

Teil I: Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur Erschließung des Forschungsfeldes

Der alltagssprachliche Begriff Vertrauen fordert für wissenschaftliche Zwecke eine Präzisierung, da nur so konfundierte Sachverhalte unmissverständlich kommuniziert, Mehrdeutigkeit verhindert und die vorliegende Arbeit dem Forschungsziel entsprechend eingeordnet werden können. Im Folgenden ist der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit als Fundierung des aufgezeigten Forschungsstandes, deren Lücken sowie der empirischen Untersuchung, siehe Abbildung I.1, dargestellt.

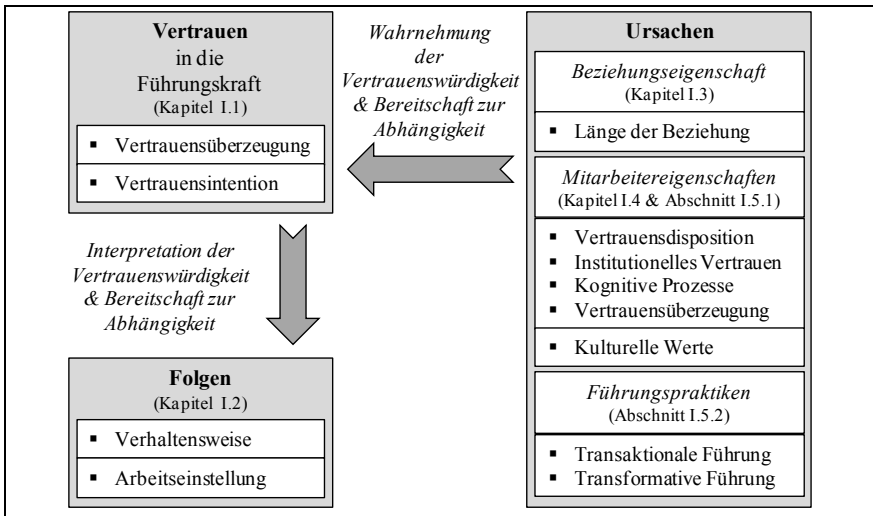


Abb. I.1 Aufbau der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Selbst prägnante Vertreter der Vertrauensforschung haben sich bis dato nicht auf ein eindeutiges Begriffsverständnis geeinigt. Zunächst sind daher in Kapitel I.1 der definitorische Zugang zu interpersonellem Vertrauen, bestehend aus der Vertrauensüberzeugung und -intention (I.1.1), und die Verortung dessen in Unternehmen (I.1.2) zu erläutern. Daran anschließend erfolgen die Explikation des Vertrauensobjekts, der Führungskraft, eine Abgrenzung dieser von Managern in Organisationen sowie die Thematisierung der Spezifika der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung im Abschnitt I.1.3.

Die Interpretation der Vertrauenswürdigkeit als Vertrauensüberzeugung und der Bereitschaft zur Abhängigkeit respektive der Vertrauensintention zeigt sich für gewöhnlich sowohl in den Verhaltensweisen als auch der Arbeitseinstellung der Beschäftigten und letztendlich in positiven Konsequenzen für die Organisation. Kapitel I.2 ist daher dem Vertrauen als zentrales Attribut erfolgreicher Mitarbeiter-Führungskraft-Dyaden gewidmet.

Vertrauen findet freilich nicht in einem Vakuum statt. Situative Umstände und die beteiligten Akteure bestimmen die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit und Bereitschaft zur Abhängigkeit. Das soziale Phänomen ist zunächst nicht statisch. Vielmehr verändert es sich abhängig von der Länge bzw. Intensität des Kontakts als Eigenschaft der Beziehung. Der dynamische Prozess der Vertrauensgenese, abgebildet im Kapitel I.3, stellt einen substanziellen Aspekt des in dieser Arbeit zu analysierenden Verhältnisses dar. Fokussiert wird dabei der Beginn der Etablierung einer Beschäftigten-Führungskraft-Dyade, die Initialphase. Initiales Vertrauen selbst konstituiert sich aus beim Vertrauenssubjekt verankerten Werten und Eigenschaften. Ein adäquates Verhalten des Vertrauten wirkt lediglich unterstützend auf dessen Wahrnehmung. Das mit multiplen Konstrukten ausgekleidete Modell von McKnight/Cummings/Chervany (1998), anschließend im Einzelnen in Kapitel I.4 dargelegt, dient der Abbildung vorgelagerter Hilfsmittel und Vertrauenskomponenten. Die Vertrauensdisposition, das institutionalisierte Vertrauen, die Anwendung kognitiver Prozesse und die Vertrauensüberzeugung, Bestandteil und Indikator initialen Vertrauens, gestatten es dem Mitarbeiter, über einen Vertrauensvorschuss zu entscheiden und so die Vertrauensspirale¹¹³ des reziproken Arbeitsverhältnisses anzukurbeln. Der erste Abschnitt I.4.1 legt die einzelnen Ursachen initialen Vertrauens dar, während I.4.2 deren Wechselwirkungen zum Thema macht. Weiterhin sollen zwei Einflussgrößen auf die Komponenten initialen Vertrauens, das Vertrauen selbst und dessen Folgen, im Kapitel I.5 diskutiert werden. Dies sind zum einen die kulturellen Werte als Spezifika der Mitarbeiter, welche nicht im Einflussbereich der Führungskraft liegen (I.5.1), und die wert- bzw. kulturbasierte Wahrnehmung der aktiv gewählten Führungspraktik. Diese wird anhand eines transaktionalen und transformativen Führungsstils differenziert (I.5.2).

I.1 Zum Vertrauen in die Führungskraft

Als Fundament jeglicher Forschungsbemühungen gilt die Definition der zugrunde gelegten Konzepte.¹¹⁴ Dies ist insbesondere in der Vertrauensforschung relevant, da eine Vielzahl von mannigfaltigen Studien ohne Kohärenz und unterschiedliche Herangehensweisen an den Vertrauensbegriff Ergebnisse nur begrenzt vergleichbar, nicht selten verwirrend darstellen. So wird Vertrauen in diversen Wissenschaftsdisziplinen als dispositionelles, institutionelles und interpersonelles Vertrauen oder einer Schnittstelle dieser thematisiert. Bisweilen wird das Vertrauen in der Forschung als inkommensurabel dargestellt.¹¹⁵ Selbst das in der vorliegenden Arbeit zu analysierende interpersonelle Vertrauen wird kohärent definiert; so sind sich Wis-

¹¹³ „Relational trust behaviors tend to spiral upward if reciprocated, and downward if not“ (Sitkin/Roth (1993), S. 369; ferner Ferrin/Bligh/Kohles (2008), S. 161 ff.).

¹¹⁴ Vgl. Brewer (1979), S. 94f.

¹¹⁵ Vgl. Bigley/Pearce (1998), S. 16; Hosmer (1995), S. 379ff.; Mayer/Davis (1999), S. 123; Nuissl (2002), S. 90. Neben Wissenschaftsdisziplinen wird Vertrauen auch aus diversen Perspektiven wie der Transaktionskosten- (vgl. u. a. Williamson (1985), S. 64 u. S. 405f.), der sozialen Austausch- (vgl. u. a. Blau (1964), S. 112f.), der Agenten- (vgl. u. a. Eisenhardt (1989), S. 57ff.), der System- (vgl. u. a. Luhmann (1973), S. 4ff.), der Attributionstheorie (vgl. u. a. Eberl (2003), S. 185ff.; Kelley (1967), S. 192ff.) und dem Resource-based view (vgl. u. a. Barney (1991), S. 99ff.) betrachtet.

senschaftler allgemein uneinig, ob Vertrauen abermals in die Vertrauensüberzeugung und -intention aufgespalten werden kann und wie diese zwei Aspekte interagieren. Abschnitt I.1.1 hat zum Zweck, ein einheitliches Verständnis interpersonellen Vertrauens zu schaffen, bevor anschließenden die in Unternehmen vorherrschenden Vertrauensarten in den Fokus der Betrachtung rücken (I.1.2). Diese Vertrauensarten sind nicht völlig losgelöst voneinander. Das Vertrauen in die Organisation bestimmt auch das Vertrauen in und der Akteure dieser. Demgemäß schafft organisationales Vertrauen strukturelle Sicherheiten, die den Aufbau intraorganisationalen Vertrauens fördern. Abschließend ist der Begriff der Führungskraft, das in dieser Arbeit analysierte Vertrauensobjekt, zu konkretisieren. Abgrenzend zum Manager steht diese in direktem Kontakt zum Mitarbeiter und ist weisungsbefugt. Diese formal erteilte Macht führt zu einer besonderen Abhängigkeit der Beschäftigten, genauer erläutert in Abschnitt I.1.3. Bevor jedoch das Vertrauen in Unternehmungen und die Beteiligten Akteure erläutert werden, ist vorerst das Definitionschaos zu entwirren.

1.1.1 Begriffsbestimmung des interpersonellen Vertrauens

Der alltägliche Sprachgebrauch des Wortes „Vertrauen“ führt zu einer Spannweite von Verständnismöglichkeiten, nicht zuletzt, da sich zahlreiche Begleiterscheinungen dem Ausdruck anschließen.¹¹⁶ Obwohl die Forschung vermehrt ambitioniert Versuche unternommen hat, den Begriff theoretisch einzuordnen und zu determinieren,¹¹⁷ existiert bislang dennoch keine Definition, welche allgemeingültig Akzeptanz findet.¹¹⁸ So wird Vertrauen vielfältig als Persönlichkeitsmerkmal oder Glaube, als Sozialstruktur oder Verhaltensabsicht erklärt.¹¹⁹

Nahezu jede Publikation beginnt einleitend mit dem hermeneutischen Begriffsverständnis. Forscher definieren Vertrauen dabei aus der jeweils eigenen theoretischen Perspektive und Lebenswelt. Folglich nähern sich nicht nur einzelne Wissenschaftler veranlasst durch ihre Eigenlogiken dem Begriff divergent, sondern auch differente wissenschaftliche Disziplinen mit je unterschiedlichem Erkenntnisinteresse.¹²⁰ Dies trägt vice versa zum Facettenreichtum und Kontextpluralismus der realen Vertrauensdefinitionen und deren logischen Inkonsistenzen bei.¹²¹ Überdies bedingen sich diverse Vertrauensarten und führen ergo sowohl direkt als

¹¹⁶ Vgl. Calder (1977), S. 182; Krampen (1997), S. 3f. So ist Vertrauen exemplarisch von den artverwandten Begriffen des Zutrauens, der Zuversicht und Hoffnung abzugrenzen (vgl. Eberl (2004), S. 1597; Geramanis (2002), S. 103; Ripperger (1998), S. 38ff.; ferner Luhmann (1973), S. 1; Meißert (2003), S. 21).

¹¹⁷ Vgl. u. a. Burke et al. (2007), S. 607ff.; Castaldo/Premazzi/Zerbini (2010), S. 657ff.; Ferrin/Gillespie (2010), S. 46ff.; Fulmer/Gelfand (2012), Tabelle S1; Krampen (1997), S. 10ff.; Petermann (2013), S. 15f.

¹¹⁸ Vgl. u. a. Barber (1983), S. 1; Dirks/Ferrin (2002), S. 612; Koller (1992), S. 99; Kramer (1999), S. 571; Rousseau et al. (1998), S. 393; Schweer/Thies (2003), S. 4.

¹¹⁹ Vgl. u. a. Currell/Judge (1995), S. 151; Lindskold (1978), S. 773f.; Rotter (1971), S. 446; Shapiro (1987), S. 624.

¹²⁰ Vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 236; Lewicki/McAllister/Bies (1998), S. 438; Nuissl (2002), S. 88; Petermann (2013), S. 11; Schödel (2005), S. 34. Einen Versuch, Vertrauen im Bezugsrahmen der Organisation aus der Perspektive der Psychologie, Soziologie und Sozialpsychologie zu definieren, findet sich in folgender Zeitschrift: Erwägen Wissen Ethik (2003), 14 (2), S. 323-389. Einen generellen Überblick verschiedener Theorienansätze zu Vertrauen findet sich bei Lane (1998).

¹²¹ Vgl. u. a. Bigley/Pearce (1998), S. 16; Doney/Cannon (1997), S. 36; McKnight/Chervany (2001b), S. 42.

auch indirekt zur Vertrauensgenese.¹²² Das vertrauensbedingte Verhalten wird interdisziplinär als situationsübergreifend, jedoch personenspezifisch, auf einen Vertrauten ausgerichtet, thematisiert (vgl. Abbildung I.2).

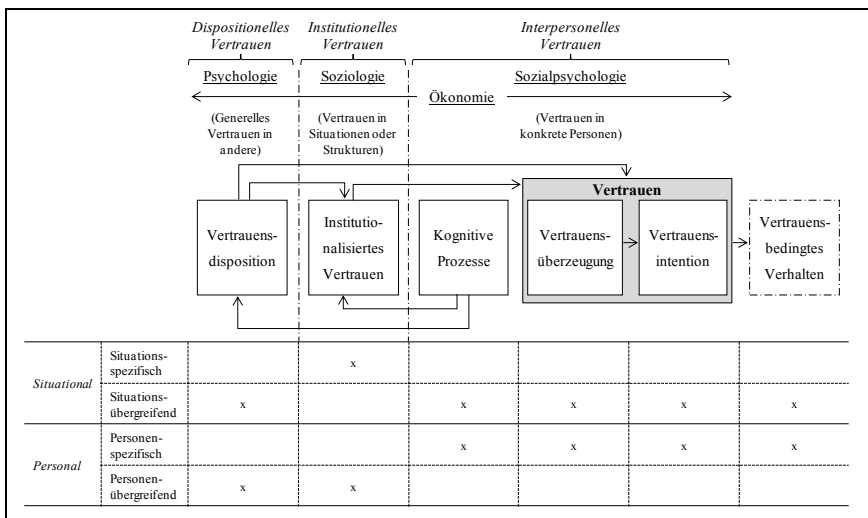


Abb. I.2 Interdisziplinäres Modell von kontextabhängigen Vertrauenskonstrukten (Quelle: In Anlehnung an McKnight/Chervany (2001b), S. 42 u. S. 44)

Die allgemeine Psychologie analysiert Vertrauen als relativ konstante, in der Sozialisation erlernte Persönlichkeitsdisposition.¹²³ Vertrauen und Zuversicht begründen sich auf den Erfahrungswerten der eigenen Vergangenheit.¹²⁴ Die extremste Perspektive nimmt dabei Erikson (1953) ein, der lediglich auf das erste Lebensjahr zur Vertrauensbildung rekurriert.¹²⁵ Auch Rotter (1980) vertritt in seinem Ansatz des sozialen Lernens den Standpunkt, dass die generelle Vertrauensbereitschaft über verschiedene Situationen bereichs- und personenübergreifend zeitlich stabil ist. Vertrauen basiert auf der Erwartung eines Individuums, dass „man sich auf das Wort, die Äußerungen, die Versprechen, die verbalen oder geschriebenen Aussagen anderer Individuen oder Gruppen verlassen kann“ (Rotter 1980, S. 1, übersetzt nach Krampen

¹²² Vgl. u. a. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 476; Thomas (2005), S. 37. Die Zusammenhänge entsprechen dabei zum Teil intuitiven Überlegungen, spiegeln aber auch die Ideen der Theorie des überlegten Handelns von Fishbein/Ajzen (1975) wider (vgl. Fishbein/Ajzen (1975), S. 30ff.; ferner McKnight/Chervany (2001a), S. 33).

¹²³ Vgl. u. a. Erikson (1973); Johnson-George/Swap (1982); Ovaice (2001).

¹²⁴ Zur Differenzierung von Zuversicht und Vertrauen vgl. Eberl (2004), S. 1597; ferner Luhmann (1973), S. 1.

¹²⁵ Gemäß Erikson (1953) stellt das „Urvertrauen“ eine „auf die Erfahrung des ersten Lebensjahres zurückgehende Einstellung zu sich selbst und zur Welt“ (S. 15) dar. Es erscheint jedoch zweifelhaft, ob sich die Bereitschaft zu vertrauen aller Personen in allen Lebenslagen über generelle Faktoren konstant prognostizieren lässt (vgl. Petermann (2013), S. 54 u. S. 72ff.).

(1987), S. 101).¹²⁶ Insbesondere in neuartigen, mehrdeutigen oder unstrukturierten Sachlagen ist die Vertrauensdisposition einflussreich.¹²⁷ Dies ermöglicht jedoch nur eine unzureichende Vorhersage für länger anhaltende Beziehungen und vernachlässigt die prozesshafte Struktur der Vertrauensgenese.¹²⁸

Die Soziologie versteht Vertrauen als Charakteristik und beobachtbares Verhalten des sozialen Miteinanders mit dem Zweck, Interaktionen zwischen den beteiligten Akteuren zu ermöglichen, und untersucht dessen Konsequenzen.¹²⁹ *Institutionalisiertes Vertrauen* thematisiert Vertrauen in und zwischen sozialen Systemen und basiert auf dem Glauben „an bestimmte Prinzipien (...) die innerhalb des gesamten Systems gelten und auf abstrakter Ebene Erwartungssicherheiten herstellen“ (Gilbert 2006, S. 115).¹³⁰ Bezeichnet Luhmann (1973) in seinem funktionalistischen Ansatz mit „Systemvertrauen“ depersonalisiertes Vertrauen in abstrakte Gebilde bzw. Bezugssysteme wie die Wissenschaft oder Wirtschaft, analysiert die vorliegende Arbeit institutionalisiertes Vertrauen generalistischer als Vertrauen in das Objekt Organisationen und dessen Strukturen.¹³¹ Im Gegensatz zur Vertrauensdisposition ist dieses situationspezifisch geregelt, betrifft dann jedoch wie das generelle Vertrauen alle Mitglieder der Einrichtung.¹³² Die moderne Gesellschaft ist durch Flexibilität und Eigenkomplexität des sozialen Systems gekennzeichnet. Situationspezifische Handlungsmöglichkeiten werden akut. Institutionelle Regelungen decken dabei den „Bedarf für [die] Festlegung der Zukunft, (...) [welche] nun immer weniger durch Vertrautheit gestützt sein kann“ (Luhmann 1973, S. 21).¹³³ In diesem Sinne gewinnt das institutionelle Vertrauen gegenüber dem im Folgenden erläuterten personellen Vertrauen an Relevanz.¹³⁴ Beide Vertrauensarten stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander.

