie für Ihre Mitarbeiter. Öffnen Sie ihr Unternehmen. Schaffen Sie für ihre Mitarbeiter Möglichkeiten, persönliche Beziehungen aufzubauen, indem diese mit den Mitarbeitern ihrer Kooperationspartner in Kontakt kommen und indem sie Messen und Kongresse besuchen und ihr Wissen weiter geben dürfen.
- Sorgen Sie für ausreichend face-to-face-Kontakte. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen in der Biotechnologie-Branche zeigen, dass eine Kommunikation, die hauptsächlich über moderne Kommunikationstechnologien stattfindet, für den Beziehungs- und Vertrauensaufbau nicht ausreicht. Damit sich zwischenmenschliches Vertrauen entwickeln kann, ist vielmehr die Begegnung von Angesicht zu Angesicht entscheidend. Ebenso wie die von uns befragten Mitarbeiter der Biotechnologie-Branche hält auch die Wissenschaft Zeit und Raum für zwanglose Kontakte von Mitarbeitern mit verschiedenen Aufgabengebieten, aus verschiedenen Abteilungen und von verschiedenen Hierarchiestufen, aber auch Kommunikationsseminare zur Erweiterung der kommunikativen Kompetenz der Mitarbeiter für vertrauensförderlich (Gora 2001).
- Face-to-face-Kontakte bieten im Vergleich zum telefonischen oder schriftlichen Kontakt eine Menge Vorteile. Denn im persönlichen Kontakt nehmen wir nicht nur die gesprochene Mitteilung auf, sondern auch nonverbale Signale aus Mimik, Gestik und Körperhaltung. Face-to-face-Kontakte bieten somit mehr Informationen und vermitteln entsprechend einen besseren Eindruck von der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers. Außerdem sprechen wir in informellen Begegnungen nicht nur über arbeitsrelevante Themen, sondern auch über persönliche Angelegenheiten

und Gefühle (Schweer u. Thies 1999). Und wenn Vertrauen im persönlichen Kontakt entsteht, dann besitzt dies mehr Verbindlichkeit (Luhmann 2000).

- Was die Menge der Kontakte angeht: Die empirische Forschung zeigt, dass mit steigender Kommunikation auch Kooperation und Vertrauen zunehmen (Pribilla et al. 1996). Auch das positive Erleben und die Konformität in einer Gruppe werden verbessert (Steinmann u. Schreyögg 1997). Sorgen Sie deshalb für ausreichend persönliche Kontakte zwischen Ihrem und den Partnerunternehmen.

Außer den Informationen, die der Vertrauende aus seiner Bekanntheit mit dem Gegenüber besitzt, ist es für sein Vertrauen entscheidend, für wie vertrauenswürdig er den Vertrauensnehmer hält. Ob jemand als vertrauenswürdig gilt, wird durch die Säulen *Kompetenz*, *Glaubwürdigkeit*, *Kommunikation* und *Wertschätzung* bestimmt (in ähnlicher Weise Neubauer 1999).

5.3.2 Kompetenz

Wer kompetent wirkt, gilt als vertrauenswürdig. Mit Kompetenz werden alle „Fähigkeiten, Erfahrungen und Fertigkeiten, um anstehende Aufgaben zu bewältigen“ (Neubauer 1997, S. 106) bezeichnet. Die Bedeutung der Kompetenz für den Aufbau von Vertrauen im Rahmen von Arbeitsbeziehungen wurde in vielen empirischen Untersuchungen belegt.

Um als kompetenter Partner wahrgenommen zu werden, können Sie das Folgende tun:

- Stellen Sie Ihre Kompetenzen und Ihr Leistungsvermögen, aber vor allem Ihre Kooperationserfahrungen und –erfolge, dar. Nutzen Sie dazu die oben erwähnten Möglichkeiten, sich bekannt zu machen, voll aus.
- Stehen Sie mit einem potenziellen Kooperationspartner im Gespräch, so stellen Sie Ihren eigenen Leistungsbeitrag der Zusammenarbeit dar.

Unsere Untersuchungen in der Biotechnologie-Branche zu vertrauensrelevanten Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter zeigten außerdem, dass den Mitarbeitern Kenntnisse im Konflikt- sowie im Projektmanagement fehlen. Außerdem gibt es in den untersuchten Unternehmen kaum Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der Teamfähigkeit. Wie wichtig solche Kompetenzen jedoch sind, lässt sich am Beispiel der Konfliktfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter leicht verdeutlichen.