¹²⁶ Vgl. ferner Rotter (1971), S. 444. Generelles Vertrauen ist die Erwartung, dass natürliche und moralische Regeln in einer Gesellschaft bestehen und von Mitgliedern erfüllt werden (vgl. Garfinkel (1967), S. 173; Oswald (2006), S. 713). Couch/Jones (1997) bezeichnen das Vertrauen in Menschen im Allgemeinen auch als globales Vertrauen (vgl. Couch/Jones (1997), S. 320f.; ferner Albertstern (2003), S. 56).

¹²⁷ Vgl. Rotter (1971), S. 445; Thomas (2005), S. 6f.

¹²⁸ Vgl. Kopp/Schuler (2003), S. 184. Zur Vertrauendynamik siehe auch Kapitel I.3.

¹²⁹ Da die Welt „mehr Möglichkeiten zulässt, als Wirklichkeit werden können“ (Luhmann (1973), S. 5), wird Vertrauen essenziell.

¹³⁰ Vgl. u. a. auch Gambetta (1988b); Garfinkel (1967); Giddens (1995); Shapiro (1987); Sydow (1998); Zucker (1986). Vertrauen wird in sozialen Interaktionen relevant, indem es den Aktionsradius erweitert (vgl. Lewis/Weigert (1985a), S. 969; Luhmann (1973), S. 40 u. S. 42).

¹³¹ Luhmann (1973) bezeichnet das institutionalisierte Vertrauen als Systemvertrauen. Er grenzt dieses spezifischer im Sinne des organisationalen Vertrauens als Vertrauen in Mitgliedschaftssysteme ab (vgl. Luhmann (1973), S. 52ff. u. S. 101ff.). Zucker (1986) prägt diese Vertrauensart mit dem Konzept des „institutional-based trust“ (S. 60). Auch Giddens (1995) erkennt die Bedeutung abstrakter Systeme und unterscheidet es vergleichbar zu Luhmann (1973) vom Vertrauen in Einzelpersonen (vgl. Giddens (1995), S. 107ff.; ferner Luhmann (1973), S. 40ff.; Schweer/Thies (2003), S. 56f.).

¹³² Vgl. McKnight/Chervany (2001b), S. 44.

¹³³ Die Welt konstituiert sich „als Universalhorizont des Erlebens“ (Luhmann (1973), S. 18). Vertrautheit wird als „Bekanntheit der näheren Umwelt“ (Luhmann (1973), S. 79) aus der Vergangenheit extrahiert und führt zu einer relativ sicheren Erwartungshaltung und Risikoabsorption (vgl. Luhmann (1973), S. 19; ferner Meifert (2003), S. 20).

¹³⁴ Vgl. Krell (1988), S. 41f.

Überwiegend thematisieren Sozialpsychologen neben Ökonomen das spezifische *interpersonelle Vertrauen* auf Individual- sowie Gruppenebene.¹³⁵ Dabei beziehen sich Vertreter dieser Wissenschaftsdisziplin auf Transaktionen zwischen mindestens zwei Parteien, deren positive Erwartungen und Verletzbarkeiten.¹³⁶ Die Vertrauensbeziehung ist dabei für alle beteiligten Akteure von hoher Relevanz, beruht jedoch auf bewussten oder unbewussten Risiken und Unsicherheiten.¹³⁷ Diese könnten durch Kontrolle möglicherweise gemindert werden. Kontrolle und Vertrauen verhalten sich dabei auf den ersten Blick entgegengesetzt.¹³⁸ Viele Kontrollmaßnahmen behindern den Vertrauensaufbau, wenig Vertrauen führt aber wiederum zu mehr externen Kontrollen und einer geringeren Bereitschaft, sich in eine Abhängigkeit zu begeben, Kontrolle aufzugeben sowie Einfluss und Entscheidungsspielräume zu gewähren.¹³⁹ Luhmann (1973) geht additiv davon aus, dass Kontrollinstanzen einen „Vertrauensschutz“ mit Sanktionsmöglichkeiten durchsetzen. Falls der Missbrauch von Vertrauen durch Überprüfungen aufzudecken ist, sind Organisationsmitglieder dazu angehalten, vertrauensvoll zu handeln.¹⁴⁰ Beide Ansichten sind nicht von der Hand zu weisen. Kontrolle und Vertrauen stehen nicht in einer linearen Beziehung. Vielmehr gilt es, das richtige Maß an und die geeignete Art der Kontrolle für maximales Vertrauen zu finden. Vertrauen ist nicht nur freiwillig. Bestimmte positive Konsequenzen sind nur durch Vertrauen und alternativen Absicherungen nicht immer möglich.¹⁴¹ Das soziale Phänomen gründet dabei auf der Wahrnehmung der Vertrauenswür-

¹³⁵ Vgl. u. a. Dirks (1999), S. 445ff.; Lewicki/Bunker (1996), S. 116. Gemäß Luhmann (1973) ist persönliches Vertrauen Vertrauen, das Menschen zu anderen Menschen aufbauen (vgl. Luhmann (1973), S. 40ff.). Diese Vertrauensart wird im Gegensatz zum generellen auch als partikularisches, spezifisches oder Beziehungsvertrauen bezeichnet und in konkreten Situationen erlebt (vgl. Couch/Jones (1997), S. 321; Johnson-George/Swap (1982), S. 1306; Rotter (1971), S. 445). Die Korrelation des generellen und interpersonellen Vertrauens beträgt in diversen empirischen Studien ca. .30 (vgl. Oswald (2006), S. 712).

¹³⁶ Vgl. u. a. Dirks/Ferrin (2002); Kramer/Tyler (1996); Lewicki/Bunker (1995); Rousseau et al. (1998); Schweer/Thies (2003); Zand (1972). Vertrauen referiert stets auf zukünftige Verhaltensentscheidungen des Interaktionspartners (vgl. Luhmann (1973), S. 8). Deutsch (1958) thematisiert die Abhängigkeit vom Interaktionspartner und mangelnde Kontrollmöglichkeiten dessen Verhaltens im Konzept der Verletzbarkeit (vgl. Deutsch (1958), S. 276f.).

¹³⁷ Vgl. Bhattacharjee (2002), S. 217; Brewer (1979), S. 95; Eastlick/Lotz (2011), S. 237; Lane (1998), S. 3; Oswald (2006), S. 710; Porter/Lawler/Hackman (1975), S. 497f. Freilich stellt Vertrauen aufgrund des Kontrollverzichts und der Missbrauchsoption ein Risiko dar, als Kompensation wird jedoch die individuelle „Freiheit des Handelns“ (Luhmann (1973), S. 40) ermöglicht (vgl. Platzkoster (1990), S. 48; Luhmann (1988), S. 100). Weiterhin zwingt die Informationsvielfalt und Komplexität der sozialen Umwelt Individuen dazu, auch fragwürdige Angaben anzuerkennen (vgl. Bierhoff (1984), S. 224). Die Handlungsfähigkeit wird vielmehr erst durch Vertrauen gewährleistet, da Informationsreduktion und -akzeptanz gefördert und somit der adäquate Umgang mit der existierenden Komplexität der sozialen Wirklichkeit möglich werden (vgl. Luhmann (1973), S. 5; Schweer (2008), S. 16).

¹³⁸ Die Begriffe (soziale) Kontrolle und Vertrauen werden in der Forschung auch als Substitute verstanden (vgl. Das/Teng (1998), S. 495). Eine ausführliche Diskussion über deren Zusammenhang lässt sich nachlesen bei Das/Teng (1998) und Osterloh/Weibel (2006c).

¹³⁹ Vgl. Fox (1974), S. 77f.; Zand (1972), S. 230f. „Influence depends initially on trust“ (Heckscher (1994), S. 25).

¹⁴⁰ Vgl. Luhmann (1973), S. 37f.

¹⁴¹ Vgl. Oswald (2006), S. 711. Die Androhung von Sanktionen oder Überwachungssituationen entsprechen nicht Vertrauen (vgl. Geramanis (2002), S. 47; Strickland (1958), S. 215; Williams/Whyte/Green (1966), S. 106). Weiterhin gilt: „If one trusts another, because there are incentives for the other to be trustworthy, then the vulnerability to exploitation is removed which gives trust its very meaning.“ (James (2002), S. 291). Vielmehr ist eine intrinsische Beziehungsmotivation, welche für emotionale Zufriedenheit sorgt, Voraussetzung für Vertrauen, und keine repressive Situation (vgl. Osterloh/Weibel (2006d), S. 43; Rem-

digkeit (Vertrauensüberzeugung)¹⁴² und der Bereitschaft zu Vertrauen (Vertrauensintention).¹⁴³ Dabei bedient sich die Konstitution verschiedener Vertrauensquellen, u. a. der kognitiven Prozesse. Dementsprechend wird Vertrauen beispielsweise durch die Wahrnehmung der Ähnlichkeit, durch Informationen Dritter oder die Übertragung von allgemeinen Stereotypen heuristisch zugesprochen. Auch die Situationskontrolle durch Schwellen vertrauskritischer Handlungen und entsprechende Verhaltensjustierungen dienen als „worst-case“-Absicherung.¹⁴⁴ Die Handlungsfähigkeit beider Subjekte stellt dabei eine Voraussetzung von Vertrauen dar.¹⁴⁵ Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit, indem die Folgen des Kontakts vom Verhalten der Vertrauensparteien mitbestimmt werden. Je größer diese ist, desto essenzieller ist der Wunsch nach Vertrauen.¹⁴⁶ So definiert Jackson (1980) Vertrauen als soziale Motivation der Hoffnung auf Wiedergutmachung.¹⁴⁷ Das Vertrauensobjekt erwidert im positiven Sinne den Vertrauensvorschuss quid pro quo entsprechend der Norm der Reziprozität. Es entsteht eine langfristige Bindung, in welcher situationsübergreifend einem bestimmten Vertrauensobjekt Vertrauenserweise entgegengebracht werden.¹⁴⁸ Als konstitutiv gilt selbst bei sozialen Interdependenzen die riskante Vorleistung oder der einseitige Ressourcentransfer eines Vertrauenden, da zumeist nicht beide Akteure zeitlich parallel handeln.¹⁴⁹

pel/Holmes/Zanna (1985), S. 97ff.; ferner Koller (1992), S. 104). Im Gegenzug verzichtet das Vertrauenssubjekt auf den Einsatz von Macht und direkter Verhaltenskontrolle (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712; McKnight/Chervany (2001b), S. 46f.; Neubauer (1999), S. 92; Gambetta (1988a), S. 218ff. Riker (1974), S. 63ff.). Kontrovers ist Rousseau et al. (1998) Konzept des „deterrence-based trust“ zu interpretieren (vgl. Rousseau et al. (1998), S. 398).

¹⁴² Die Vertrauensüberzeugung wird als Zuspruch ethischer Charakterzüge, Fähigkeiten, Berechenbarkeit oder einer Kombination der Attribute diskutiert (vgl. u. a. Lee (2004), S. 625). Dabei schwankt die Anzahl der beschreibenden Merkmale von einer, bspw. der Verlässlichkeit (vgl. Johnson-George/Swap (1982), S. 1308), zu bis zu zehn Eigenschaften (vgl. Butler (1991), S. 643ff.). Komponenten der Vertrauenswürdigkeit sind exemplarisch Integrität, Kompetenz, Konsistenz, Treue und Offenheit (vgl. Appelbaum et al. (2004), S. 30). Weiterhin werden Fairness, Wohlwollen und Beziehungshistorie als Bestandteile der Vertrauensüberzeugung diskutiert (vgl. u. a. Paliszkievicz (2011), S. 323). Weitere Kategorisierungsversuche finden sich u. a. bei Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 717ff.; McKnight/Chervany (2001a), S. 31ff.; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 337ff.; Neubauer (1999), S. 94f.

¹⁴³ Vgl. Eberl (2004), S. 1597.

¹⁴⁴ Vgl. Luhmann (1973), S. 31; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480ff. Zu den kognitiven Prozessen der Vertrauensbildung siehe auch Kapitel I.4.

¹⁴⁵ Vgl. Eberl (2004), S. 1596f.

¹⁴⁶ Vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995), S. 351; Wells/Kipnis (2001), S. 600; Wicks/Berman/Jones (1999), S. 107.

¹⁴⁷ Vgl. Jackson (1980), S. 54. Ripperger (1998) unterscheidet zwischen Hoffnung und Vertrauen. Letzteres bezieht sich auf Risiken endogener Art, das heißt, Situationen, deren Ausgang von einem weiteren Akteur abhängig ist (vgl. Ripperger (1998), S. 38).

¹⁴⁸ Vgl. u. a. Brewer (1981), S. 354; Lane (1998), S. 3; McKnight/Chervany (2001b), S. 44; Petermann (2013), S. 12; Schweer (2008), S. 13 u. S. 17; Thomas (2005), S. 22. Für Axelrod (1984) ist die „Tit-for-Tat“ Strategie Paradigma für zahlreiche menschliche Kooperationsbeziehungen (vgl. Axelrod (1984), S. 54; ferner Gambetta (1988b), S. 227; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 163). Deutsch (1958) spricht von „mutual trust“ (S. 267), Zucker (1986) von „process-based trust“ (S. 60). Vertrauen stellt das Pendant zur Reputation des Vertrauensobjektes dar, basiert auf gemeinsamen Erfahrungen der Vergangenheit und wird „auf Widerruf“ (Luhmann (1973), S. 26) erteilt. Eine reziproke Beziehung ist dabei unerlässlich (vgl. u. a. Ringlstetter (1997), S. 159), dann ist Vertrauen jedoch ansteckend und zeigt sich in einer Vertrauensspirale (vgl. Ferrin/Bligh/Kohles (2008), S. 161ff.; Kouzes/Posner (2009), S. 227; Sitkin/Roth (1993), S. 369).

¹⁴⁹ Vgl. Coleman (1990), S. 179; Möllering/Sydow (2005), S. 84. Vertrauen ist die Kontrolle der eigenen Risikobereitschaft (vgl. Luhmann (1973), S. 23 u. S. 31). Der Vertrauende geht basierend auf mangelnden

Die Oekonomie spricht zum einen Personen, zum anderen Unternehmen Interaktionsfähigkeit zu.¹⁵⁰ Dabei thematisiert die Wirtschaftswissenschaft Vertrauen interdisziplinär als stabile, generalisierte Neigung, anderen Akteuren oder Gruppen Vertrauen entgegenzubringen, betrachtet aber auch Vertrauen in die Institution Organisation – beispielsweise dessen technische und soziale Systeme – und zwischen Organisationen oder Teileinheiten selbst.¹⁵¹ Personenspezifisch wird Vertrauen nicht als personengebundene Einstellung, sondern vielmehr als Handeln in sozialen Austauschbeziehungen und als ein relationsbedingter Zustand zwischen Individuen betrachtet.¹⁵² So diskutiert die Oekonomie Vertrauen überwiegend aus der Perspektive institutionsökonomischer Ansätze.¹⁵³ Spezifischer finden die Theorie rationaler Entscheidungen als Variante des Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten-Ansatzes und die Spieltheorie Anwendung.¹⁵⁴ Die Verhaltensentscheidung und das demnach gewählte Risikoniveau sind die operationalisierte Demonstration von Vertrauen.¹⁵⁵ Der Homo oeconomicus denkt dabei rational und wägt alle möglichen Eventualitäten positiver oder negativer Konsequenzen in einem Kalkulationsprozess ab. Als Strategie hat Vertrauen die Funktion, Vertrags- und Kontrollaufwände zu minimieren, somit ökonomische Transaktionen zu erleichtern und

-
- Kontrollmöglichkeiten und Informationsasymmetrien das Risiko eines Vertrauensmissbrauchs ein (vgl. u. a. Boon/Holmes (1991), S. 191; Gambetta (1988b), S. 218f.; Koller (1990), S. 2; Schweer (2008), S. 14).
- ¹⁵⁰ Vgl. Eberl (2004), S. 1596f.
- ¹⁵¹ Vgl. u. a. Alberterst (2003), S. 56; Blunsdon/Reed (2003), S. 12ff.; Couch/Jones (1997), S. 319ff.; Cummings/Bromiley (1996), S. 302ff.; Luhmann (1973), S. 54ff.; Ringlstetter (1997), S. 159; Rousseau et al. (1998), S. 393ff. Als Vertrauen in soziale Systeme wird u. a. das Vertrauen in die Personal- und Managementpraktiken erforscht (vgl. Burke et al. (2007), S. 622). Whitener (1997) veröffentlicht einen Rückblick über den Einfluss von Personalpraktiken auf das Vertrauen in die Organisation (vgl. Whitener (1997), S. 389ff.). Im Folgenden werden die Begriffe institutionalisiertes Vertrauen und organisationales Vertrauen als Synonyme verwendet (vgl. Paliszkievicz (2011), S. 323, ferner Ringlstetter (1997), S. 14). Zu Vertrauen in Organisationen siehe insbesondere Abschnitt I.1.2.
- ¹⁵² Vgl. Dasgupta (1988), S. 59ff.; Kramer (1999), S. 572; Sydow (1995), S. 186. In diesem Rahmen wird Vertrauen als soziales Kapital diskutiert (vgl. Coleman (1990), S. 300ff.; Putnam/Leonardi/Nanetti (1993), S. 167ff.). Zur Bildung und Bedeutung dessen siehe auch Ripperger (1998), S. 165ff.
- ¹⁵³ Die Institutionenökonomik geht von einer begrenzten Rationalität und einer Neigung zu opportunistischem Verhalten der Akteure aus (vgl. Lane (1998), S. 3). Kontrovers scheint, dass Vertrauen ein Menschenbild impliziert, das reinen Opportunismusannahmen und somit dem Homo oeconomicus widerspricht (vgl. Eberl (2004), S. 1599). Das neoklassische Verständnis hingegen beschreibt eine Umwelt, in der vollständige, symmetrisch verteilte Informationen vorherrschen, Vertrauen folglich jedoch nutzlos wird (vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 38). „Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen“ (Simmel (1983), S. 263).
- ¹⁵⁴ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 258ff. u. S. 277ff.; Eisenhardt (1989), S. 57ff.; Lane (1998), S. 5; Thomas (2005), S. 22f.; Williamson (1985), S. 64. Das interpersonelle Vertrauen wird in der Oekonomie zumeist anhand einer experimentellen Entscheidungssituation im Rahmen des Gefangenens-Dilemma-Spiels erforscht. Deutsch (1958) übersetzt es für den Vertrauenskontext (vgl. Deutsch (1958), S. 269; ferner Thomas (2005), S. 6f.). Dieses stammt ursprünglich aus der Entscheidungsforschung und fungiert als Grundmodell der Spieltheorie (vgl. ferner Axelrod (1980), S. 3ff.). Einen Überblick zum Zusammenhang der Spieltheorie und Vertrauen findet der geneigte Leser weiterhin bei Van Witteloostuijn (2003), S. 53ff.
- ¹⁵⁵ Vgl. Williamson (1993), S. 463ff. Vertrauen ist eine risikoreiche und unsichere Entscheidung, da das Eintreffen eines fokussierten Ziels nicht nur vom individuellen Handeln, sondern auch von der Reaktion des Vertrauten und dessen opportunistischem Eigeninteresse abhängt (vgl. Schweer (2008), S. 17; ferner Ringlstetter (1997), S. 12). Die Gefahr eines Moral Hazards ist bei sequenziellen Interdependenzen stets gegeben, da der Vertrauenspartner als Black Box schwer durchschaubar ist (vgl. u. a. Ganesan (1994), S. 3f.; La Porte/Metlay (1996), S. 341ff.).

kostengünstiger zu gestalten.¹⁵⁶ Insbesondere der Aspekt der Berechenbarkeit, des Abwägens von Risiken und Vorteilen als auch die Eindämmung opportunistischen Verhaltens stehen im Fokus des Erkenntnisinteresses.¹⁵⁷

Prägnant zusammengefasst ist allen Disziplinen die Zukunftsorientierung des Handelns, die Risikobereitschaft und Notwendigkeit eines Interaktionspartners kohärent. Präziser ist das hier fokussierte interpersonelle Vertrauen nicht situationsunabhängig völlig stabil und es variiert entsprechend dem Interaktionspartner.¹⁵⁸ Vertrauen weiterhin lediglich situations- oder personenbedingt zu betrachten, ermöglicht nur einen begrenzten Erklärungsbeitrag des Phänomens und dessen Fundamente. Daher befasst sich die vorliegende Arbeit mit einem differentiellen Vertrauensverständnis. Dem Erklärungsversuch des Vertrauenserweises liegt die Interaktion personaler und situationeller Faktoren in Abhängigkeit vom Beziehungsstadium als situationale Komponente zugrunde.¹⁵⁹ Dabei wird Vertrauen, nicht Misstrauen, thematisiert, das von einer Einzelperson einem spezifischen sozialen Interaktionspartner entgegengebracht wird.¹⁶⁰ Da sich die Empirie bemüht, einen Beitrag zur Erforschung des dyadisch interpersonellen Vertrauens des Mitarbeiters in die Führungskräfte zu leisten, nehmen die weiteren Ausführungen eine sozialpsychologische Perspektive ein. Ansätze der allgemeinspsychologischen und sozialen Forschungsströmungen finden als Prädiktoren des interpersonellen Vertrauens in Form der Vertrauensdisposition und dem institutionalisierten Vertrauen als organisationales Vertrauen Anwendung.¹⁶¹ Der Mitarbeiter befindet sich dabei im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit.

Die Reduktion des Vertrauens als Kosten-Nutzen-Abwägung mit rein situativen Merkmalen und rationalen Entscheidungsprämissen, wie es die ökonomische Forschung suggeriert,

¹⁵⁶ Vgl. Kopp/Schuler (2003), S. 183f. „Virtually every commercial transaction has within itself an element of trust.“ (Arrow (1972), S. 357).

¹⁵⁷ Vgl. u. a. Coleman (1990); Shapiro (1987). Lane (1998) fasst dieses Vertrauenskonzept unter dem Begriff „calculative trust“ zusammen (vgl. Lane (1998), S. 4ff.). So wird Unsicherheit dem kalkulierbaren Risiko gleichgesetzt.

¹⁵⁸ Vgl. Lane (1998), S. 4; McKnight/Chervany (2001b), S. 44. „Trust may be based upon situational characteristics rather than upon personality predispositions“ (Deutsch (1962), S. 303). Für Schweer (2008) stellen bspw. die Symmetrie der Beziehungsstruktur, die Freiwilligkeit der Interaktion, die Möglichkeit zur offenen Kommunikation und die zeitliche Stabilität der Beziehung Merkmale der Situation dar (vgl. Schweer (2008), S. 18f.).

¹⁵⁹ Vgl. McKnight/Chervany (2001b), S. 37f.; Schweer/Thies (2003), S. 8.

¹⁶⁰ Misstrauen ist nicht das Gegenteil von Vertrauen wie im Allgemeinverständlichen, sondern vielmehr ein funktionales, klar abgrenzbares Äquivalent dazu (vgl. u. a. Huang/Dastmalchian (2006), S. 362; Huff/Kelley (2003), S. 85; Lewicki/McAllister/Bies (1998), S. 440; Luhmann (1973), S. 78). Vertraut ein Vertrauenssubjekt einem Vertrauensobjekt nicht, misstraut es deshalb nicht automatisch, sondern ist lediglich nicht bereit, Risiken einzugehen. So basiert eine kontextabhängige Verringerung von Vertrauen oder ein Fehlen dessen auf einer wahrgenommenen Wert-Kongruenz des Vertrauenssubjekts, während Misstrauen auf einer Wertverletzung als Folge einer generalisierten Wert-Inkongruenz fundiert (vgl. Sitkin/Roth (1993), S. 371). Im Gegensatz dazu argumentieren alternative Autoren, dass beide Konstrukte Antonyme darstellen (vgl. u. a. Gondek/Heisig/Littek (1992), S. 38; Lewicki/Brinsfield (2012), S. 34; Petermann (2013), S. 11; Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 350). Eine detailliertere Erläuterung zur Definition beider Begriffe findet sich u. a. bei McKnight/Chervany (2001a), S. 27f.

¹⁶¹ Monografien, Sammelbände und Sonderhefte sind meist interdisziplinär in Bezug auf deren Autoren und den Ergebnissen zugrunde liegende Quellen angelegt. Auch die vorliegende Arbeit schließt sich dessen an.

scheint selbst für Verbindungen ohne direkte Erfahrung zu simplifiziert und realitätsfremd.¹⁶² Zweifelsohne determinieren emotionale Komponenten wie das persönliche Charakterprofil des Vertrauensnehmers oder die generelle Einstellung zum und Einschätzung des Vertrauensgebers das Mitarbeiter-Führungskraft-Verhältnis additiv zum Opportunismus.¹⁶³ Weiterhin bestimmen beziehungspezifische Motive das Verhalten und führen zu einem Vorteilsverzicht oder Vertrauen, selbst wenn sich der Partner potenziell destruktiv verhält. Der rein kalkülbasierte Ansatz ignoriert darüber hinaus die Möglichkeit der Einflussnahme des Vertrauensnehmers und der Rückprojektion von Vertrauen.¹⁶⁴ McKnight/Cummings/Chervany (1998) wie auch Mayer/Davis/Schoorman (1995) hingegen betonen die Beteiligung und reziproken Einflussmöglichkeiten beider Akteure auf das Vertrauensausmaß sogar in der Initialphase einer Beziehung.¹⁶⁵ McKnight/Chervany (2001a) verstehen interpersonelles Vertrauen und dessen Vertrauensintention in Anlehnung an bereits existente Definitionen als die subjektive Entscheidung und Bereitschaft, sich in einer bestimmten Situation gegenüber anderen verletzlich zu machen, und der Eintrittswahrscheinlichkeit der folgenden Abhängigkeit.¹⁶⁶ Mayer/Davis/Schoorman (1995) pointieren die Rolle der Vertrauensüberzeugung und fokussieren dabei mitunter die wahrgenommene Verhaltensabsicht des Vertrauten. Der Vertrauensnehmer muss eine verantwortungsvolle Reaktion erwarten lassen.¹⁶⁷ Auch Deutsch (1958) und

¹⁶² Vgl. u. a. Oswald (2006), S. 711. Williamson (1985) spricht von einer entmenslichten Perspektive des Individuums als Instrument (vgl. Williamson (1985), S. 405f.). Laut Deutsch (1960) verhalten sich Personen erst dann vertrauensvoll, wenn ein höherer Schaden als Nutzen durch den Missbrauch ihrer Verwundbarkeit möglich ist (vgl. Deutsch (1960), S. 124; ferner Coleman (1990), S. 178f.; Luhmann (1973), S. 24). Ist dies nicht der Fall, handelt es sich lediglich um einen rationalen Kalkulationsprozess und nicht um Vertrauen, da Vertrauen keine überprüfbare Prognose ist (vgl. Brewer (1979), S. 98; Williamson (1993), S. 463). „Trust begins where prediction ends“ (Lewis/Weigert (1985a), S. 976). Weiterhin beruht Vertrauen auf einer freiwilligen Entscheidung, sich in eine Abhängigkeit zu begeben. Eine reine Nutzenmaximierung bzw. Kostenminimierung ist nicht zuletzt auch aufgrund von Informationsdefiziten unwahrscheinlich (vgl. Dasgupta (1988), S. 71; Deutsch (1960), S. 123ff.; Neubauer (1999), S. 96). Zur Kritik am kalkulatorischen Vertrauen bzw. an der Theorie der rationalen Entscheidung siehe auch Kapitel 1.3 (vgl. ferner u. a. Geramanis (2002), S. 82ff.; Koller (1992), S. 107; Kramer (1999), S. 573).

¹⁶³ Vgl. u. a. Moranx (2005), S. 9; Neubauer (1999), S. 91 u. S. 96. Kalkulatorische Prozesse sind zeit- und kostenintensiv. Der Handlungsdruck der Situation führt daher auch zu emotionalen Vertrauensentscheidungen (vgl. Neubauer (1999), S. 96; ferner Deutsch/Lückert/Lückert (1976), S. 136ff.; Dunning/Fechenhauer (2010), S. 97).

¹⁶⁴ Vgl. Coleman (1990), S. 177; Eberl (2004), S. 1599; Luhmann (1973), S. 29f.

¹⁶⁵ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474ff.

¹⁶⁶ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474; ferner Curral/Judge (1995), S. 153; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712. McKnight/Chervany (2001a) verwenden Definitionen aus 65 Zeitschriftenartikeln und Monografien der Disziplinen Psychologie, Management und Kommunikation sowie Soziologie, Betriebswirtschaft und Politikwissenschaft für ihr Begriffsverständnis (vgl. McKnight/Chervany (2001a), S. 31ff.). Auch Deutsch (1962) betont, dass Vertrauen ein beobachtbares Verhalten ist, das die eigene Verwundbarkeit steigert und nicht der persönlichen Kontrolle unterliegt (vgl. Deutsch (1962), S. 304; ferner Bigley/Pearce (1998), S. 415; Brewer (1979), S. 98; Doney/Cannon (1997), S. 36; Rousseau et al. (1998), S. 394; Zand (1972), S. 230). „Trust involves some level of dependency on the other party so that the outcomes of one individual are influenced by the actions of another.“ (Whitener et al. (1998), S. 513).

¹⁶⁷ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 716; ferner Deutsch (1960), S. 125; Cook/Wall (1980), S. 39; Luhmann (1988), S. 102. Trotz fehlender Kontrolle und der Möglichkeit negativer, opportunistischer Verhaltensweisen wird ein gewünschter positiver Ausgang erwartet. Auch Oswald (2006) betont die Erwartung guter Absichten beim Vertrauensobjekt als spezifisches Vertrauen, welches neben generellem Vertrauen auftritt (vgl. Oswald (2006), S. 710ff.). Verantwortungsvolles Verhalten bzw. die Vertrauensüberzeugung sind ferner als Vertrauen in die Motive einer Person und das Zutrauen in die (technischen) Kompetenzen zu un-

Moorman/Deshpandé/Zaltman (1993) erkennen analog zu dieser Monografie in ihren Studien einen Zusammenhang zwischen der Erwartung und Interpretation der Vertrauenswürdigkeit eines bestimmten Individuums und dem tatsächlichen Vertrauen als Intention, gemäß den Erwartungen zu handeln.¹⁶⁸ Dabei unterscheiden sich definitorische Ansätze und Begriffskonnotationen in der Bedeutung der Vertrauensüberzeugung und Vertrauens-intention.¹⁶⁹ Auch Dirks/Ferrin (2002) bestätigen, dass Vertrauen aus einer charakterbasierten oder beziehungs-basierten Perspektive betrachtet werden kann.¹⁷⁰ Die positive Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit wird entweder als Synonym,¹⁷¹ Ursache¹⁷² oder Komponente von interpersonellem Vertrauen neben der subjektiven Abhängigkeits- und Verletzlichkeitsbereitschaft¹⁷³ thematisiert. Die dieser Arbeit zugrunde gelegte Definition lautet in Anlehnung an McKnight/Cummings/Chervany (1998) und Mayer/Davis/Schoorman (1995) folglich:¹⁷⁴

Interpersonelles Vertrauen ist die positive Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit und die subjektive Entscheidung und Bereitschaft, sich gegenüber anderen verletzlich und abhängig zu machen.

Gemäß dem Begriffsverständnis basiert interpersonelles Vertrauen sowohl auf der Vertrauensüberzeugung (I.1.1.1) als auch auf der Vertrauensintention (I.1.1.2), wobei erstere Vertrauensart letztere zusätzlich bestimmt. Im Folgenden werden die beiden Komponenten holistisch spezifiziert.

I.1.1.1 Die Vertrauensüberzeugung

Die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit als Vertrauensüberzeugung ist die Einschätzung des Vertrauenssubjektes, dass das Vertrauensobjekt wohlwollend, kompetent, ehrlich und vorhersagbar ist und somit Charakteristika hat, die von Nutzen sein können.¹⁷⁵ Der Begriff „Wohlwollen“ impliziert, dass der Vertraute bei der Wahl der Handlungsalternative die Interessen des Vertrauenden in seine Überlegungen einbezieht und in dessen Sinne handelt.¹⁷⁶

terscheiden (vgl. Geramanis (2002), S. 103; Parsons (1969), S. 329; Ripperger (1998), S. 39f.; Yamagishi/Yamagishi (1994), S. 131).

¹⁶⁸ Vgl. Deutsch (1958), S. 265f.; Moorman/Deshpandé/Zaltman (1993), S. 82.

¹⁶⁹ Vgl. Burke et al. (2007), S. 610; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1171.

¹⁷⁰ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 612.

¹⁷¹ Vgl. u. a. Boon/Holmes (1991), S. 194; Casimir et al. (2006), S. 75; Ferrin/Dirks/Shah (2006), S. 871; Lewicki/McAllister/Bies (1998), S. 439; McAllister (1995), S. 25f.

¹⁷² Vgl. u. a. Deutsch (1958), S. 267; Dirks/Ferrin (2002), S. 612; Mayer/Davis (1999), S. 132; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480; Moorman/Deshpandé/Zaltman (1993), S. 82; Rousseau et al. (1998), S. 395.

¹⁷³ Vgl. u. a. Eastlick/Lotz (2011), S. 248; Eberl (2004), S. 1597; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 475; Whitener et al. (1998), S. 513.

¹⁷⁴ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 719; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474.

¹⁷⁵ Vgl. u. a. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 337ff.; ferner Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 716ff.; Neubauer (1999), S. 95.

¹⁷⁶ Vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 303. Je wohlgesonnener der Vertraute dem Vertrauenden ist und dessen Interessen mit Sorge in seine Entscheidungen einbezieht, desto wohlwollender wird das Vertrauensobjekt wahrgenommen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 718ff.). Weiterhin muss dem Vertrauten das Interesse des Vertrauenden bekannt sein, um in dessen Sinne handeln zu können. Erst wenn er bewusst konträr handelt, ist kein Wohlwollen vorhanden. „Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat.“ (Luhmann (1973), S. 40f.).

Vertrauensnehmer, die auch die Konsequenzen für den Partner in der Entscheidungsfindung berücksichtigen, wird eher Vertrauen entgegengebracht, da die Abhängigkeit vom Wohlwollen des Gegenübers die Verletzbarkeit der eigenen Person zur Folge hat.¹⁷⁷ Fähigkeiten und Fertigkeiten des Vertrauensobjekts, die benötigt werden, um die Ansprüche des Vertrauenden zu erfüllen, werden unter dem Begriff *Kompetenz* komprimiert.¹⁷⁸ Auch Macht und Einflussvermögen stellen eine Kompetenz dar, da beide zur Erfüllung von Vereinbarungen und Verpflichtungen beitragen können.¹⁷⁹ Darüber hinaus ist *Ehrlichkeit* mit Vertrauen unabdingbar verknüpft.¹⁸⁰ Ehrlichkeit oder Offenheit fundieren auf der Annahme, dass das Vertrauensobjekt Prinzipien hat und diese auch in tatsächliches Verhalten überführt, welches beim Vertrauenssubjekt Akzeptanz findet.¹⁸¹ Während die drei erstgenannten Eigenschaften des Vertrauensobjekts positive Assoziationen auslösen, kann die neutrale *Vorhersagbarkeit* auch dann gegeben sein, wenn der Vertraute negatives Verhalten zeigt.¹⁸² Beobachtbare Handlungen der Vergangenheit dienen als Prognose zukünftiger Aktionen.¹⁸³ Entscheidend ist alleinig die Stabilität und Konsistenz dessen sowie die Möglichkeit entsprechender Reaktionen.¹⁸⁴ Unter dem Begriff wird auch die Umsetzung geäußerter Absichten und Kongruenz des Verhaltens und der Einstellung bzw. Werthaltung subsumiert.¹⁸⁵

Die Vertrauensüberzeugung determiniert die Ableitung möglicher Folgen und die Akzeptanz derer – ergo beinhaltet vertrauenswürdige Verhalten Handlungen, die positive Konsequenzen für den Vertrauenden erzeugen oder negative Konsequenzen verhindern.¹⁸⁶ Vielmehr entste-

¹⁷⁷ Vgl. Baier (2001), S. 43. In weiteren Vertrauensstudien begleiten bzw. substituieren Begriffe wie Verlässlichkeit das Wohlwollen (vgl. u. a. Rempel/Holmes/Zanna (1985), S. 96).

¹⁷⁸ Vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 303. Der Begriff Kompetenz bezieht sich im vorliegenden Fall eher auf Fach- und weniger auf Sozialkompetenzen. Mayer/Davis/Schoorman (1995) bezeichnen als Fähigkeiten bzw. Kompetenzen die Fertigkeiten und Eigenschaften, die dem Vertrauensobjekt einen Handlungsspielraum und Einfluss ermöglichen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 717). Die Möglichkeit einer kompetenten Haltung gepaart mit Zuversicht kann als Zutrauen betitelt werden (vgl. Eberl (2004), S. 1597).