Die Konfliktfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter wird in der Literatur kaum als relevanter Einflussfaktor auf den Vertrauensaufbau disku-

tiert. Der Konflikt ist jedoch eine der Situationen, in denen überprüft wird, ob das Vertrauen tatsächlich gerechtfertigt ist und der Vertrauensnehmer aufgrund seiner Konfliktfähigkeit, der Konsistenz seines Verhaltens auch in Krisensituationen, seiner Integrität in Information und Kommunikation im Streitfall und der bei ihm wahrgenommenen Wertschätzung, vermittelt bspw. über die Fairness im Fall von Misshelligkeiten, als vertrauenswürdig einzuschätzen ist. Konflikt und Vertrauen haben also einen wechselseitigen Einfluss aufeinander: Vertrauen ermöglicht die konstruktive Bewältigung von Konflikten (Bierhoff 1995), und die Konfliktfähigkeit und -bereitschaft wirkt sich wesentlich auf die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit einer Person aus. Darüber hinaus stärkt die erfolgreiche gemeinsame Bewältigung von Problemen und kritischen Situationen das interpersonelle Vertrauen (Neubauer 1999). Daher lassen sich folgende Empfehlungen aussprechen:

- Richten Sie ein Projektmanagement in Ihrem Unternehmen ein, um die Projektarbeit formal zu regeln. Von den Partnern wird dies als Zeichen Ihrer unternehmerischen Kompetenz bewertet.
- Sorgen Sie daher dafür, dass Ihre Belegschaft „fit“ in der Konflikt- und Teamfähigkeit, aber auch im Projektmanagement ist. Bieten Sie entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen an. Wer auch innerbetrieblich Teamarbeit durchführt, dessen Mitarbeiter sind nicht nur geübt darin, sondern ihm wird auch mehr in diesem Bereich zugetraut, wie unsere Ergebnisse zeigen.
- Die hierarchische Koordination in Ihrem Unternehmen muss stimmen. Ihre Partner, aber auch die eigenen Mitarbeiter, nehmen wahr, ob Sie Aufgaben und Kompetenzen klar strukturieren und zuweisen. Benennen Sie einen festen Ansprechpartner für das Kooperationsprojekt und ggf. auch für einzelne Funktionen. Dieser sollte im Projektverlauf möglichst nicht wechseln.
- Von entscheidender Bedeutung ist es auch, ob Sie den Informationsfluss im Unternehmen managen können. Richten Sie entsprechend Ihre Informations- und Kommunikationstechnologien danach aus. Ihre Partner beurteilen Ihre Kompetenz auch danach.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie in der Lage sind, schnell Verträge zu erarbeiten. Diese müssen gleichzeitig qualitativ hochwertig sein, damit Sie Ihre Kompetenz nachweisen können.

5.3.3 Glaubwürdigkeit

Als vertrauenswürdig gilt, wer glaubwürdig ist. Glaubwürdig ist ein Verhalten dann, wenn es sowohl verbal als auch nonverbal Bestand hat. Ein solches Verhalten wird als konsistent bewertet. Konsistentes Verhalten ist nicht nur die Voraussetzung für Glaubwürdigkeit, sondern auch dafür, dass man das Verhalten des Gegenübers relativ verlässlich vorhersagen kann. Auch dies ebnet den Weg zum Vertrauen.

In der Literatur finden wir die folgenden Hinweise, wann wir ein Verhalten als konsistent und glaubwürdig empfinden:

1. *Die Person ist zuverlässig* und man kann sich auf sie verlassen. Das ist der Fall, wenn eine Person ihre (impliziten und expliziten) Versprechen einhält und ihre Worte und Taten übereinstimmen.
2. *Die Person zeigt Verhaltenskontinuität* sowie Beständigkeit in dem, was sie sagt.
3. *Die Person wirkt „echt“*, bzw. authentisch.
4. *Die Person erscheint „kongruent“*, d. h. ihre Handlungen, Einstellungen und Werthaltungen stimmen überein.

Wie glaubwürdig ein Unternehmen ist, zeigt sich in seiner Reputation. So beeinflusst die Glaubwürdigkeit ganz entscheidend die Wahrscheinlichkeit, als vertrauenswürdiger Partner in interorganisationalen Netzwerken wahrgenommen zu werden.