¹⁷⁹ Freilich ist der opportunistische Einsatz von Macht und Nötigung kontraproduktiv (vgl. Gambetta (1988a), S. 220f.; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712; McKnight/Chervany (2001b), S. 46f.; Riker (1974), S. 63ff.). Macht als Leistungskomponente hingegen trägt zur Glaubwürdigkeit bei und stützt Vertrauen, welches auf einer Abwägung von Fähigkeiten (capability process) beruht (vgl. Doney/Cannon (1997), S. 37 u. S. 40). Neben Yukl (1989) unterscheiden insbesondere French/Raven (1959) fünf verschiedene Quellen der Macht mit differenzierten Folgen: Legitimation, Bestrafung, Belohnung, Expertise und Persönlichkeitserwirklichung (vgl. French/Raven (1959), S. 155f.; Yukl (1989), S. 254).

¹⁸⁰ Vgl. u. a. Kouzes/Posner (2011), S. 9 u. S. 18.

¹⁸¹ Vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 303. Die Begriffe Ehrlichkeit und Integrität werden in der vorliegenden Arbeit als Synonyme verwendet. Alternativ definieren Autoren Integrität umfassender als Ehrlichkeit oder Offenheit (vgl. Meifert (2003), S. 64; Neubauer (1999), S. 95).

¹⁸² Vgl. Lewicki/Bunker (1996), S. 121. „Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat.“ (Luhmann (1973), S. 40f.).

¹⁸³ Vgl. Schödel (2005), S. 43. In der Literatur wird Vorhersagbarkeit oft mit Vertrauen gleichgesetzt und nicht als Subkonstrukt der Vertrauensüberzeugung angesehen (vgl. u. a. Gabarro (1978), S. 294; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 714; Schödel (2005), S. 39). In der Initialphase ist dessen Existenz umstritten, da die Notwendigkeit umfassender vergangener Erfahrungen mit dem Vertrauensobjekt per Definition nicht gegeben ist (vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474).

¹⁸⁴ Vgl. Koller (1990), S. 5; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 303; Schödel (2005), S. 44; femer Dasgupta (1988), S. 52.

¹⁸⁵ Vgl. Neubauer (1999), S. 95.

¹⁸⁶ Vgl. Curral/Judge (1995), S. 154; Mayer/Davis (1999), S. 124.

hen positive Erwartungen und die verminderte Bedrohung, dass trotz eingeschränkter Kontrollmöglichkeiten und Abhängigkeit die Verletzbarkeit ausgenutzt wird.¹⁸⁷ Letztendlich ist Vertrauen nicht nur die Überzeugung der Vertrauenswürdigkeit, sondern auch die Bereitswilligkeit, dieses Wissen als Basis für Vertrauen einzusetzen.¹⁸⁸ Die Entscheidung, sich auf eine andere Person situationsübergreifend zu verlassen, und die Eintrittswahrscheinlichkeit der Abhängigkeit spiegelt als zweites Subkonstrukt initialen Vertrauens die Vertrauensintention wider.¹⁸⁹

I.1.1.2 Die Vertrauensintention

Das Vertrauenssubjekt ist gewillt, Kontrolle, auch unter dem Bewusstsein der Möglichkeit negativer Konsequenzen, abzugeben. Der Vertrauende geht eine risikobehaftete Bindung mit und Abhängigkeit zu einer Person ein und zeigt sich verletzlich.¹⁹⁰ Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Abhängigkeit in Organisationen ist insbesondere in hierarchischen Beziehungskonstellation anzunehmen und durch situative Faktoren wie der Abhängigkeit zugeteilter Aufgaben mitbestimmt.¹⁹¹ Dabei ist die Zusammenarbeit oftmals nicht für beide Parteien gleich bedeutungsvoll, weshalb eine asymmetrische Abhängigkeit zwischen „top-down“- und „bottom-up“-Kontakten besteht. Dies führt zur grundsätzlichen Skepsis, dass formal erteilte Macht und Einfluss ausgenutzt und letztendlich Vertrauensverhältnisse instabil oder gar gänzlich unmöglich werden.¹⁹² Verschiedene Faktoren beeinflussen die Stabilität der Vertrauensintention im Zeitverlauf. Die Anzahl der Erfahrungen aus der Vergangenheit, wenig beeinflusst durch situative Besonderheiten, festigt beispielsweise die Vertrauensbereitschaft, ist jedoch in der Initialphase nur bedingt vorhanden. Je mehr generelle Vorstellungen jedoch der Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit zugrunde gelegt werden, desto fragiler ist auch die Vertrauensintention zu bewerten.¹⁹³

Die Vertrauensintention entspricht zwar der Bereitschaft, sich in eine risikoreiche Abhängigkeitssituation zu begeben, die eigentliche Übernahme von Risiken erfolgt jedoch erst mit dem vertrauensbedingten Verhalten.¹⁹⁴ Erst durch tatsächliche Handlungen und dessen Folgen erlangt der Vertraute letztendlich Macht über den Vertrauenden und dessen Verletzlichkeit.¹⁹⁵ Unterstützt von der Theorie des überlegten Handelns von Fishbein/Ajzen (1975), gehen McKnight/Cummings/Chervany (1998) davon aus, dass das initiale Vertrauen vertrauensvol-

¹⁸⁷ Vgl. Alberterst/Moser (2007), S. 119.

¹⁸⁸ Vgl. Luhmann (1979), S. 78ff.

¹⁸⁹ Eine detailliertere Definition findet sich bei Curral/Judge (1995), S. 153.

¹⁹⁰ Je abhängiger das Vertrauenssubjekt vom Vertrauensobjekt ist, desto kritischer wird auch Vertrauen. Da Abhängigkeit den Einfluss auf eigene Ziele impliziert, steigt das Risiko eines Vertrauensmissbrauchs (vgl. Wells/Kipnis (2001), S. 594). Zur Mitarbeiter-Führungskraft-Abhängigkeit siehe auch Abschnitt I.1.3.

¹⁹¹ Vgl. Whitener et al. (1998), S. 519.

¹⁹² Für Weber (1985) bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (S. 28). Obwohl Vertrauen und Macht definitiv nicht verknüpft sind, besteht dennoch eine Wechselwirkung zwischen den beiden Konstrukten (vgl. u. a. Luhmann (1979), Titel). Eine Diskussion zur Abhängigkeit des Mitarbeiters von der Führungskraft findet insbesondere in Abschnitt I.1.3 statt.

¹⁹³ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 482ff.

¹⁹⁴ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 724.

¹⁹⁵ Vgl. Kaplan (1964), S. 321; McKnight/Chervany (2001a), S. 35.

les Verhalten zur Folge hat.¹⁹⁶ Zahlreiche Studien befassten sich bereits mit den Zusammenhängen zwischen Vertrauen und dadurch initiierten Verhaltensweisen und Arbeitseinstellungen von Individuen und Gruppen, erläutert in Kapitel I.2. Zunächst sind jedoch die Vertrauentypen in Organisationen als weitere Grundlage des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens vorzustellen, da die im organisationalen Rahmen stattfindende Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung von diesen teilweise determiniert wird bzw. das zu analysierende intraorganisationale Vertrauen umfassen.

1.1.2 Vertrauentypen in Organisationen

Vertrauen existiert nicht nur abhängig vom Vertrauenssubjekt und -objekt, dessen Bereichsspezifität beinhaltet, dass vertrauensgeschwängerte Beziehungen nicht in jedem Lebensbereich äquivalent möglich sind. Der Bezugsrahmen, im vorliegenden Fall die Unternehmung, nimmt in jeglicher Form erheblichen Einfluss auf vorherrschende Vertrauentypen und deren Verhaltensäußerungen. Dabei ist die Meinung, dass neben interindividuellen Schwankungen Vertrauen im unmittelbaren sozialen Umfeld (beispielsweise zu Freunden oder der Familie) weniger dogmatisch und intensiver sei als im geschäftlichen oder beruflichen Kontext, vorherrschend.¹⁹⁷

Basierend auf der Erkenntnis und dem Wissen um die Relevanz von Vertrauen wird die Thematik mit zunehmendem Interesse aus diversen Perspektiven in der Organisationsforschung beleuchtet. Dessen Entstehung und Beschaffenheit sowie Einfluss auf beispielsweise Verhandlungen, Gruppendynamiken, Entscheidungsprozesse, psychologische Verträge und Führungseffizienz stehen im Fokus diverser Untersuchungen.¹⁹⁸ In diesem Sinne besitzt die organisationale Vertrauensdefinition verschiedene Abstraktionsniveaus, um jegliche Beziehungsgefüge erfassen zu können.¹⁹⁹ Das Vertrauen von Personen, Gruppen und Teileinheiten sowie der Organisation selbst in ihre Mitarbeiter, das Management oder andere Organisationen wird in der Wissenschaft thematisiert.²⁰⁰ Abbildung I.3 zeigt die vier zentralen Vertrauensarten, welche in Organisationen auftreten und im Folgenden erläutert werden.

¹⁹⁶ Vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 238. Die Theorie des überlegten Handelns wurde in der Sozialpsychologie entwickelt. Sie dient der Verhaltensvorhersage basierend auf Einstellungsmerkmalen. Die Vertrauensüberzeugung wird im Konzept als Erwartungshaltung berücksichtigt (vgl. Fishbein/Ajzen (1975), S. 30ff.; Ferner Currall/Judge (1995), S. 153 u. S. 166).

¹⁹⁷ Vgl. Barber (1983), S. 17; Petermann (2013), S. 11; Schweer (2008), S. 15.

¹⁹⁸ Vgl. Das/Teng (1998), S. 491ff.; Mayer/Davis (1999), S. 123; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 473ff.; Rousseau et al. (1998), S. 393ff.; Whitener et al. (1998), S. 513ff.

¹⁹⁹ Vgl. Johnson/Cullen (2002), S. 336. Gemäß der Netzwerkforschung unterscheiden Wissenschaftler Vertrauen auch auf einer Mikro-, Meso- und Makroebene (vgl. u. a. Preisendörfer (1995), S. 270).

²⁰⁰ Vgl. u. a. Gulati/Nickerson (2008), S. 688ff.; Mishra (1996), S. 261ff.; Oswald (2006), S. 710; Robinson (1996), S. 574ff.; Whitney (1994), S. 3ff. Whitener (1997) unterscheidet dementsprechend zwischen dem Vertrauen auf einem Individual-, Gruppen- oder Organisationslevel (vgl. Whitener (1997), S. 397ff.). Ein definitorischer Zugang zu organisationalen Teileinheiten findet sich bei Ringlsetter (1997), S. 60ff.

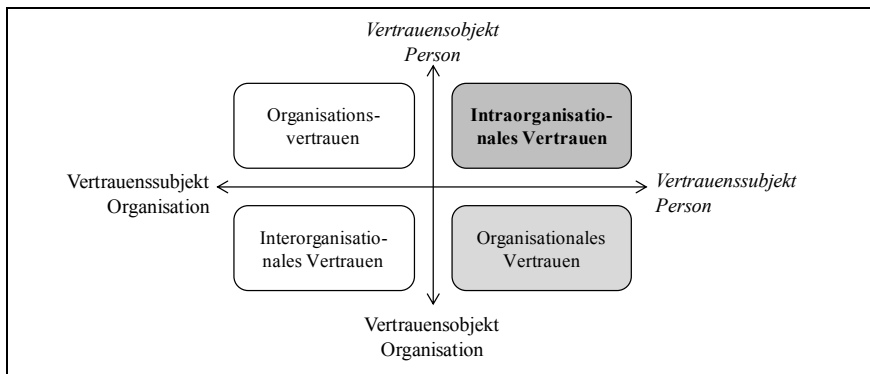


Abb. I.3 Vertrauensformen in Organisationen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Winand/Pohl (2000), S. 267)²⁰¹

Das *interorganisationale Vertrauen*, als erste spezifische Form des institutionalisierten Vertrauens, betrachtet das Vertrauen einer Organisation in eine weitere Organisation.²⁰² Die Generierung von Vertrauen, beispielsweise im Rahmen von Käufer-Verkäufer-Beziehungen oder Joint Ventures, ist zwar investitionsintensiv, aber wegen der Interdependenz notwendig.²⁰³ Als Governance-Mechanismus wird dieser Vertrauentypus immer wichtiger.²⁰⁴ Ehemals bürokratisch organisierte Unternehmen stehen dem Bedarf nach Flexibilität, welcher „Knowledge-Worker“ und „Interpreneure“ fördert, entgegen. Weiterhin sind Unternehmen immer weniger imstande, Aufgaben alleinig zu bewältigen. Netzwerke, auch zu externen Anbietern, werden bedeutender, um in der globalen, hoch kompetitiven Umwelt agieren zu können. Dabei sind strukturelle Rahmenbedingungen, die den Austausch und die Generierung von Wissen und idiosynkratischen Informationen fördern, richtungweisend. Universelle Regelungen komplementieren das Vertrauen in einzelne Personen.²⁰⁵

²⁰¹ Im vorliegenden Kontext wird das personale Vertrauen in Systeme als organisationales Vertrauen betitelt. Weiterhin ist der Begriff interpersonales Vertrauen entsprechend dem vorliegenden Kontext durch intraorganisationales Vertrauen ersetzt und bezeichnet Vertrauen zwischen den Angehörigen eines Unternehmens (vgl. Schweer/Thies (2003), S. 57; ferner Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 286; Winand/Pohl (2000), S. 267).

²⁰² Der Begriff institutionalisiertes Vertrauen kann sowohl eine Person als auch eine Organisation als Vertrauenssubjekt bezeichnen, jedoch jeweils nur die Institution als Vertrauensobjekt. Daher lassen sich sowohl das organisationale Vertrauen als auch das interorganisationale Vertrauen unter dem Begriff subsumieren. Siehe hierzu auch Abschnitt I.1.1.

²⁰³ Vgl. Wicks/Berman (2004), S. 142 u. S. 145f. Die Ausgaben für institutionalisiertes Vertrauen und dessen Missbrauch lassen sich aufgrund von Investitions-, Vertrags- oder Haftungskosten zahlenmäßig erfassen. So sind der Preis von bspw. Industriezertifikaten oder vordefinierten Vertragsbrüchen genau zu erfassen (vgl. u. a. Shen/Chen (2007), S. 645; Williamson (1993), S. 486).

²⁰⁴ Vgl. hierzu auch Luhmanns (1973) Gedanken zur steigenden Bedeutung des institutionellen Vertrauens in Abschnitt I.1.1 (vgl. Luhmann (1973), S. 21).

²⁰⁵ Vgl. Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008), S. 160f. u. S. 166.

Organisationales Vertrauen, als zweite spezifische Form des institutionalisierten Vertrauens, ist das Vertrauen einer Person in das Unternehmen, dessen Struktur, Kultur und Politik.²⁰⁶ Merkmale dieser Vertrauensart werden auch unter dem Begriff der Praktiken des Humanressourcen-Managements zusammengefasst und sind exemplarisch Prinzipien der Informationsweitergabe, Leistungsbewertung und -kontrolle oder die Partizipation am Entscheidungsfindungsprozess. Mitglieder der Organisation gehen spezifischer, zum Beispiel von einem verantwortungsbewussten Management, der regelmäßigen Auszahlung ihrer Gehälter und der finanziellen Stabilität des Unternehmens aus. Analog zum interorganisationalen Vertrauen multipliziert sich deren Bedeutung mit der steigenden Komplexität der Umwelt.²⁰⁷

Die dritte Vertrauensart, *Organisationsvertrauen*, thematisiert invers das Vertrauen der Organisation in eine spezifische Person wie den Mitarbeiter oder eine Führungskraft. Das Unternehmen vertraut exemplarisch darauf, dass Mitglieder verantwortungsvoll mit der Infrastruktur, den Ressourcen oder sensiblen Informationen umgehen und explizite und implizite Vertrauensvereinbarungen einhalten.²⁰⁸

Vertrauen wird in der vorliegenden Monografie in der vierten interpersonellen Form als *intraorganisationales Vertrauen* thematisiert. Das Vertrauenssubjekt als auch -objekt stellt eine bestimmte Person, hier den Mitarbeiter bzw. die Führungskraft, dar. Die vier in Organisationen auftretenden Vertrauensarten sind dabei nicht völlig losgelöst voneinander zu betrachten. Zahlreiche Autoren unterliegen der Annahme, dass nicht die Organisation selbst als Vertrauenssubjekt oder Objekt, sondern lediglich Repräsentanten dessen in Erscheinung treten.²⁰⁹ Infolgedessen werden die beiden Vertrauensarten interorganisationales Vertrauen und Organisationsvertrauen in der Forschung nur begrenzt thematisiert und überwiegend intraorganisationales Vertrauen mit Personen als Autoritäten fokussiert.²¹⁰ Inwieweit Vertrauen der oder in die Organisation auf persönlichen Kontakten oder Funktions- und Rollenträgern mit rollenadäquatem Verhalten beruht, bleibt fraglich. So wäre es auch denkbar, dass der Führungsstil Einfluss auf das Vertrauen in die Organisation nimmt.²¹¹

²⁰⁶ Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 57. In den folgenden Erläuterungen ist mit institutionellem Vertrauen eine Person als Vertrauenssubjekt und somit das organisationale Vertrauen bezeichnet. Detaillierter umfasst dieses bspw. die Vision und Mission, Effizienz, technologische Ausstattung, finanzielle Situation, faire Prozesse und Personalpraktiken des Unternehmens (vgl. Costigan/Iter (1998), S. 309).

²⁰⁷ Vgl. Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008), S. 160f.; Luhmann (1973), S. 21.

²⁰⁸ Vgl. Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 285f.

²⁰⁹ Vgl. u. a. Tan/Tan (2000), S. 241; Zaheer/McEvily/Perrone (1998), S. 141.

²¹⁰ Vgl. Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 285f.; Paliszkievicz (2011), S. 319; Winand/Pohl (2000), S. 267.

²¹¹ Ein möglicher Ansatz ist, dass Vertrauen nur durch das Handeln einer Person in der Realität entstehen kann. Vertrauensgeber können daher nur Personen sein (vgl. Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 285f.). Vertrauensnehmer hingegen sind Individuen oder Einrichtungen, die in einer Beziehung zum Vertrauensgeber stehen (vgl. Doney/Cannon (1997), S. 36; Johnson/Cullen (2002), S. 336). Matthai (1989) definiert Vertrauen dagegen als ein Gefühl der Zuversicht der Mitarbeiter, dass in unsicheren oder risikoreichen Situationen die Versprechen und das Verhalten der Organisation übereinstimmen und hilfreich sind, und geht davon aus, dass auch die Organisation als Vertrauensnehmer von Personen repräsentiert wird (vgl. Matthai (1989), S. 29, zitiert nach Nyhan/Marlowe (1997), S. 615). Kramer (1999) spricht hier von rollenbasiertem Vertrauen (vgl. Kramer (1999), S. 578f.). Eine entgegengesetzte Meinung vertreten Winand/Pohl (2000), S.

Im vorliegenden Verständnis ist das Unternehmen nicht lediglich eine Ansammlung von Individuen, die miteinander in Kontakt stehen. Vertrauen basiert nicht ausschließlich auf den Teilnehmern der Organisation als Repräsentanten dessen, sondern auch auf strukturellen Regelungen.²¹² Die Organisation ist der situationale Kontext und Rahmen, in welchem das Vertrauensverhältnis besteht. Statt spontanen vertrauensvollen Verhaltensweisen in Interaktionen charakterisieren vielmehr offene und verborgene institutionelle Fundamente die Vertrauensbeziehungen in und zwischen Unternehmen.²¹³ Formalisierungen schaffen generelle, geteilte Verhaltenserwartungen in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht und absorbieren so einen Teil der vorherrschenden Unsicherheit und des Risikos. Die informale Organisationsidentität als Organisationskultur beinhaltet erlernte Praktiken und Erfahrungen der Mitarbeiter, deren Entstehung häufig nicht mehr nachvollziehbar ist.²¹⁴ Diese impliziten Wertvorstellungen kommen auf der Interaktionsebene durch informelle Handlungen zum Vorschein. Vertrauen basiert auf der Erfüllung eigener Erwartungen und dem Bedürfnis nach psychischer und physischer Sicherheit und Kontinuität.²¹⁵ Der Beitritt zur Organisation ist die Einwilligung, sich den vorherrschenden formalen Strukturen anzupassen. Darüber hinaus kann die Unternehmung selbst, durch selektive Prozesse der Mitarbeiterakquise und -auswahl, das Vertrauensniveau mit begründen.²¹⁶ So findet sowohl eine Eigen- als auch Fremdselektion vor der Sozialisation statt.²¹⁷ Die tatsächlichen Verhaltensentscheidungen der Organisationsmitglieder können aber auch von der Organisation nicht vorgeschrieben werden. Daher wird die Wahrnehmung der gewährten strukturellen Sicherheit bzw. das organisationale Vertrauen als Initiator des interpersonellen Vertrauens untersucht.²¹⁸ Das Vertrauen bezieht sich nicht mehr völlig losgelöst auf die Identität einer Person, vielmehr trägt die Organisation gemäß Luhmann (1999) zum Vertrauen in die Führungskraft bei.²¹⁹

Mitunter um den Diskurs der Institutionsdefinition zu umgehen, geben zahlreiche Disziplinen und Autoren nur sehr sporadisch oder allgemeingültig Einblick in ihr Verständnis organi-

267f.). Zur Diskussion um Organisationen als Vertrauensnehmer oder -geber siehe auch Abschnitt I.1.3 zur Abgrenzung der Begriffe Führungskraft und Manager.

²¹² Bei Kühlmann (2005) assoziieren Mexikaner das Vertrauen in die kooperierende Unternehmung eher mit dem Vertrauen in eine bestimmte Person als deutsche Probanden (vgl. Kühlmann (2005), S. 45).

²¹³ Vgl. Lane/Bachmann (1996), S. 370.

²¹⁴ Vgl. Luhmann/Baecker/Gilgen (2013), S. 236. Durch stetige Veränderungen wie Zukäufe oder Umstrukturierungen liegen meist mehrere Unternehmenskulturen parallel vor. Die Singularität des Kulturbegriffs scheint irreführend. Generell erinnern sich Mitarbeiter häufiger an Extremsituationen als sogenannte „Critical Incidents“, welche das vorherrschende Vertrauensniveau innerhalb einer Organisation beeinflussen (vgl. Luhmann (2011), S. 113f. u. S. 247; ferner Bohn (2007), S. 50f.).

²¹⁵ Deutsch (1973) schreibt hierzu: „Trust is based on the expectation that one will find what is expected rather than what is feared.“ (S. 147; vgl. ferner Böhm (2008), S. 70; Erez/Earley (1993), S. 28ff.; McAllister (1995), S. 25).

²¹⁶ Vgl. Luhmann (1973), S. 102.

²¹⁷ Die Übereinstimmung der Werte der Organisation und des Mitarbeiters bezeichnet Chatman (1991) als Person-Organisation Fit. Sie beeinflussen die Arbeitsleistung (vgl. Chatman (1991), S. 460ff.).

²¹⁸ Zum vorliegenden Begriffsverständnis des institutionellen Vertrauens siehe insbesondere Kapitel I.4.

²¹⁹ Dirks/Ferrin (2002) stellen in ihrer Meta-Analyse fest, dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung eine wichtige Ursache für Vertrauen in die Führungskraft darstellt (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 614ff.; ferner Bijlsma-Frankema/Rosendaal/Van de Bunt (2005), S. 215; Luhmann (1999), S. 61ff.).

sionalen Vertrauens und der beteiligten Akteure.²²⁰ Da jede Interaktion spezifischen Charakteren, Antezedents und Folgen unterliegt, ist eine einzelne Vertrauenstheorie nicht möglich, auch wenn zahlreiche Wissenschaftler diese fordern.²²¹ Die detaillierte Abgrenzung der betrachteten Vertrauenssubjekte und Objekte ist dennoch unerlässlich und definierbar.²²² Im Folgenden wird das interpersonelle Vertrauen der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung daher eingehender erläutert.

1.1.3 Führungskräfte als Vertrauensobjekte

Anhand der Beschaffenheit beteiligter Akteure lassen sich diverse Vertrauensstypen in Organisationen differenzieren. Das hier fokussierte intraorganisationale Vertrauen meint Vertrauen zwischen zwei Personen oder Gruppen. Parallel existieren dazu verschiedene Beziehungstypen interpersonellen Vertrauens zwischen zwei Unternehmensmitgliedern. So kann das Phänomen sowohl vertikal als auch horizontal auftreten.²²³ Horizontales Vertrauen findet exemplarisch zwischen Teammitgliedern, gleichwertigen Kollegen oder Angehörigen der Unternehmensleitung statt. Der Großteil der Studien fokussiert sich jedoch auf vertikale Kontakte.²²⁴ Vertikales Vertrauen wird weiterhin in der Unternehmenshierarchie „top-down“ vom Management oder der Führungskraft dem Mitarbeiter oder „bottom-up“ vom Mitarbeiter der Führungskraft oder dem Management entgegengebracht.²²⁵ Ein Vorgesetzter vertraut dem Beschäftigten, wenn dieser Loyalität, Respekt und Rücksichtnahme demonstriert. Für die Wahrnehmung der Leitperson als vertrauenswürdig ist hingegen dessen Kompetenz und Integrität essenziell.²²⁶ Die Richtung der Beziehung ist weiterhin signifikant, da sich Ursachen und Wirkungen, nicht zuletzt aufgrund verschiedener Basen und Niveaus der Abhängigkeit, als Vertrauensvoraussetzung, ändern können.²²⁷ Aufgabenkomplexität, Verantwortungsbereich, Beitrag zum Unternehmenserfolg, Ersetzbarkeit, Zuverlässigkeit und Konsequenzen von Fehlverhalten determinieren die Abhängigkeit vom Mitarbeiter. Gegenteilig sind die Vergünstigungen und Karrierechancen des Beschäftigten fremdbestimmt.²²⁸ In der vorliegenden Arbeit wird nicht reziprokes Vertrauen, sondern hierarchisches, initiales Vertrauen von unten

²²⁰ Vgl. Costigan et al. (2011), S. 75; Ebert (2007), S. 1.

²²¹ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 611 u. S. 615; Ebert (2007), S. 18; Whitener (1997), S. 391. Fulmer/Gelfand (2012) erstellen einen Überblick über diverse Antezedents sortiert nach organisationalen Vertrauensbeziehung und Referenten. Schoorman/Mayer/Davis (2007) gehen im Sinne dessen gegensätzlich zu Fulmer/Gelfand (2012) und Dirks/Ferrin (2002) von einer einheitlichen Vertrauensdefinition aus (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 612; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1171ff.; Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 345).

²²² Mayer/Davis/Schoorman (1995) schreiben hierzu Folgendes: „(...) the failure to clearly specify the trustor and the trustee encourages the tendency to change referents and even levels of analysis, which obfuscates the nature of the trust relationship.“ (S. 711).

²²³ Vgl. Fox (1974), S. 79ff.; O'Reilly III (1978), S. 173; ferner Costigan/Iter (1998), S. 304; McCauley/Kuhnert (1992), S. 269.

²²⁴ Vgl. Burke et al. (2007), S. 610.

²²⁵ Vgl. Costigan/Iter (1998), S. 304f.; ferner Ellonen/Bloqvist/Puumalainen (2008), S. 162.

²²⁶ Vgl. Meifert (2003), S. 68ff. In der Praxis sind diese Etablierungsbedingungen aufgrund hierarchischer Gefüge und konkurrierender Interessen jedoch schwer umzusetzen (vgl. Meifert (2003), S. 37f.).

²²⁷ Vgl. Wells/Kipnis (2001), S. 594; Whitener et al. (1998), S. 513.

²²⁸ Vgl. u. a. Kramer (1996), S. 222; Wells/Kipnis (2001), S. 597.

nach oben, also vom Mitarbeiter in die Führungskraft, thematisiert.²²⁹ Diese Vertrauensart gewinnt in Organisationen immer mehr an Bedeutung.²³⁰ Während die durch Automatisierung und Routinierung gekennzeichnete Industrialisierung die Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter ersetzbar werden ließ, verzeichnet die gestiegene Wertschätzung des Wissens als Produktionsfaktor und Notwendigkeit von Flexibilität eine gegenläufige Tendenz.²³¹ So fand Kramer (1996) heraus, dass für den Mitarbeiter Vertrauen salienter ist als für die Führungskraft.²³²

Analog zur Diskussion im vorangehenden Kapitel um die Möglichkeit, Organisationen als Vertrauensnehmer oder -geber zu lokalisieren, ist die Manager-Führer-Dichotomie zu erörtern.²³³ Dabei ist der Begriff der Führungskraft von der Unternehmensleitung und dem Management als Kollektiv logisch abzugrenzen.²³⁴ Je nach Beziehungsintensität, Rollenausgestaltung und Verhaltensintention sind dies deutlich zu separierende Vertrauenspartner.²³⁵ Die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit, die Risikoaversion sowie Entscheidung und Bereitschaft des Mitarbeiters, sich verletzlich und abhängig zu machen, divergieren.²³⁶

Zum einen spiegelt das Verhalten des aggregierten Managements nicht selbstverständlich die Ziele einzelner Mitglieder wider. So kann ein Manager in seiner Rolle opportunistisch erscheinen, obwohl er als losgelöstes Individuum dieses Auftreten nicht zeigen würde.²³⁷ Larson (1992) betont, dass sich das Vertrauen von und in Organisationen vom Vertrauen zwischen Personen abgrenzen lässt, da Mitglieder dieser als Vertreter im Auftrag des Unternehmens und Interesse dessen in der Vertrauensbeziehung handeln und deren private Verhaltensweisen divergieren können.²³⁸ Die Vertrauensüberzeugung basiert, vergleichbar zum institutionalisier-

²²⁹ Laut Jackson (1980) ist Vertrauen der Glaube des Vertrauenden, dass der Vertraute für ihn irgendwann das tut, was er für ihn getan hat (vgl. Jackson (1980), S. 54). Die Norm der Reziprozität beinhaltet, dass der Vertrauensvorsprung mit wiederum Vertrauen erwidert wird, stützt sich daher auf eine anhaltende Beziehung und nicht ausdrücklich den Erstkontakt mit einem noch unbekanntem Vertrauensobjekt (vgl. Deutsch (1962), S. 296; Petermann (2013), S. 12).

²³⁰ Wells/Kipnis (2001) bestätigen in ihrer Studie eine positive Korrelation zwischen der Abhängigkeit und dem Vertrauen der Führungskraft in den Mitarbeiter (vgl. Wells/Kipnis (2001), S. 597).

²³¹ Vgl. Wells/Kipnis (2001), S. 595.

²³² Vgl. Kramer (1996), S. 223; Alberternst/Moser (2007), S. 118.

²³³ Nachfolgende Unterscheidungsmerkmale stellen lediglich die für den vorliegenden Kontext relevanten Aspekte dar. Additive Indikatoren zur Separierung von Führungskräften und Managern finden sich bei Zaleznik (2004), S. 74ff., eine grafische Aufbereitung bei Graf/Osterloh (2006), S. 167.

²³⁴ Der Ausdruck Manager gilt oftmals als Synonym für eine direkte Führungskraft (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 612; Costigan et al. (2011), S. 75).

²³⁵ Vgl. Costigan et al. (2011), S. 74f.; Nyhan/Marlowe (1997), S. 622; Whitener (1997), S. 393ff. „A person can be a leader without being a manager, and a person can be a manager without leading.“ (Yukl/Van Fleet (1992), S. 148). In der Meta-Analyse von Dirks/Ferrin (2002) spezifizieren vier von sieben Studien den Vertrauensnehmer als CEO, Top-Manager oder als gesammelte Unternehmensführung genauer (vgl. Costigan et al. (2011), S. 75). Oftmals lässt sich das Vertrauensobjekt nur aus den Items erschließen.

²³⁶ Sheppard/Sherman (1998) unterscheiden bezüglich der Risikowahrnehmung und Minderungsoption zwischen hohen und geringen Abhängigkeiten bzw. Unabhängigkeiten. Jede dieser vier Arten führt zu anderen Vertrauensgrundlagen (vgl. Sheppard/Sherman (1998), S. 422ff.).

²³⁷ Vgl. Zaleznik (2004), S. 75f.

²³⁸ Vgl. Larson (1992), S. 83 u. S. 85. Alternative Autoren definieren interorganisationales Vertrauen und Organisationsvertrauen vergleichbar zum interpersonellen Vertrauen (vgl. Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 286; Zaheer/McEvily/Perrone (1998), S. 141; ferner Abschnitt I.1.2).

ten Vertrauen, daher vielmehr auf der Reputation der Organisationsleitung, der Fairness und Effizienz von Organisationsprozessen und folglich den Unternehmenserfolgen, jedoch nicht auf dem Verhalten oder den Erfahrungen mit einem einzelnen Manager oder Geschäftsführer.²³⁹

Führungskräfte hingegen handeln zumeist als Einzelpersonen in der Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade und interpretieren Vorgaben des Managements auf Basis ihres Eigensinns.²⁴⁰ Leitpersonen beeinflussen den Arbeitsalltag direkt und ermöglichen es dem Mitarbeiter, sich auf die Arbeitsleistung zu konzentrieren. Die Verhaltensweisen des Vorgesetzten werden dabei freilich nicht losgelöst von Formalitäten stattfinden, aber mit Ermessensspielräumen, wie Regelungen und Anweisungen übermittelt und ausgelebt werden. Führungspersonen handeln aktiv anstatt reaktiv, wie der klassische Manager.²⁴¹ Autoren unterscheiden bei der Wahrnehmung der Vertrauensüberzeugung eine affektive, emotionale und eine kognitive, kompetenzbasierte Komponente.²⁴² Dirks/Ferrin (2002) konstatieren, dass in der Beziehung des Mitarbeiters zum direkten Vorgesetzten beide Formen auftreten können und auch eine emotionale Bindung wahrscheinlich ist. Allerdings korreliert das Vertrauen in das Management eher mit Integrität als mit Inspiration oder Emotion.²⁴³

Die Abgrenzung zwischen Manager und Führungskraft ist weiterhin essenziell, da sich formale Festlegungen des Unternehmens, die die Vertrauensbildung beeinflussen, unterscheiden. Der Entschluss für eine Unternehmensmitgliedschaft beinhaltet die Anerkennung der Organisation und Akzeptanz vorgegebener formaler Hierarchien. Die Stellung und Position im Unternehmen wird nicht internal an persönlichen Merkmalen wie der Bildung oder Herkunft, sondern wegen festgelegter Rangordnungen external bestimmt. Jede Rangordnung ist mit divergierender formeller und informeller Macht ausgestattet, die beispielsweise die Wahrnehmung des Wohlwollens und der Kompetenz als Bestandteile der Vertrauensüberzeugung beeinflussen.²⁴⁴ So sind Machtkonstellationen zwischen dem Mitarbeiter, der Führungskraft und

²³⁹ Vgl. Carnevale (1988), S. 9; McCauley/Kuhnert (1992), S. 269f.; Nyhan/Marlowe (1997), S. 618. Den Zusammenhang zwischen Vertrauen und der wahrgenommenen Fairness der Mitarbeiter thematisieren insbesondere Osterloh/Weibel (2006b), S. 123ff.

²⁴⁰ Zum Begriff des Eigensinns, bestehend aus den Eigeninteressen und -logiken, siehe insbesondere Ringlstetter (1997), S. 9ff.

²⁴¹ Vgl. Zaleznik (2004), S. 76. „Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.“ (Bennis/Nanus (1985), S. 21).

²⁴² Vgl. Paliszkievicz (2011), S. 317. McAllister (1995) unterscheidet zwischen kognitiven und affektiven Komponenten von interpersonellem Vertrauen. Beide Vertrauensarten ermöglichen Rückschlüsse auf die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensobjektes. Kognitives Vertrauen basiert auf den Informationen des Vertrauenden über die Kompetenzen des Vertrauten. Das affektive Vertrauen spiegelt im Gegensatz zu kognitivem Vertrauen die Emotionen zwischen Individuen wieder. Vertrauenswürdigkeit wird durch die beiden Komponenten der Vertrauensüberzeugung, Wohlwollen und Integrität, des Vertrauensobjektes transferiert (vgl. McAllister (1995), S. 25f.). Kognitives Vertrauen kann sich theoretisch zu affektivem Vertrauen entwickeln (vgl. Chen/Chen/Meindl (1998), S. 294).

²⁴³ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 616; femer Bass/Bass (2008), S. 223.