- Halten Sie deshalb Abmachungen ein. Dies gilt für vertragliche ebenso wie für mündliche Vereinbarungen. „Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewußt oder unbewußt über sich mitgeteilt hat“ (Luhmann 2000, S. 37). Wenn Sie Ihre Zusagen nicht einhalten, wird das sowohl von Ihren Partnern als auch von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen. Denn nur, wenn Sie verbindlich in Ihren Zusagen sind, sind Ihre Aktionen vorhersagbar. Dies schafft Vertrauen.
- Klären Sie Ihre Ziele und richten Sie Ihr betriebliches Handeln stets an diesen Zielen aus. Klarheit über die eigenen Ziele zu gewinnen, kann als erster Schritt zur Glaubwürdigkeit bewertet werden (Nieder 1997). Ist sich ein Unternehmen der eigenen Grenzen und Möglichkeiten bewusst, so wird es Absprachen treffen, die es auch tatsächlich einhalten kann.
- Last but not least: Sprechen Sie im eigenen Unternehmen positiv über die Partner. Es wirkt unglaublich, wenn Sie mit jemandem kooperieren, über den Sie nicht gut reden.

5.3.4 Kommunikation

Kommunikation und Vertrauen stehen in einem wechselseitigen Zusammenhang. Sprich: Wenn sich die Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessert, so nimmt das Ausmaß des gegenseitigen Vertrauens zu und vice versa. Das ist wissenschaftlich nachgewiesen.

Ein mustergültiges Informations- und Kommunikationsverhalten lässt sich nach entsprechenden Forschungsergebnissen an den folgenden Kennzeichen festmachen:

- Bereitschaft, Informationen vollständig und ehrlich weiterzugeben,
- (physische) Zugänglichkeit (im Sinne von: „der andere ist anwesend, wenn er gebraucht wird“),
- (psychische) Bereitschaft zur Informationsaufnahme (im Sinne von „der andere ist für meine Ideen ansprechbar“),
- Verschwiegenheit und Diskretion.

Wie wir mit dem Anderen kommunizieren, ist wichtig, damit er über uns, unsere Absichten und damit über die Situation Klarheit gewinnen kann (Koller 1990). Außerdem kann mit dem Medium der Sprache Glaubwürdigkeit kommuniziert werden (Wilkesmann 1998). Damit wir unser Gegenüber als vertrauenswürdig empfinden, muss er uns vor allem jene Informationen korrekt weitergeben, deren Verfälschung und Zurückhaltung zu negativen Konsequenzen oder dem Ausbleiben von positiven Konsequenzen für uns führen könnten.

Beachten Sie die folgenden Punkte in Ihrem Unternehmen, damit Information und Kommunikation gut funktionieren:

- Von entscheidender Bedeutung ist die sog. Kommunikationskultur in Ihrem Unternehmen. Die von uns befragten Mitarbeiter der Biotechnologie-Branche wünschten sich „offene Türen“, also eine hohe Zugänglichkeit und Ansprechbarkeit aller Beteiligten, sowie die Etablierung einer „Hol- und Bringschuld“ im Unternehmen, um so eine vollständige und ehrliche Informationsvergabe und -aufnahme zu sichern.
- Richten Sie ein Informationsmanagement in Ihrem Unternehmen ein. Informations und Kommunikationsmedien müssen so eingesetzt werden, dass die vorhandenen Informationen und Daten sowie die diversen Informationsquellen in Verbindung zu einem offenen und effizienten Kommunikationsverhalten gebracht werden (Gora 2001). Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Mitarbeiter technische Schwierigkeiten, eine unzureichende Informationsweitergabe und sogar den Aufbau sozialer Defizite befürchten. Sorgen Sie daher für ein technisch einwandfreies Funktionieren der Informationssysteme und die Entwicklung entspre-

chender Medienkompetenz bei den Mitarbeitern. Beteiligen Sie die Mitarbeiter von Anfang an an der Entwicklung Ihres Kommunikationssystems. Diese sind die Experten für die Inhalte, die transportiert werden müssen, und die Infrastruktur muss ihrer Nutzungslogik entsprechen. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über den Sinn und Zweck der geplanten organisatorischen Veränderung und richten Sie, wenn möglich, verschiedene Projektgruppen zur Entwicklung des Informationsmanagementsystems ein. Dies hat gleichzeitig den Vorteil, dass sich die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern intensivieren. Sichern Sie den Informationsfluss durch entsprechende Regeln ab. Und schaffen Sie ausreichend Gelegenheiten für informelle Kontakte, damit sich das Gefühl, sozial gravierende Verluste zu erleiden, bei den Mitarbeitern erst gar nicht entwickeln kann.