²⁴⁴ Formal zugeschriebene oder legitimierte Macht wird auch als Autorität bezeichnet (vgl. Pfeffer (1981), S. 4). Im hierarchischen Gefüge einer Organisation wird Macht überwiegend durch den Rang bestimmt. Das Management hat die Macht, Belohnungs- und Kontrollsysteme zu gestalten, Informationen zu verwalten und die zentrale Organisationsform zu designen (vgl. Paliszkievicz (2011), S. 323). Die Führungskraft hat die Autorität, für den Mitarbeiter wichtige Entscheidungen zu treffen und dessen Zielerreichung, wie

dem Management heterogen ausgestaltet.²⁴⁵ Durch die hierarchische Position hat der Mitarbeiter meist nicht die Ressource zur Machtlegitimation im Unternehmen, aber auch er hat die Option, den Einfluss auf sein Verhalten zu limitieren.²⁴⁶ Holistisch betrachtet ist es der Führungskraft, basierend auf Machtimbalance, einfacher möglich, Kontrollen einzusetzen und Beziehungsdominanz zu erlangen. Die Führungskraft fungiert aber auch in einem dynamischen Machtgefüge, in dem diese sowohl Befehle erteilen, Aufgaben delegieren und kontrollieren kann, aber auch von der Macht und dem Einfluss der Organisationsleitung abhängig ist.²⁴⁷

Vertrauen findet im Rahmen einer interpersonellen Dyade Anwendung und ist auf einen weiteren Akteur ausgerichtet.²⁴⁸ Vertrauen wird zumeist als Determinante eines qualitativ hochwertigen Kontakts untersucht. Alternativ ist Vertrauen aber auch eine Konsequenz dieser.²⁴⁹ Kommunikationswege sind in Unternehmen in der Regel ebenfalls formalisiert und bestimmen über die Interaktionsintensität die Beziehungsqualität. Mit wem direkt oder indirekt anlassgemäß in Kontakt getreten werden kann, ist geregelt und für den Vertrauensaufbau essenziell.²⁵⁰ Die Organisation der Interaktionen nimmt Einfluss auf die vorherrschenden Machtverhältnisse, Weisungsketten und Verantwortlichkeiten, wie mit Informationen umgegangen werden muss. Ist die Informationsweitergabe klassisch pyramidenförmig in einer Linienorganisation angeordnet, kann der Mitarbeiter infolge der strikteren Hierarchie nur sehr bedingt mit der Unternehmensleitung kommunizieren, steht aber in einer direkten Austauschbeziehung zu seiner unmittelbaren Führungskraft.²⁵¹ In Konzernen ist die Annäherung an das Top-Management oftmals – suggeriert durch die Unternehmensgröße und geografische Verteilung

zum Beispiel Beförderungen, Entlohnung und Urlaubsgenehmigungen zu beeinflussen (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 612; Wells/Kipnis (2001), S. 595).

²⁴⁵ Vgl. Fulmer/Gelfand (2012), S. 1209f. Sniezek/Van Swol (2001) fanden heraus, dass Individuen mit einer geringeren Macht mächtigeren Personen mehr Vertrauen entgegenbringen als vice versa (vgl. Sniezek/Van Swol (2001), S. 300; ferner Deutsch (1973), S. 164f.). Schoorman/Mayer/Davis (2007) glauben gegensätzlich, dass mächtigere Personen eher vertrauen, da dies für sie ein geringeres Risiko bedeutet als für weniger mächtige Individuen (vgl. Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 351).

²⁴⁶ Vgl. Biggart/Hamilton (1984), S. 548; Deluga (1990), S. 191f.; Pfeffer (1997), S. 146; Wells/Kipnis (2001), S. 595. Machtpotenziale und -grundlagen lassen sich vielseitig differenzieren. So lässt sich Macht auch produzieren, wenn diese a priori nicht formal gegeben ist (vgl. Kirsch (2001), S. 384). Führungskräfte sind insbesondere dann von ihren Mitarbeitern abhängig, wenn deren Fähigkeiten und Fertigkeiten, Bereitschaft zur Teamarbeit, Urteilsvermögen und Einsatz essenziell werden (vgl. Wells/Kipnis (2001), S. 595). Weiterhin sind Machtbasen zwar formal vorstrukturiert, letztendlich aber von der Wahrnehmung der Mitarbeiter abhängig (vgl. Eberl (2003), S. 32).

²⁴⁷ Vgl. Yukl (1989), S. 251ff. Nutzt die Führungskraft die höhere Machtposition gegenüber den Mitarbeitern aus, kann dies zu einer Abnahme von Vertrauen im Beziehungsverlauf oder zu Misstrauen führen (vgl. Zand (1972), S. 233).

²⁴⁸ Jede Beziehung wird durch das Vertrauen der Interaktionspartner charakterisiert. „Trust is the core of all relationships.“ (Mishra/Morrissey (1990), S. 443). Zur Reziprozität von Vertrauen vergleiche Abschnitt 1.1.1.

²⁴⁹ Vgl. Ganesan (1994), S. 14f. Das Vertrauen von Mitarbeitern in die Führungskraft wird oftmals der Qualität des Leader-Member-Exchange (LMX) gleichgesetzt (vgl. Wasti et al. (2007), S. 478; ferner Dirks/Ferrin (2002), S. 611ff.). Brower/Schoorman/Tan (2000) verstehen den LMX hingegen als Beziehungsrealität, während Vertrauen auf Wahrnehmungen basiert (vgl. Brower/Schoorman/Tan (2000), S. 231).

²⁵⁰ Vgl. Luhmann (1999), S. 156ff.

²⁵¹ Das Image der Organisationsleitung ist von dem der Führungskraft zu unterscheiden, da der Mitarbeiter mit dieser im täglichen Austausch und direkten Kontakt steht (vgl. Nyhan/Marlowe (1997), S. 618).

– gänzlich unmöglich.²⁵² Die Wahrnehmung des Charakterprofils der Unternehmensleitung entspricht daher wieder dem organisationalen Vertrauen als institutionalisiertes Vertrauen.²⁵³ Das Vertrauensverhältnis mit dem Vorgesetzten ist folglich wichtiger für den Arbeitsalltag des Mitarbeiters, da die Führungskraft die Verantwortung für die Weitergabe und Filterung von Informationen an die Unternehmensleitung trägt.²⁵⁴ Teilt man die Auffassung Argandoñas (1999), sind Zugänglichkeit und Erreichbarkeit Komponenten der Vertrauensüberzeugung, und daher ist die Wahrnehmung eines vertrauenswürdigen Managements unwahrscheinlicher als die einer vertrauensvollen Führungskraft.²⁵⁵

Der intensivere Kontakt zur Führungskraft wirkt weiterhin positiv auf die Vertrauensbeziehung, da er zu einer Beeinflussung der arbeitsbezogenen Zufriedenheit und Einstellung zur Arbeit führt und im Optimum emotionale Unterstützung bietet.²⁵⁶ Es entsteht das Potenzial einer freiwilligen, gar unbewussten Abhängigkeit des Mitarbeiters und einer entsprechenden Verhaltensausrichtung. Zuversichtlich fügt sich der Mitarbeiter seinem Schicksal und dem erhöhten Risiko, der Führungskraft ausgeliefert zu sein.²⁵⁷ Eisenbeiß (2008) unterscheidet dabei zwischen einer motivationalen Komponente als Streben nach Lob und Anerkennung und einer kognitiven Komponente der Abhängigkeit als unreflektierte Adaption der Positionen und Denkweisen des Vorgesetzten.²⁵⁸ Dominiert die Führungskraft den Kommunikationskanal, kontrolliert diese den Wissenstand des Mitarbeiters und definiert ergo aktiv die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit.²⁵⁹ Die Führungskraft hat die Möglichkeit, den Mitarbeiter durch den Informationsvorteil von seiner eigenen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen (auch fälschlicherweise) zu überzeugen.²⁶⁰ Das Vorenthalten wichtiger Informationen stört das Vertrauensverhältnis nachhaltig.²⁶¹ Je größer die Informationsasymmetrien zwischen dem

²⁵² Die Differenzierung zwischen der direkten Führungskraft und dem Management der Organisation nimmt mit der Unternehmensgröße zu (vgl. Paliszkiwicz (2011), S. 319). Weiterhin ist es möglich, dass „organization (...) take on a life of its own in an employee’s eyes as a referent of trust, distinct from top management themselves.“ (Mayer/Davis (1999), S. 124). Dies geschieht, wenn Entscheidungen in großen, komplexen Unternehmen nicht mehr zuordenbar sind (vgl. Mayer/Davis (1999), S. 124).

²⁵³ Vgl. Banai/Reisel (1999), S. 480; Costigan et al. (2004), S. 200; Fox (1974), S. 68; Whitener (1997), S. 399. Gegenteilig gehen Mayer/Davis (1999) davon aus, dass insbesondere in kleinen Unternehmungen die Entscheidungsgewalt des Top-Managements wahrgenommen und dieses daher mit der Organisation gleichgesetzt wird (vgl. Mayer/Davis (1999), S. 124).

²⁵⁴ Vgl. Creed/Miles (1996), S. 19; O’Reilly III/Roberts (1974), S. 263; Pfleffer (1992), S. 247ff. Für den Verbleib oder Wechsel der Organisation ist die Beziehung zur Führungskraft bedeutend. Mitarbeiter kündigen nicht der Firma, vielmehr kündigen sie ihrer Führungskraft (vgl. Kouzes/Posner (2002), S. 283f.).

²⁵⁵ Vgl. Argandoña (1999), S. 222.

²⁵⁶ Vgl. Costigan et al. (2011), S. 75.

²⁵⁷ Vgl. Currall/Judge (1995), S. 153.

²⁵⁸ Vgl. Eisenbeiß (2008), S. 110.

²⁵⁹ Das Vertrauensniveau in einer Organisation manifestiert sich über den Zugang zu Informationen. Der Informationsfluss wird zu meist durch ungleiche Machtverhältnisse und folglich der Kontrolle des Informationszugangs durch Führungskräfte bestimmt (vgl. Creed/Miles (1996), S. 19). Yukl (1989) spricht von Information als Quelle der „position power“ (S. 254; ferner Raven (1974), S. 172ff.).

²⁶⁰ Vgl. Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 351.

²⁶¹ Vgl. Gaugler (1995), S. 1178; Neubauer (1990), S. 119.

Mitarbeiter und dem Vorgesetzten, desto höher die Unsicherheit und das Risiko, dass Vertrauen missbraucht wird, und desto geringer die Bereitschaft zur Verletzlichkeit.²⁶²

Ist die Kommunikation in Form einer Matrix mit vergleichbaren Schnittstellen ausgestaltet, ist es dem Mitarbeiter auch möglich, Informationen an das Management direkt weiterzugeben und von diesem auch direkt informiert zu werden. Der Kontakt zur Unternehmensspitze ist inniger, der Vertrauensaufbau durch direkte Erfahrungswerte sowohl mit dieser als auch der direkten Führungskraft durch die abnehmende Diskrepanz der Vertrauensüberzeugungen möglich. Die Abhängigkeit von der Führungskraft und deren formale Macht sinken. Die Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, steigt hingegen durch das geringere Risiko.²⁶³ Die geminderte Notwendigkeit, mit dem direkten Vorgesetzten in Interaktion zu treten, mindert jedoch auch dessen Möglichkeiten, Belege der Vertrauenswürdigkeit zu übermitteln. Die Vertrauensüberzeugung ist neben dem Aspekt der freiwilligen Bereitschaft zur Verletzlichkeit als zweites Prinzip insbesondere in der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung relevant, da Vertrauen vom Beschäftigten „geschenkt“ wird, eine Gegenleistung durch die hierarchische Beziehungsstruktur jedoch nicht wie in anderen Vertrauensverhältnissen erwartet werden kann.²⁶⁴ Die Norm der Reziprozität als Perspektive, dass die Führungskraft den Vertrauensvorsprung mit Vertrauen erwidert und so Vertrauenswürdigkeit beweist, kann vom Mitarbeiter nur bedingt (vergleichbar zu alternativen, insbesondere vertikalen, Vertrauensverhältnissen) getroffen werden.²⁶⁵

Wie stark sich Beziehungen im Unternehmen unterscheiden, hängt somit neben der Verhaltensintensivierung des Vertrauten von der Häufigkeit, Intensität und Relevanz der persönlichen Kontakte ab. Weiterhin prägt auch die Entscheidungsgewalt den Einfluss auf die Abgrenzung der Führungskraft vom Management. Führungskräfte treffen taktische Entscheidungen auf operativer und Manager auf strategischer Ebene. Die Unternehmensleitung ist für die Beständigkeit des Unternehmens und dessen Zukunftsperspektive verantwortlich. Langfristige finanzielle Ziele, Strategien, Personalpraktiken, Marktpositionierungen und Arbeitsklima stehen u. a. im Fokus der Entscheidungen.²⁶⁶ Die Unternehmensleitung hingegen determiniert

²⁶² Zur objektiven Unsicherheit über nicht erhältliche Informationen fügt sich aufgrund des geringen Vertrauensniveaus überdies eine soziale Unsicherheit. Diese entsteht durch das aktive Zurückhalten von Informationen (vgl. Zand (1972), S. 230).

²⁶³ Vgl. Deutsch (1958), S. 276f.

²⁶⁴ Vgl. Fox (1974), S. 112; Kouzes/Posner (2009), S. 228. Gemäß Johnson/Cullen (2002) wird jede Beziehung mit einem Mindestmaß an freiwilligem Vertrauen gebildet (vgl. Johnson/Cullen (2002), S. 338). Der Vertrauende hat dabei die Wahl, zu Vertrauen oder nicht (vgl. Deutsch (1962), S. 303).

²⁶⁵ Vgl. u. a. Axelrod (1984), S. 54; Brewer (1981), S. 354; Gambetta (1988b), S. 227; Jackson (1980), S. 54; Petermann (2013), S. 12; Schweer (2008), S. 13f.; Thomas (2005), S. 22. Dies hängt auch von der Dauer und Intensität der Austauschbeziehung ab. Zwischen einem Vorgesetzten und dessen Assistent ist eine reziproke Austauschbeziehung und Bewertung derer denkbar. In der hier zu analysierenden Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade hingegen ist eine geringe Korrelation zu erwarten. So nahmen in der Reziprozitätsuntersuchung von Neubauer (1990) beide Parteien an, sie würden mehr in die Beziehung investieren als der Gegenpart (vgl. Neubauer (1990), S. 120f.).

²⁶⁶ Vgl. Mayer/Gavin (2005), S. 877. Taktische Führungspersönlichkeiten widmen ihre zeitliche Orientierung der Gegenwart, während das Management aus strategischen Führungspersönlichkeiten besteht, die sich auf die Zukunft fokussieren (vgl. Kouzes/Posner (2009), S. 118). Während sich Manager um die Funktionalität

den Erfolg der Organisation global, der Wohlstand der Belegschaft und die Arbeitsplatzsicherheit hängen von der Alternativenwahl und den Handlungen der Manager ab. Das Commitment gegenüber der Organisation, die Wechselabsicht und moralische Einstellung zum Arbeitgeber werden beeinflusst. Demgemäß assoziieren die Mitarbeiter mit der Insolvenz eines Unternehmens beispielsweise eher das Scheitern des Top-Managements als das ihrer direkten Führungskraft. Diese ist in dieser Situation ebenfalls ein Opfer fälscher Entscheidungen.²⁶⁷ Der Glaube an die strukturelle Sicherheit ist folglich dem institutionalisierten Vertrauen, als Vertrauen in die Organisation, zuzurechnen. Es ist nicht Bestandteil, sondern Ursache des intraorganisationalen, personellen Vertrauens.²⁶⁸

Operationale Veränderungen, ausgelöst von der direkten Führungskraft, beeinflussen gegenteilig zumeist den Mitarbeiter wie auch den Vorgesetzten, sind zeitnah spürbar und determinieren die Leistung am Arbeitsplatz stärker als strategische Entscheidungen. Der direkten Leitperson wird, im Vergleich zum Manager, der Charakter eines Störfaktors oder Förderers zugesprochen. Ist lediglich der grundsätzliche Rahmen festgelegt, wie Entscheidungen gefällt werden, ist die Handlungsfreiheit und somit Macht der Führungskraft und Abhängigkeit von dieser potenziert.²⁶⁹ Hohes Vertrauen und die Bereitschaft zur Fremdbestimmtheit werden ergo insbesondere in Relation mit einem großen Handlungsspielraum relevant. Interdependenz entsteht durch den Einfluss potenzieller Ergebnisse durch die Handlungen eines weiteren Individuums.²⁷⁰ Mitarbeiter mit Entscheidungsfreiheiten und Verantwortlichkeiten sind hingegen eher bereit, ihrer Führungskraft zu vertrauen, da sie sich nicht lediglich zum Ausführungsorgan des Vorgesetzten degradiert fühlen.²⁷¹ Eigene Ziele werden weniger von dieser determiniert und das Risiko, dass Bedürfnisse und Bedenken nicht in Erwägung gezogen werden, schwindet.²⁷² Der Vorgesetzte hat die Option, wohlwollend in Erscheinung zu treten. Vertrauen bleibt jedoch stetig risikobehaftet, das Ausmaß des Wagnisses steigt mit der Relevanz des Resultats der Vertrauensbeziehung.²⁷³ Die vorangehende Nominaldefinition von Vertrauen beinhaltet daher implizit Risiken und dessen Übernahme.²⁷⁴ Spezifiziert man diese generelle Ansicht auf die Bindung des Mitarbeiters zur Führungskraft, umfasst die Risikokomponente als negative Konsequenzen aus dem Vertrauensmissbrauch des Vorgesetzten bei

der Organisation und Aufgabenbewältigung bemühen, kümmern sich Führungskräfte darum, welche Bedeutung Entscheidungen und Aufgaben für die Mitarbeiter haben (vgl. Yukl/Van Fleet (1992), S. 149).

²⁶⁷ Vgl. Costigan et al. (2011), S. 81. Alternative Autoren kommen zu einer anderen Schlussfolgerung. So führen Vertrauensbrüche in der Studie von Robinson/Rousseau (1994), obwohl deren Verursacher die Organisation bzw. deren oberstes Management ist, auch zur Abnahme des Vertrauens in die Führungskraft als menschliches Abbild der Unternehmung (vgl. u. a. Robinson/Rousseau (1994), S. 248).

²⁶⁸ Vergleiche für Erläuterungen zum institutionalisierten Vertrauen auch Kapitel I.1, I.2 und I.4.

²⁶⁹ Vgl. Luhmann (2011), S. 224 u. S. 240.

²⁷⁰ Vgl. Boon/Holmes (1991), S. 191.

²⁷¹ Dies gilt freilich nicht, wenn die Beteiligung ein „quasi-demokratisches Mäntelchen wäre, um bereits vorher getroffene Entscheidungen nur noch pro forma absegnen zu lassen.“ (Müller (1997), S. 202f.).

²⁷² Vgl. Neubauer (1990), S. 119.

²⁷³ Vgl. Johnson-George/Swap (1982), S. 1306; Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 351; Schweer (2008), S. 14. Grundsätzlich für jede Vertrauensbeziehung sind die Abhängigkeit und Bedeutsamkeit für beide Akteure. Diese können auf diversen Levels variieren und asymmetrisch sein (vgl. Meifert (2003), S. 38).

²⁷⁴ Vgl. u. a. Deutsch (1958), S. 266; Gambetta (1988b), S. 97; Luhmann (1973), S. 23 u. S. 31; Shapiro (1987), S. 625.

spielsweise den Arbeitsplatzverlust oder geringere Aufstiegsmöglichkeiten. Die Vertrauensbildung variiert additiv auch deshalb gravierend zwischen den Mitarbeitern und dem Management sowie den Mitarbeitern und der direkten Führungskraft.

Zusammenfassend existieren im Unternehmen parallel verschiedene Formen von interpersonellem Mitarbeitervertrauen mit verschiedenen Folgen.²⁷⁵ Dabei überschneiden sich das Vertrauen in die Führungskraft und das Management in einigen Punkten. Das wahrgenommene Verhalten des Vorgesetzten und die Interpretation dessen beeinflusst auch das Vertrauen in die Unternehmensleitung und vice versa.²⁷⁶ Auch das Umsetzungspotenzial der Vorgaben des Top-Managements für die Führungskraft vermittelt Vertrauenswürdigkeit beider Parteien, weshalb auch diese selbst in Interaktion stehen.²⁷⁷ Diese Monografie berücksichtigt die Management-Vorgesetzten-Konstellation, indem das institutionalisierte Vertrauen als eine der Basen interpersonellen Vertrauens analysiert wird.²⁷⁸ Der Leitperson ist der Mitarbeiter dabei unmittelbar hierarchisch unterstellt und interagiert zudem mit dieser direkt.

Auf der Mikroebene ist ein Verhältnis ohne Vertrauen sowohl für die Führungskraft als auch für den Mitarbeiter kontraproduktiv. Trotz jeglicher, eben erläuteter Problematiken beim Vertrauensaufbau und -erhalt ist dessen Existenz dennoch auf der Makroebene signifikant und investitionswürdig für das Unternehmen. Im Folgenden wird daher die Bedeutung von Vertrauen in der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung detaillierter herausgearbeitet.

²⁷⁵ Vgl. Costigan et al. (2011), S. 74ff.

²⁷⁶ Vgl. McCauley/Kuhnert (1992), S. 266 u. S. 271.

²⁷⁷ Vgl. Costigan et al. (2004), S. 200.

²⁷⁸ Hierzu ist insbesondere das Kapitel I.4 zu den Ursachen initialen Vertrauens zu beachten.

1.2 Vertrauen als zentrale Eigenschaft erfolgreicher Führungskräfte

Obwohl Vertrauen stets mit Risiko, Unsicherheit und potenzieller Enttäuschung in Verbindung zu bringen ist, zeigt sich dessen große Bedeutung vor allem, wenn es nicht (mehr) existent ist, oder in kritischen Situationen.²⁷⁹ Zahlreiche positive und motivierende Inhalte, sowohl für das Vertrauenssubjekt als auch -objekt, äußern sich direkt in der Arbeitseinstellung und direkt oder indirekt im vertrauensbezogenen Verhalten.²⁸⁰ Generell betrachtet ist Vertrauen ein wichtiger Bestandteil des heutigen Lebens. Entscheidungen und Handlungen sind nicht vorhersehbar und aufgrund mangelnder Kenntnis des Vertrauenspartners sowie der Begrenztheit kognitiver Verarbeitungskapazitäten nicht alle Informationen optimal nutzbar.²⁸¹ Es handelt sich nicht nur um ein „Vertrauen-Wollen“ sondern vielmehr um ein „Vertrauen-Müssen“.²⁸² Die gestiegene Datenflut, Kurzlebigkeit und Vielfalt sozialer Interaktionen und Handlungsoptionen erfordern es, den Wahrheitsgehalt von Aussagen zu akzeptieren, ohne dessen Gültigkeit überprüfen zu können. Vertrauen reduziert die Anzahl an Möglichkeiten auf ein handhabbares Niveau und mindert Ungewissheiten.²⁸³

Im hier zu analysierenden organisationalen Kontext zeigen sich diverse Konsequenzen von Vertrauen.²⁸⁴ Unstrittig ist die maßgebliche Mitverantwortung des sozialen Phänomens am Unternehmenserfolg.²⁸⁵ Es wird sogar als eigener Produktionsfaktor statuiert.²⁸⁶ Inter- und intraorganisationale Vertrauensverhältnisse beeinflussen die Produktivität und Effektivität des

²⁷⁹ Als Grundtenor vergangener Jahre kann festgestellt werden, dass Vertrauen in der modernen Gesellschaft an Bedeutung gewinnt, jedoch immer schwieriger herzustellen ist. Die Wahrnehmung eines Vertrauensverlustes führt zur Zunahme an Publikationen zum Thema Vertrauen. „Variables such as trust only gain major attention when they move from the category of ethical ‚oughts‘ to the category of ‚economic musts‘” (Creed/Miles (1996), S. 35).

²⁸⁰ Vgl. u. a. Burke et al. (2007), S. 613; Colquitt/Rodell (2011), S. 1183; Dirks/Ferrin (2002), S. 613ff.; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1170f.; Yang/Mossholder (2010), S. 59; Petermann (2013), S. 11; Savery/Waters (1989), S. 23. Alternative Studien betrachten das Vertrauen selbst oder die Vertrauensintention und nicht dessen Folgen als Ziel der Vertrauensbildung (vgl. u. a. Burke et al. (2007), S. 623; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 301). Eine Intention führt zwar wahrscheinlich, nicht jedoch stetig zu entsprechendem Verhalten (vgl. Fishbein/Ajzen (1975), S. 368f.).

²⁸¹ Vgl. Ganesan (1994), S. 4; Kanfer/Ackerman (1989), S. 659; Luhmann (1988), S. 96; McAllister (1995), S. 25; Meifert (2003), S. 34; ferner Späth (2008), S. 86. Die begrenzte kognitive Verarbeitungskapazität wird als „bounded rationality“ diskutiert (vgl. Simon (1959), S. 272ff.). Diese umfasst einerseits die neurophysiologische Begrenztheit der Informationsaufnahme, -speicherung, -weitergabe und -verarbeitung. Andererseits ermöglicht es die Sprache nicht, durch Worte, Nummern und Visualisierungen die gesamte Wissens- und Gefühlswelt entsprechend zu artikulieren (vgl. Williamson (1975), S. 21f.).

²⁸² Das Vertrauen wird von Bennis/Nanus (1985) als „the lubrication that makes it possible for organizations to work“ (Bennis/Nanus (1985), S. 43) umschrieben.

²⁸³ Luhmann (1973) spricht von der Unberechenbarkeit anderer Menschen (vgl. Luhmann (1973), S. 6ff.).

²⁸⁴ Vgl. Burke et al. (2007), S. 607; O’Reilly III (1978), S. 189. Die folgenden Vor- und Nachteile von Vertrauen in der Führungskraft sind nur ein Auszug der häufigsten thematisierten Konsequenzen.

²⁸⁵ Vgl. u. a. Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 167. Es herrscht Uneinigkeit unter Vertrauensforschern, in welchem Ausmaß Vertrauen einzelne Verhaltensweisen und die Leistung der Mitarbeiter direkt beeinflusst und wann Vertrauen als Mediator oder Moderator alternativer Beziehungen agiert (vgl. u. a. Burke et al. (2007), S. 625; Casimir et al. (2006), S. 68; Dirks/Ferrin (2002), S. 614 u. S. 618; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188f.; Goodwin et al. (2011), S. 409ff.; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 169f.; Wang/Satow (1994), S. 32ff.; Wasti et al. (2007), S. 478).

²⁸⁶ Vgl. Krell (1988), S. 45.

Unternehmens und letztendlich dessen Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit.²⁸⁷ Der positive Effekt einer vertrauensvollen Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade zeigt sich dabei vor allem in den immer häufiger auftretenden Umstrukturierungsprozessen und deren gestiegene Flexibilität- und Verantwortungsanforderungen.²⁸⁸ Die friktionslose Neu- und Umgestaltung wird möglich, da den Mitarbeitern anstelle einer Einsicht lediglich die auf Vertrauen basierende Aussicht der Vision Genüge tut.²⁸⁹ Weiterhin wird das soziale Phänomen in Organisationen mit abgeflachten Hierarchien oder, wie bereits im vorangestellten Abschnitt I.1.3 erläutert, in Unternehmen mit einer starken Abhängigkeit von Humanressourcen essenziell.²⁹⁰

Die Interpretation der Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft determiniert die Qualität des Mitarbeiterkontaktes. Insbesondere in hierarchisch organisierten Beziehungsgeflechten mit wenig ausbalancierter Machtausstattung ist die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des autoritäreren Parts entscheidend. Vertrauenswürdigen Vorgesetzten werden u. a. positivere Motive, Fairness und Gerechtigkeit zugesprochen, deren Führungsstil als effektiver wahrgenommen und Informationen seltener skeptisch hinterfragt.²⁹¹ Statt aufwendig Unsicherheiten reduzieren zu müssen, gehen Mitarbeiter williger Risiken ein, sind offener gegenüber Veränderungen und unterstützen ihre Führungskraft selbst bei nachteiligen Entscheidungen. Mitarbeiterrechte und Interessen scheinen gewahrt.²⁹² Strategien können nicht nur veranlasst durch verkürzte Reaktionszeiten effektiver implementiert und Veränderungen schneller umgesetzt werden.²⁹³ Abgesehen davon nehmen die gegenseitige Lernbereitschaft, der Wissensaustausch und die Experimentierfreudigkeit der Mitarbeiter zu, da keine negativen Konsequenzen bei Misslingen zu befürchten sind.²⁹⁴ Als Folge der gefühlten Sicherheit des Mitarbeiters, entstanden durch Vertrauen, gewinnt das Unternehmen wertvolle Innovationskraft.²⁹⁵ Ferner werden

²⁸⁷ Vgl. Bromiley/Cummings (1995), S. 239f. „Productivity and trust go hand-in-hand, strange as it may seem“ (Ouchi (1981), S. 5). Die Leistung ist zwar das Ergebnis von vertrauensvollem Verhalten und der Einstellung, wird aber auch durch weitere Faktoren beeinflusst (vgl. u. a. Barney/Hansen (1994), 175ff.; Mayer/Davis (1999), S. 134; Searle et al. (2011a), S. 1069).

²⁸⁸ Vgl. u. a. Bromiley/Cummings (1995), S. 238; Dirks/Ferrin (2001), S. 461f. u. S. 464; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1189; Krackhardt/Stern (1988), S. 126 u. S. 138; Shen/Chen (2007), S. 644.

²⁸⁹ Vgl. Eberl (2003), S. 31; Robbins/Campbell/Judge (2010), S. 268 u. S. 526.

²⁹⁰ Vgl. Hosmer (1995), S. 383; Nyhan/Marlowe (1997), S. 616; Rousseau et al. (1998), S. 395; Shen/Chen (2007), S. 644; Whitener et al. (1998), S. 527; Zand (1972), S. 230.

²⁹¹ Vgl. u. a. Brower/Schoorman/Tan (2000), S. 236; Burke et al. (2007), S. 625; Dirks/Ferrin (2002), S. 613f. u. S. 618f.; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188; Gillespie/Mann (2004), S. 595; Torres/Bligh (2012), S. 25.

²⁹² Vgl. Brockner et al. (1997), S. 580; Camevale (1995), S. 20; Colquitt/Scott/LePine (2007), S. 918; Dallery/Vasu (1998), S. 62f.; Hosmer (1995), S. 393; Johnson-George/Swap (1982), S. 1306; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712 u. S. 724; Shen/Chen (2007), S. 644; Zand (1997), S. 99.

²⁹³ Vgl. Bromiley/Cummings (1995), S. 239f.; Currall/Judge (1995), S. 151. Mangelndes Vertrauen führt hingegen zu einer ablehnenden Haltung, welche sich chronisch zur „defensive routine“ entwickeln kann (vgl. Argyris (2010), S. 17; ferner Ashforth/Lee (1990), S. 639ff.).

²⁹⁴ Vgl. Abrams et al. (2003), S. 64f.; Argyris (2010), S. 119; ferner Burke et al. (2007), S. 624; Chandler/Keller/Lyon (2000), S. 62; Levlin/Whitener/Cross (2006), S. 1163; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 721; Nyhan/Marlowe (1997), S. 615.

²⁹⁵ Vgl. u. a. Bromiley/Cummings (1995), S. 238f.; Clegg et al. (2002), S. 409ff.; Dougherty/Hardy (1996), S. 1124; Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008), S. 171; Lee (2004), S. 625; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 168f.; Tan/Tan (2000), S. 254; Zand (1972), S. 232ff. Vertrauen der Mitarbeiter wird im Rahmen des Total Quality Managements als Notwendigkeit für Innovationsfähigkeit diskutiert (vgl. Coyle-Shapiro/Morrow (2003), S. 324; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188; Nyhan/Marlowe (1997), S. 616).

Entscheidungen effektiver, da sie nicht nur einfacher umzusetzen sind, sondern auch auf einer Vielzahl von Meinungen und Informationen beruhen.²⁹⁶

Vertrauen schafft weiterhin ein kooperations- und kommunikationsförderndes Klima und einen strategischen Wettbewerbsvorteil im Unternehmen.²⁹⁷ Die Bereitschaft, Feedback einzuholen und anzunehmen, Probleme anzusprechen und ausdiskutieren sowie um Hilfe zu bitten, nimmt mit steigendem Vertrauen zu.²⁹⁸ Darüber hinaus stellen Mitarbeiter ihren vertrauensvollen Vorgesetzten zahlreiche wichtige Informationen zur Verfügung und verzerren diese sogar dann nicht, wenn negative Folgen erwartet werden müssen.²⁹⁹ In der Meta-Analyse von Dirks/Ferrin (2002) kommen diese anhand von 45 empirischen Studien zu dem Ergebnis, dass Vertrauen vor allem zu Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Commitment gegenüber der Organisation führt, welches sich wiederum in der Akzeptanz der Werte, Ziele, Entscheidungen und Einflussnahmen zeigt. Damit erhöht sich indirekt die Koordinationseffizienz durch verbesserten Informationsaustausch und kooperativeres Verhalten.³⁰⁰

Gegenteilig vermeiden Mitarbeiter aufgrund mangelnder Kontroll- und Einflussmöglichkeiten, basierend wiederum auf der Macht- und Abhängigkeitsasymmetrie, den Kontakt mit nicht vertrauten Führungskräften oder beenden gar das Arbeitsengagement.³⁰¹ Informationen werden absichtlich zurückgehalten oder verzerrt, um einen Ausgleich dieser Asymmetrie und eine Stärkung der eigenen Position zu erreichen.³⁰² Da sich Mitarbeiter wechselseitig beeinflussen, verstärkt sich der Effekt mangelnden oder hohen Vertrauens in die Führungskraft

²⁹⁶ Vgl. Parayitam/Dooley (2009), S. 791.

²⁹⁷ Vgl. u. a. Barney/Hansen (1994), S. 175ff.; Blomqvist (2002), S. 36; Bromiley/Cummings (1995), S. 238; Burke et al. (2007), S. 607 u. S. 624f.; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188f.; Hwang/Burgers (1999), S. 126ff.; Lee (2004), S. 627; Muchinsky (1977), S. 184; Roberts/O'Reilly III (1974), S. 321; Scott (1980), S. 158; Wells/Kipnis (2001), S. 601. Mitarbeiter gehen basierend auf Vertrauen auch unter der Prämisse, Gewinne teilen zu müssen und den eigenen Erfolg vom Handeln des Partners abhängig zu machen, Kooperationen ein. Die Bedeutung der Zusammenarbeit steigt in den postbürokratischen Organisationen (vgl. Tyler (2003), S. 556; Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008), S. 160f.). Deutsch (1958) setzt den Grad der Kooperation im experimentellen Gefangenen-Dilemma-Spiel gar dem Vertrauensmaß gleich (vgl. Deutsch (1958), S. 274; ferner Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712; Thomas (2005), S. 25ff.; Tyler (2003), S. 556).

²⁹⁸ Vgl. Burke et al. (2007), S. 624; Hays/Williams (2011), S. 500; Petermann (2013), S. 15; Zand (1972), S. 229ff.; ferner Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188.

²⁹⁹ Vgl. u. a. Chowdhury (2005), S. 314; Heckscher (1994), S. 147; McAllister (1995), S. 24; O'Reilly III (1978), S. 176f. u. S. 184f.; Roberts/O'Reilly III (1974), S. 321; Szulanski/Cappetta/Jensen (2004), S. 601; Zand (1997), S. 89; ferner Alberterst/Moser (2007), S. 119; Burke et al. (2007), S. 609; Curral/Judge (1995), S. 154; Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008), S. 164f.

³⁰⁰ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 611ff.; ferner u. a. Buchanan II (1974), S. 533; Shockley-Zalabak/Ellis/Winograd (2000), S. 42; Zand (1972), S. 231ff. Yang/Mossholder (2010) stellen differenzierter fest, dass insbesondere affektives Vertrauen in die Führungskraft Arbeitszufriedenheit und Commitment fördert (vgl. Yang/Mossholder (2010), S. 59).

³⁰¹ Vgl. u. a. Alberterst/Moser (2007), S. 124; Mayer/Davis (1999), S. 124; O'Reilly III/Roberts (1976), S. 99; Petermann (2013), S. 16. Die individuelle Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter wird auch im Rahmen der LMX-Theorie, welche auch Vertrauen involviert, diskutiert (vgl. Brewer/Schoorman/Tan (2000), S. 231; Dirks/Ferrin (2002), S. 611ff.; Deluga (1998), S. 190; Graen/Uhl-Bien (1995), S. 228; Wells/Kipnis (2001), S. 595 u. S. 599).