- Seien Sie auch offen für Informationen, die von außen kommen. Das belegt nicht nur Ihre Innovationsorientierung, sondern auch, dass Sie potenziellen Veränderungsprozessen positiv gegenüberstehen. Auch die von uns befragten Mitarbeiter aus der Biotechnologie-Branche forderten die Offenheit für Informationen von außen, und sie stehen mit dieser Ansicht nicht allein da. So formuliert Gora, dass es für die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation „von entscheidender Bedeutung [ist], ob sich der erkennbare Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft auch im jeweiligen Unternehmen widerspiegelt, und wie sich Organisationseinheiten mit den Megatrends auseinandersetzen“ (Gora 2001, S. 321). Vergleichbare Annahmen finden wir bei Knut Bleicher, Professor an der renommierten St. Galler Business School, der die Zukunftszugewandtheit eines Unternehmens, seine Lernbereitschaft und eine positive Einstellung zum Wandel als prägende Elemente der sog. „Vertrauensorganisation“ betrachtet (Bleicher 2002). Ihre Mitarbeiter sollten darüber hinaus Konferenzen, Messen, Kongresse etc. besuchen dürfen. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich vielfältig zu informieren (Fachzeitschriften, Newsletter, Internet) – auch während der Arbeitszeit! Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern. Sie werden es nicht ausnutzen. Aber diese Form des Informierens darf keine Einbahnstraße sein. Geben Sie daher auch Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Teile ihrer Arbeit zu veröffentlichen und ihr Know-how zu teilen. Sprechen Sie also detailliert ab, welche Informationen das Unternehmen verlassen dürfen und welche nicht.

All dies wird sowohl von Ihren Partnern als auch von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen und stellt die Voraussetzung dar, damit Ihr Unternehmen kompetent und integer in seinem Kommunikationsverhalten wirkt. Für Ihre Partner sind darüber hinaus die folgenden Punkte ganz entscheidend:

- Legen Sie Ihre Ziele offen und gleichen Sie sie mit denen Ihrer Partner ab. Je mehr die Zielvorstellungen voneinander abweichen und je mehr unterschiedliche Ziele es gibt, desto höher ist die Gefahr, dass jeder die Kooperation nur als Vehikel zur Verfolgung seiner eigenen Ziele benutzt (Kröll 2003). In diesem Fall braucht es ein Mehr an gegenseitigem Vertrauen, um das Risiko und die dadurch entstehende Unsicherheit auszugleichen.
- Seien Sie auch gegenüber Ihren Kooperationspartnern offen und ehrlich in der Informationsweitergabe. Selbst wenn es keine positiven Nachrichten sind. Das schafft Vertrauen.

5.3.5 Wertschätzung

Die Säule Wertschätzung bezieht sich auf Merkmale, die dem Vertrauensden erlauben, dem Gegenüber wohlwollende Absichten und damit Vertrauenswürdigkeit zuzuschreiben.

Aus der Forschung ist bekannt, dass wir uns dann wertgeschätzt fühlen, wenn wir die folgenden Merkmale beim Anderen wahrnehmen:

- Fairness und Gerechtigkeit,
- Respekt und Anerkennung,
- Loyalität und Solidarität,
- ideelle Unterstützung wie Aufmerksamkeit, Einfühlungsvermögen und Akzeptanz,
- aktive Unterstützung wie helfen und Schaden abwenden sowie
- das Fehlen bedrohlichen, opportunistischen, herabsetzenden oder kompetitiven Verhaltens.

Wertschätzung kennzeichnet also im Grunde unsere Beziehung zum anderen. Nehmen wir die o. a. Verhaltensweisen bei einer anderen Person wahr, so unterstellen wir ihr schon per se eine positive Haltung uns gegenüber und eigentlich keine schädigenden Absichten. Wertschätzung und Vertrauenswürdigkeit scheinen somit fast das Gleiche zu sein. Allerdings sind Situationen denkbar, in denen wir jemandem lieber nicht vertrauen, obwohl wir uns eigentlich von ihm wertgeschätzt fühlen, etwa weil ihm die notwendigen Kompetenzen fehlen, um unseren Erwartungen gerecht zu werden, oder weil ihm der Vertrauensbruch kurzfristig einen entscheidenden Vorteil bringen würde.

Um Ihren Partnern zu zeigen, dass Sie sie und das gemeinsame Kooperationsprojekt schätzen, können Sie das Folgende tun:

- Signalisieren Sie Ihre eigene Kooperationsbereitschaft. Dazu können Sie z. B. ihre Homepage nutzen, auf der Sie Ihre Absichten zu kooperieren mitteilen oder bereits vergangene Kooperationserfahrungen besonders hervorheben. Nutzen Sie Kooperationsbörsen.
- Weisen Sie dem Kooperationsprojekt ausreichend personelle und materielle Ressourcen zu. Ist dies nicht der Fall, interpretiert der Partner dies als mangelnde Wertschätzung des Projektes. Er wird Ihnen entsprechend wenig Vertrauen entgegenbringen.
- Seien Sie fair in Vertragsverhandlungen und im Konfliktfall. Fairness wurde von unseren Befragten mehrfach als grundsätzliches, die Zusammenarbeit förderndes Prinzip benannt. Grunwald bezeichnet die Fairness gar als Fundament aller Sozial- und Arbeitsbeziehungen (Grunwald 1997).
- Zeigen Sie sich möglichst kulant, wenn es Ihrem Partner nicht gelingt, Vereinbarungen einzuhalten.

5.3.6 Rahmenbedingungen des Vertrauens

Rahmenbedingungen stützen das Vertrauen ab. Rahmenbedingungen sind bspw. soziale Normen, die als Verhaltensregeln wirken (z. B. Teamführungsregeln). Für die Zusammenarbeit in virtuellen Organisationen spielen das Rechtssystem und das Vertragswesen eine entscheidende Rolle (hierzu ausführlich Bachmann u. Lane 1997), aber auch die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten, die man über und auf das Verhalten des Partners hat. Denn obwohl viele Autoren Vertrauen als eine kostengünstige Alternative zur Kontrolle bezeichnen, gehen sie nicht davon aus, dass Vertrauen die Kontrolle vollständig ersetzen kann. Vertrauen wird immer unter ganz bestimmten Erwartungen geschenkt, deren Einhaltung überprüft wird. Vertrauen und Kontrolle müssen somit zu einem ausbalancierten Verhältnis finden. Das Ausmaß der Kontrolle und die Höhe des Vertrauens stehen dabei in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Je geringer das Vertrauen ist, desto höher wird die Kontrolle sein und umgekehrt.

Auch eine gegenseitige Abhängigkeit stützt das Vertrauen. Dabei zeigt sich die Wirkung solcher Interdependenzen auf die Vertrauensbildung in zweifacher Weise. Zum einen wirkt sich ein gemeinsames Interaktionsziel positiv auf die Rechtfertigung der gegenseitigen Erwartungen durch die Beziehungspartner aus. So weist Koller darauf hin, dass ein gemeinsames Interaktionsziel den Wert der Interaktion an sich verdeutlicht (Koller 1997), was bereits das Risiko eines Vertrauensmissbrauchs minimiert. Gegenseitige Abhängigkeit entsteht jedoch auch durch die „Macht“ der Reputation und das darin enthaltene Sanktionspotenzial. Wer nicht als vertrau-

enswürdig gilt, verfügt über ein weniger dichtes Netz sozialer Beziehungen und kann entsprechend nicht auf die Ressourcen anderer zurückgreifen (Seifert 2001). Zudem ergeben sich aus einem Vertrauensbruch negative Reputationseffekte, etwa wenn der Vertrauensbruch anderen Partnern bekannt wird, mit denen ein Unternehmen längerfristige Beziehungen unterhält oder anstrebt (Raub 1992).

Als was genau sind diese Rahmenbedingungen zu begreifen? Es sind Indizien, ob wir vertrauen können. Für den Soziologen Niklas Luhmann geben Rahmenbedingungen Anhaltspunkte für die Vertrauensbildung und minimieren somit das Risiko, das mit dem Vertrauen verbunden ist (Luhmann 2000). Rahmenbedingungen ermöglichen es uns abzuschätzen, ob es im Interesse des Gegenübers stehen könnte, unser Vertrauen zu brechen. Das heißt, wir schätzen auf Basis dieser Gegebenheiten die Motivation des Vertrauensnehmers in der konkreten Situation ein (und nicht, ob er uns denn generell wohlgesinnt ist).

Übrigens stützen diese Bedingungen das Vertrauen nicht nur ab, sondern brauchen es gleichzeitig auch für ihr eigenes Funktionieren. (Man denke nur daran, was passieren würde, wenn niemand unserem Rechtssystem vertrauen würde!) Wir haben es also hier mit komplizierten Abhängigkeits- und Ergänzungsverhältnissen zu tun.

Wenn Sie nachfolgend lesen, wie Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Partner entlasten können, dann wird Ihnen einiges davon schon bekannt vorkommen. Das liegt daran, dass einige Merkmale sowohl direkt vertrauensförderlich wirken (und auf den vorherigen Seiten bereits benannt wurden) als auch indirekt Vertrauen abstützen können. Doch was genau können Sie tun?

5.3.6.1 Wie Sie Ihre Mitarbeiter und ihr Vertrauen entlasten können

- Sie entlasten Ihre Mitarbeiter durch eine eindeutige Verantwortungs- und Kompetenzzuweisung. Aus einer unklaren Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und der damit verbundenen Rollenunklarheit ergibt sich für den einzelnen Mitarbeiter ein erhöhtes Stresspotenzial (Weinert 1998). Außerdem ist die Klarheit über die Reichweite der eigenen Kompetenzen auch die Voraussetzung von Handlungssicherheit. Ihre Festlegung ermöglicht es dem Einzelnen, vertrauensvoll zu handeln.
- Wenn die Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die eine Organisation ihren Mitarbeitern gibt, groß sind, dann spricht dies dafür, dass das Unternehmen eine vertrauensbasierte Normen- und Wertestruktur besitzt. Diese ermöglicht auch den Mitarbeitern, Vertrauen zur Hand-

lungskordinierung in der Zusammenarbeit einzusetzen. Die Vertrauenseinstellung der Organisation und damit ihre „Vertrauensbereitschaft“ nehmen also wesentlichen Einfluss auf das Vertrauen, das man den Mitarbeitern der anderen Unternehmen entgegenbringt.

- Gleiches gilt für eindeutige Regelungen bezüglich der Informationsflüsse sowie der Projektarbeit. Auch sie entlasten die Mitarbeiter (weil nicht alles geklärt werden muss und Reibungsverluste ausbleiben) und setzen so Kapazitäten für den Vertrauensaufbau frei. Außerdem ermöglichen sie den Mitarbeitern, sich vertrauenswürdig zu geben. So wirkt es sich negativ auf ein Vertrauensverhältnis aus, wenn Informationen ihren Empfänger verspätet oder gar nicht erreichen oder sie unvollständig oder gar falsch sind.
- Etablieren Sie Fehlertoleranz in Ihrem Unternehmen. Unsere Untersuchungen in der Biotechnologie-Branche zeigen, dass sie in den befragten Unternehmen nur unzureichend gegeben ist. Da der Ausgang von Kooperationsprojekten jedoch immer ungewiss und schon gar nicht durch den einzelnen Mitarbeiter allein bestimmbar ist, kann es hilfreich sein, den Mitarbeitern über eine institutionalisierte Fehlertoleranz entsprechende Handlungssicherheit zu geben. Fehlertoleranz ermöglicht also dem Unternehmen, ein Regelwerk einzurichten, das dicht genug ist, um den Mitarbeitern Handlungssicherheit zu geben, und locker genug, um ihnen ausreichend Entscheidungsspielräume zu lassen.
- Mitarbeiter ohne Kooperationserfahrungen sorgen sich um die Anerkennung ihrer Leistung in der Kooperationsarbeit. Machen Sie deutlich, dass diese Sorge unbegründet ist. Sie können auch Ihr Entlohnungs- und Anreizsystem ganz auf Teamleistung abstellen.
- Auf das Vertrauen der Mitarbeiter wirkt es sich auch günstig aus, wenn das Unternehmen offen und ehrlich mögliche Entwicklungsperspektiven aufzeigt, die sich aus der Mitarbeit in Kooperationsprojekten ergeben.
- Außerdem wird durch die Mitarbeit in Kooperationsprojekten die Ausgrenzung aus dem eigenen Unternehmen befürchtet. Die Organisation sollte demnach die Integration der entsendeten Mitarbeiter in das eigene Unternehmen nicht vergessen. Gefragt ist also eine Grenzziehung zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Kooperationspartner, die den Mitarbeitern so viel Identität und Sinn vermittelt, dass sie sich ihm weiter zugehörig fühlen. Gleichzeitig darf das Zugehörigkeitsgefühl sie nicht darin behindern, sich für die gemeinsamen Kooperationsziele einzusetzen oder in das unternehmensübergreifende Team integriert zu werden, weil ihre Ziele und Normen zu stark von denen des Teams abweichen. Binden Sie die Mitarbeiter, die in Kooperationsteams arbeiten, weiterhin sowohl räumlich als auch informatorisch ein. Auch die Unter-

stützung, die die Mitarbeiter durch das Management in der Kooperationsarbeit erleben, entlastet die Mitarbeiter und macht sie in der Folge kooperationsbereit. Gemeint ist natürlich in erster Linie eine aktive Unterstützung der Mitarbeiter. Aber Unterstützung bedeutet auch, ihre eigenverantwortliche Arbeit nicht zu behindern, z. B. dadurch, dass die Geschäftsleitung in die Projektarbeit eingreift, ohne sich mit dem Projektverantwortlichen abzustimmen.

- Und noch einmal: Definieren Sie ganz genau die Informationen, die auch gegenüber dem Kooperationspartner als vertraulich gelten. Andernfalls wird der Mitarbeiter unnötig belastet, weil er nie weiß, ob er noch ausreichend diskret ist.

5.3.6.2 Wie Sie Ihr eigenes und das Vertrauen Ihrer Partner entlasten können

- Schließen Sie bei brisanten Themen vertragliche Vereinbarungen mit Ihren Partnern ab. Verträge sichern Vertrauen ab, denn sie legen den „Schuldigen“ im Falle eines Vertrauensbruchs fest und machen den Vertrauensbruch damit unwahrscheinlicher.
- Sie können sich auch dadurch absichern, dass Sie und Ihr Partner in der Zielerreichung voneinander abhängig sind. Interessen- und Zielübereinstimmung zwischen den Partnern verweist auf den Mechanismus, den der Professor für Betriebswirtschaftslehre Christian Scholz „Vertrauen durch Schicksalsgemeinschaft“ (Scholz 2002, S. 30) nennt. Scholz bezieht sich dabei auf die beiden Autoren William H. Davidow und Michael S. Malone, die häufig als Gründerväter des Begriffs „virtuelles Unternehmen“ genannt werden (Davidow u. Malone 1993). Wenn die Partner in ihrer Zielerreichung voneinander abhängig sind, liegt es in ihrem Eigeninteresse, in einer Weise zu handeln, die ihren Versprechungen nachkommt bzw. im Interesse des Vertrauensgebers liegt.
- Vereinbaren Sie mit Ihren Partnern Spielregeln. Sie machen Verhalten vorhersagbar. Daraus erwächst Vertrauen.
- Vereinbaren Sie Meilensteine. So können Sie selbst und Ihre Partner die Zielerreichung kontrollieren und entscheiden, ob das in den anderen gesetzte Vertrauen gerechtfertigt ist. Zeigen Sie sich möglichst kulant, wenn der Partner das Ziel verfehlt, das aber gut begründen kann. Auch dies schafft Vertrauenswürdigkeit (s. o. „Wertschätzung“). Und grundsätzlich gilt: Je mehr Vertrauen, desto geringer die Kontrolle. Kontrollieren Sie also Ihre Partner (und auch Ihre Mitarbeiter) zu stark, gewinnen sie das Gefühl, dass Sie ihnen kein Vertrauen entgegenbringen.

- Unsere Ergebnisse zeigen, dass die nachgewiesene Leistung des Partners das geschenkte Vertrauen bestätigt und stärkt. Umgekehrt wird es jedoch durch eine mangelnde Leistungserbringung ins Wanken gebracht. Vertrauen orientiert sich also auch am materiellen Output, also an der Frage, ob der Vertrauensnehmer den an ihn gerichteten Erwartungen entspricht (Seifert 2001). Nach Bleicher sind es dementsprechend „gerade die Erfolgserlebnisse, die positive Wirkungen auf die Entwicklung von Vertrauenskulturen ausüben“ (Bleicher 2002, S. 8). Vertrauen fördert demnach nicht nur den Erfolg einer Kooperation, sondern entsteht auch durch geglückte Kooperationen, indem es durch sie bestätigt und verstärkt wird (Heisig 1997).

Literatur

- Bachmann R, Lane C (1997) Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien. In: Schreyögg G, Sydow J (Hrsg) Gestaltung von Organisationsgrenzen. de Gruyter, Berlin usw., S 79–110
- Bierhoff HW (1995) Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: Kieser A, Reber G, Wunderer R (Hrsg) Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 2148–2158
- Bleicher K (2002) Vertrauensorganisation Universität. Vortrag auf dem Symposium „Gesellschaft – Staat – Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung.“ am 07./08. Februar 2002. CHE – Centrum für Hochschulentwicklung. Internet: http://www.che.de/downloads/Hauptvortrag_Bleicher_52.pdf.
- Büssing A (2001) Telearbeit und die Rolle von Vertrauen. In: Matuschek I, Henninger A, Kleemann F (Hrsg) Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, S 89–108
- Davidow WH, Malone M (1993) Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Campus, Frankfurt am Main usw.
- Flick U (1989) Vertrauen, Verwalten, Einweisen: subjektive Vertrauenstheorien in sozialpsychiatrischer Beratung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Giddens A (1996) Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: Beck U, Giddens A, Lash S (Hrsg) Reflexive Modernisierung. Suhrkamp, Frankfurt am Main, S 113–194
- Gora W (2001) Virtuelle Organisationen. Vertrauen als Managementkonzept. In: Mihai N (Hrsg) *trust//das.prinzip.vertrauen*. Beiträge zum internationalen Kolloquium „Vertrauen. Das 21. Jahrhundert und darüber hinaus“. Synchron, Heidelberg, S 321–360
- Grunwald W (1997) Das Prinzip Wechselseitigkeit: Fundament aller Sozial- und Arbeitsbeziehungen. In: Schweer MKW (Hrsg) Vertrauen und soziales Han-

- deln. Facetten eines alltäglichen Phänomens. Luchterhand, Neuwied usw., S 207–219
- Heisig U (1997) Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In: Schweer M (Hrsg) *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, S 121–153
- Heisig U, Littek W (1995) Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. *Soziale Welt* 46: 282–304
- Kirn S (1995) Kooperierende intelligente Agenten in Virtuellen Organisationen. *HMD* 185: 24–36
- Koller M (1990) Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie 153
- Koller M (1997) Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze. In: Schweer MKW (Hrsg) *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, S 13–26
- Kröll AM (2003) *Interorganisationale Netzwerke: Nutzung Sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategien*. DUV, Wiesbaden
- Luhmann N (2000) *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 4. Aufl. Lucius und Lucius, Stuttgart
- Mertens P, Faisst W (1995) Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft? *technologie & management* 44/2: 61–68
- Neubauer W (1997) Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In: Schweer MKW (Hrsg) *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, S 105–120
- Neubauer W (1999) Zur Entwicklung interpersonalen, interorganisationalen und interkulturellen Vertrauens durch Führung – Empirische Ergebnisse der sozialpsychologischen Vertrauensforschung. In: Schreyögg G, Sydow J (Hrsg) *Managementforschung 9*. de Gruyter, Berlin New York, S 89–116
- Nieder P (1997) Erfolg durch Vertrauen. Gabler, Wiesbaden
- Preisendörfer P (1995) Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. *Zeitschrift für Soziologie* 24: 263–272
- Pribilla P, Reichwald R, Goecke R (1996) *Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Raub W (1992) Eine Notiz über die Stabilisierung von Vertrauen durch eine Mischung von wiederholten Interaktionen und glaubwürdigen Festlegungen. *Analyse und Kritik* 14: 187–194
- Scholz C (1997a) *Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*. Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Scholz C (2002) Virtuelle Teams – Neuer Wein in neue Schläuche! *ZfO* 71/1: 26–33
- Schweer MKW, Thies B (1999) *Vertrauen – die unterschätzte Kraft*. Walter, Zürich usw.
- Seifert M (2001) *Vertrauensmanagement in Unternehmen*. Hampp, München usw.

- Simmel G (1958) Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. 4. Aufl. Duncker und Humblot, Berlin
- Steinheuser S (2006) Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken. Hampp, Mering
- Steinheuser S, Zülch J (2004) Kann personales Vertrauen virtuell produziert und reproduziert werden? In: Engelen M, Meißner K (Hrsg) Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004. EUL, Lohmar-Köln, S 361–372
- Steinle C, Ahlers F, Gradtke B (2000) Vertrauensorientiertes Management. Grundlegendes, Praxisschlaglicht und Folgerungen. ZfO 69: 208–217
- Steinmann H, Schreyögg G (1997) Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 4. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden
- Sydow J (1996) Virtuelle Unternehmung: Erfolg als Vertrauensorganisation? Office Management 7–8: 10–13
- Weinert AB (1998) Organisationspsychologie. 4. vollst. überarb. und erweitert. Aufl. PVU, Weinheim
- Wildemann H (2002) Organisation der Gründungs- und Betriebsphase von Unternehmensnetzwerken. In: Albach H, Specht D, Wildemann H (Hrsg) Virtuelle Unternehmen. ZfB Erg.-Heft 2/2000: 223–241. Gabler, Wiesbaden
- Wilkesmann U (1998) Modelle zur Stabilisierung von Vertrauen in Dyaden. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft. Ruhr-Universität Bochum, 98–15

Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken
Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche
Zülch, J.; Barrantes, L.; Steinheuser, S. (Hrsg.)
2006, XVI, 229 S., Hardcover
ISBN: 978-3-540-34650-0