³⁰² Vgl. Burke et al. (2007), S. 623; Ganesan (1994), S. 4. Bei O'Reilly III (1978) bestätigt sich die Korrelation von Einfluss und Informationsweitergabe nicht (vgl. O'Reilly III (1978), S. 189f.). Weniger gegenseitiges Vertrauen in unausgeglichene Abhängigkeitsverhältnissen bestätigen auch Kumar/Scheer/Steenkamp (1995) für Käufer-Verkäufer-Dyaden (vgl. Kumar/Scheer/Steenkamp (1995), S. 351f.).

und determiniert das Arbeitsklima erheblich.³⁰³ Ergo gewinnt die Qualität der Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade Bedeutung für die gesamte Organisation, da insbesondere im Informationszeitalter die Weitergabe von Erfahrungen und Reputation wegen mangelnder Direktkontakte ein kritischer Erfolgsfaktor für diese ist.³⁰⁴

Neben dem Verhalten beeinflusst Vertrauen auch die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter. Studien belegen ein höheres Organisational Citizenship Behavior als Resultat einer vertrauensvollen Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung, welches sich u. a. in Extra-Rollen-Verhalten und der Bereitschaft, das Unternehmen durch Eigeninitiative mitzugestalten, äußert.³⁰⁵ Mitarbeiter übererfüllen motiviert ihre Aufgaben und richten ihre endlichen Ressourcen zielgerichtet auf den Unternehmenszweck aus, da sie reziprok ebenfalls einen positiven Nutzen erwarten.³⁰⁶ Neben den formellen Vereinbarungen geht der Mitarbeiter einen psychologischen Vertrag mit der Organisation ein, identifiziert sich mit dieser, verbleibt im Unternehmen und verhält sich dem gegenüber loyal.³⁰⁷ Ein ausgeprägtes Verbundenheitsgefühl der Mitarbeiter zur Organisation und dessen Repräsentanten führt ferner in neuartigen und unerwarteten Situationen zu Handlungen, welche dem organisationalen Interesse dienen und ist, insbesondere in Zeiten hoher Fluktuationsraten, ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.³⁰⁸ Folgen mangelnden Vertrauens können hingegen ein gesteigertes Stressempfinden, die Absicht zur Dispensation oder das tatsächliche Verlassen des Unternehmens sein.³⁰⁹ Für das Unternehmen steigen die Akquisitions- und Anlernkosten neuer Mitarbeiter. Auch die Anzahl an Fehltagen lässt sich mit Vertrauen in Verbindung bringen.³¹⁰

³⁰³ Vgl. Costigan et al. (2011), S. 74; O'Reilly III (1978), S. 191; Robbins/Campbell/Judge (2010), S. 353.

³⁰⁴ Vgl. Costigan et al. (2006b), S. 766.

³⁰⁵ Vgl. u. a. Appelbaum et al. (2004), S. 21; Burke et al. (2007), S. 623f.; Colquitt/Scott/LePine (2007), S. 914; Colquitt/Rodell (2011), S. 1201; Coyle-Shapiro (2002), S. 931; Dirks/Ferrin (2002), S. 613f. u. S. 618f.; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188.; Huang et al. (2010), S. 136; Mayer/Gavin (2001), S. 874ff.; McAllister (1995), S. 29ff.; Organ/Konovsky (1989), S. 162; Palanski/Kahai/Yammarino (2011), S. 204f.; Pillai/Schriesheim/Williams (1999), S. 923; Van Dyne et al. (2000), S. 3ff.; Yang/Mossholder (2010), S. 59; Yoon/Suh (2003), S. 604. Der Begriff „Organisational Citizenship Behavior“ diskutiert die freiwillige emotionale Organisationsbindung (vgl. Organ/Ryan (1995), S. 775).

³⁰⁶ Das Extra-Rollen-Verhalten wird in der sozialen Austauschtheorie diskutiert (vgl. u. a. Blau (1964), S. 112f.; ferner Colquitt/Rodell (2011), S. 1187ff.; Eisenberger/Fasolo/Davis-LaMastro (1990), S. 57; Konovsky/Pugh/Douglas (1994), S. 666; Lee (2004), S. 624f.; Yang/Mossholder (2010), S. 59).

³⁰⁷ Vgl. u. a. Allen/Meyer (1990), S. 2f. u. S. 17; Anderson/Schalk (1998), S. 644; Appelbaum et al. (2004), S. 20; Burke et al. (2007), S. 907; Costigan/Iter (1998), S. 303; Davis et al. (2000), S. 569; Farrell (1983), S. 601 u. S. 605ff.; Meyer et al. (2002), S. 22 u. S. 36f.; Moser (1996), S. 24; Mowday/Steers/Porter (1979), S. 226; Organ (1988), S. 43; Paliszkievicz (2011), S. 316; Robinson (1996), S. 592ff.; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 170; Van Dick (2004), S. 34ff.; Zhou/George (2001), S. 683.

³⁰⁸ Vgl. u. a. Ganesan (1994), S. 4; Robinson/Rousseau (1994), 252ff. Informelle Vereinbarungen ohne Sanktionsmöglichkeiten manifestieren Vertrauensbeziehungen durch das höhere Risiko eines Moral Hazards (vgl. u. a. Curral/Judge (1995), S. 154).

³⁰⁹ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 613; Meyer et al. (2002), S. 39; Searle et al. (2011a), S. 1069. Vertrauen beruht auf Erwartungen, ein Missbrauch dessen auf deren Nichterfüllung. Forschungen belegen, dass Mitarbeiter als Folge der Diskrepanz einen „Realitätsschock“ erleiden. Dieser führt zu Unzufriedenheit mit der Situation, Leistungsverringering und Abwanderungen (vgl. Robinson (1996), S. 578). Gemäß dem Meinungsforschungsinstituts Gallup bejahen 99 Prozent aller Befragten mit einem hohen Commitment die Frage „Schafft Ihr Vorgesetzter stets eine Umgebung, die Vertrauen schafft und offen ist, oder nicht?“. Bei den Probanden mit keiner Bindung stimmen lediglich 51 Prozent dem zu (vgl. Nink (2013), S. 24).

³¹⁰ Vgl. Burke et al. (2007), S. 625.

Mangelndes Vertrauen führt demgegenüber prägnant formuliert zu erhöhten Kontrollaufwendungen und einer angespannten Atmosphäre im Unternehmen, da Vertrauen Konflikte verhindern und reduzieren.³¹¹ Der Führungskraft ist es vice versa nicht möglich, dem Mitarbeiter Verantwortung zu übertragen oder diesen autonom handeln zu lassen.³¹² Je mehr Zeit und Energie in die Überwachung und Beobachtung investiert werden muss, desto höher die Transaktionskosten und desto weniger Ressourcen verbleiben zur Erfüllung fundamentaler Organisationsziele.³¹³ Dies gilt für die Führungskraft und den Mitarbeiter gleichermaßen.

Exkurs: Die Kehrseite der Medaille: Negative Aspekte von Vertrauen

Vertrauen fördert jedoch nicht nur erwünschte bzw. mindert unerwünschte Folgen.³¹⁴ Die Wirtschafts- und Finanzkrise, verfälschte Statistiken und Diskussionen um mangelnde Regulierungs- und Kontrollmöglichkeiten zeigen plakativ, dass der Nutzen von Vertrauen einen inversen U-förmigen Verlauf nehmen kann.³¹⁵ So birgt zu viel Vertrauen Risiken in sich. Der Vertrauensaufbau selbst fördert sowohl finanzielle als auch humane und zeitliche Ressourcen.³¹⁶ Demgemäß gibt es ein optimales Investitionsniveau, bestimmt mitunter durch die Abhängigkeit der Beziehungspartner, welches bedacht werden sollte.³¹⁷ Dieses unter Einbezug jeglicher Konsequenzen errechnen zu können, ist jedoch zu romantisch. Insbesondere beim jüngst aufgedeckten Abhörskandal kann Vertrauen vielmehr mit einer „Fußfessel“ gleichgesetzt werden, die trotz Skepsis weiterhin zu einer kooperativen Zusammenarbeit unter Ignoranz vorangehender Vertrauensmissbräuche zwingt.³¹⁸ So werden auch die Umstände des Verhältnisses relevant. Im vorliegenden Fall sprechen Deutsch/Lückert/Lückert (1976) von „Vertrauen aus Verzweiflung“, da objektiv betrachtet Vertrauen nicht gerechtfertigt scheint.³¹⁹

Ist auch langfristig nur eine einseitige Beziehung zwischen den Akteuren oder kein positiver Nutzen für den Vertrauten zu erwarten, empfiehlt es sich, Vertrauen auf ein Minimum zu reduzieren.³²⁰ Rein ökonomisch betrachtet besteht kein Anreiz, vertrauenswürdig und nicht op-

³¹¹ Vgl. Currall/Judge (1995), S. 154. Wie Ouchi (1979) feststellt: „People must either be able to trust each other or to closely monitor each other if they are engaged in cooperative enterprises.“ (S. 846); ferner Bromiley/Cummings (1995), S. 229ff.; Burke et al. (2007), S. 625; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1188; Koller (1992), S. 109; Mayer/Gavin (2005), S. 875; Wells/Kipnis (2001), S. 601.

³¹² Vgl. Lee (2004), S. 634; Wells/Kipnis (2001), S. 595 u. S. 598.

³¹³ Vgl. u. a. Ashforth/Lee (1990), S. 641f.; Doney/Cannon (1997), S. 35; Ganesan (1994), S. 4ff.; Gargiulo/Ertug (2006), S. 172ff.; McAllister (1995), S. 32; Moser (1996), S. 70; Wicks/Berman (2004), S. 142; Williamson (1975), S. 106f. Vertrauen zur Führungskraft steigert bspw. die Verkaufszahlen und senkt die Ausgaben zur Informationsbeschaffung und Kontrolle der Vertragspartner (vgl. Bromiley/Cummings (1995), S. 229ff.; Mayer/Gavin (2005), S. 659 u. S. 885; Rich (1997), S. 326).

³¹⁴ Vgl. Dirks/Ferrin (2001), S. 464.

³¹⁵ Vgl. Gargiulo/Ertug (2006), S. 174.

³¹⁶ Zur Entstehung und den Folgen von „Over trust“ siehe auch Goel/Bell/Pierce (2005), S. 203ff. u. McEvily/Perrone/Zaheer (2003), S. 99f.

³¹⁷ Vgl. Creed/Miles (1996), S. 26ff.; Jeffries/Reed (2000), S. 873f.; Wicks/Berman (2004), S. 142ff.; Zaheer/Zaheer (2006), S. 25.

³¹⁸ Auch Luhmann (1973) begriff Vertrauen als Chance und als Fessel (vgl. Luhmann (1973), S. 66ff.). Weiterhin wird Vertrauen zum Teil sogar als Machtbasis gedeutet (vgl. Zand (1997), S. 158ff.).

³¹⁹ Vgl. Deutsch/Lückert/Lückert (1976), S. 136f.

³²⁰ Ein positiver Nutzen der vertrauenswürdigen Darstellung ist die Generierung einer entsprechenden Reputation (vgl. Gulati (1995), S. 93; Johnson/Cullen (2002), S. 341f.; Paliszkievicz (2011), S. 322).

portun zu handeln.³²¹ Vertrauen fördert die eigene Verletzbarkeit. Vertrauensbeziehungen basieren stets auf informellen und weniger vertraglichen Vereinbarungen, deren Einhaltung auf reziprokem Vertrauen beruht. Parallel werden Kontrollmechanismen und Regeln zugunsten der Beziehung reduziert oder gänzlich vernachlässigt, Sanktionen sind somit nur noch begrenzt möglich.³²² Sofern dem Vertrauensobjekt Einfluss gewährt wird, ist das Vertrauenssubjekt von dessen Entscheidungen und der Richtigkeit dieser abhängig. Negative Konsequenzen können nicht mehr isoliert betrachtet werden. Dies zeigt sich ebenfalls in der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.³²³ Mehr Verantwortung und Autonomie hat eine steigende Abhängigkeit von Entscheidungen des Gegenübers zur Folge.³²⁴

Weiterhin liegt der Umgang mit dem weitergegebenen Wissen nicht im Kontrollbereich des Vertrauenden. Auch erhaltene Informationen werden aufgrund kognitiver Abhängigkeit seltener überprüft und naiv verifiziert, die rationale Wahrnehmung von Vertrauensmissbrauch und Beschuldigungen erfolgt zeitverzögert und die Risikoaversion sinkt.³²⁵ Einige Autoren diskutieren darüber hinaus die Möglichkeit, dass Vertrauen Entscheidungsprozesse in Teams negativ beeinflusst. So werden kritische Alternativen nicht mehr hinterfragt, sondern im Rahmen des „group thinkings“ vorschnell akzeptiert.³²⁶ Dieser negative Effekt ist vor allem bei langfristigen Kontakten, bei dem Akteure nahezu verschmelzen, zu beobachten.

Vertrauen hat sowohl positive als auch negative Konsequenzen, wenn alle Kontrollmaßnahmen außer Kraft gesetzt werden. Der Umfang dessen hängt von der Beziehungsdauer ab. So zeigen sich die Informationsweitergabe oder Arbeitszufriedenheit bereits binnen kürzester Zeit, während Loyalität erst im Zeitverlauf an Bedeutung gewinnt. Vertrauen ist nicht plötzlich da, vielmehr entsteht und festigt es sich allmählich. In der vorliegenden Arbeit werden die Ursachen und Konsequenzen initialen Vertrauens näher betrachtet. Zu diesem Zweck ist es vonnöten, die Vertrauensbildung als dynamischen Prozess zu begreifen.

³²¹ Vgl. Shapiro/Sheppard/Cheraskin (1992), S. 367f.

³²² Vgl. Gulati (1995), S. 94; Langfred (2004), S. 390f.; Mayer/Davis (1999), S. 124. Sanktionsmöglichkeiten erhöhen das Vertrauen (vgl. Hagen/Choe (1998), S. 597f.).

³²³ Zu viel Vertrauen zwischen dem Mitarbeiter und Vorgesetzten kann die Wechselabsicht des Untergebenen sogar steigern (vgl. Costigan et al. (2012), S. 1123ff.).

³²⁴ Vgl. McKnight/Chervany (2001a), S. 34f.

³²⁵ Vgl. u. a. Benton et al. (1969), S. 175; Dirks/Ferrin (2001), S. 462; Eisenbeiß (2008), S. 110; Gargiulo/Ertug (2006), S. 173ff.; Goel/Bell/Pierce (2005), S. 203; Granovetter (1985), S. 491; Lewicki/Brinsfield (2012), S. 34. Dies kann zu paranoiden Kognitionen beim Mitarbeiter führen. So analysiert dieser stetig sein eigenes Verhalten, um Missstände aufzudecken (vgl. Kramer (1996), S. 222f.).

³²⁶ Vgl. O'Reilly III (1978), S. 174.

I.3 Vertrauensbildung als dynamischer Prozess

Vertrauen ist weniger ein statisches, sondern vielmehr ein dynamisches Phänomen, welches sukzessiv generiert wird, also kein „all or none phänomen“.³²⁷ Dabei ist die Entwicklung abhängig vom Beziehungstyp zu betrachten und basiert in emotionalen Verhältnissen teilweise auf anderen Quellen als rein professionellen, rationaleren Interaktionen auf Faktenebene.³²⁸ Die in der vorliegenden Arbeit fokussierte Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade vereint Elemente beider Typen, unterscheidet sich jedoch insbesondere in der Anfangsphase von rein rationalen Bindungen wie temporären Unternehmenskooperationen.³²⁹ Im Folgenden wird in Anlehnung an Shapiro/Sheppard/Cheraskin (1992) und Lewicki/Bunker (1995) der Vertrauensaufbau im Rahmen einer Geschäftsbeziehung genauer erläutert und um irrationale Elemente ergänzt. Wie bereits Luhmann (1973) postuliert, treten diese zweifelsohne dank Emotionen additiv auf.³³⁰

Wie in Abbildung I.4 dargestellt, lassen sich zwischenmenschliche Vertrauensbindungen rational anhand dreier Vertrauensarten differenzieren: dem stabilen kalkulations-, wissens- und identitätsbasierten Vertrauen.³³¹ Zeitlich nachgelagerte Beziehungstypen kristallisieren sich

³²⁷ Vgl. u. a. Costigan et al. (2006b), S. 766 u. S. 784; Currall/Judge (1995), S. 154 u. S. 166; Doney/Cannon (1997), S. 37; Ganesan (1994), S. 5; Govier (1997), S. 6; Johnson/Cullen (2002), S. 341ff.; Lewis/Weigert (1985b), S. 458; McAllister (1995), S. 26ff.; Paliszkievicz (2011), S. 322; Rempel/Holmes/Zanna (1985), S. 95; Shapiro/Sheppard/Cheraskin (1992), S. 365ff.; Strickland (1958), S. 215; Sydow (1998), S. 42; Weber/Malhotra/Murnighan (2004), S. 78ff.; Wells/Kipnis (2001), S. 600; Zucker (1986), S. 53ff. Dennoch wird zumeist ein „static snapshot of trust“ (Lewicki/Tomlinson/Gillespie (2006), S. 992) empirisch analysiert (vgl. ferner Rousseau et al. (1998), S. 395f.; Abschnitt II.1.4). Unklar scheint die Bedeutung der Historizität der Interaktion. So argumentieren exemplarisch Schweer/Thies (2003), dass der erste Eindruck zwar eine entscheidende Rolle spielt, Vertrauen jedoch erst über die Zeit durch direkt erlebte Vertrauenswürdigkeit generiert werden kann (vgl. Schweer/Thies (2003), S. 18; ferner u. a. Bierhoff/Buck (1984), S. 225f.; Currall/Judge (1995), S. 156). Gegenteilig bezeichnet der Ausdruck „Shinrai“ in Japan ausschließlich Vertrauen in unbekannte Personen ohne Beziehungshistorie (vgl. Branzei/Camp/Vertinsky (2013), S. 328). Die Analyse des Erstkontaktes ist weiterhin für Petermann (2013) die wichtigste Phase des Vertrauensaufbaus (vgl. Petermann (2013), S. 109ff.; ferner Ferrin et al. (2007), S. 897; Robinson (1996), S. 577). In dieser „Honeymoon-Phase“ ist initiales Vertrauen zwar prekär, in Grundzügen zur Risikoreduktion aber bereits vorhanden (vgl. Fichman/Levinthal (1991), S. 443f.). Dirks/Ferrin (2002) stellen in ihrer Meta-Analyse keinen Einfluss der Beziehungslänge auf Vertrauen fest (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 619).

³²⁸ Vgl. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 79; Lewicki/Bunker (1995), S. 139ff. Auch McAllister (1995) unterscheidet zwischen rationalem, kognitiven Vertrauen und affektivem, emotionalem Vertrauen (vgl. McAllister (1995), S. 26; ferner Costigan et al. (2011), S. 75; Lewis/Weigert (1985b), S. 463). Graeff (1998) befragte 1.230 Personen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und kommt zu dem Schluss, dass neben einer kognitiven (Wissen) auch eine emotionale Komponente (Erfahrung) existiert. Die emotionale Komponente führt zu einem Vertrauensvorsprung der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, auch auf Basis geringen Wissens über diese (vgl. Graeff (1998), S. 251; ferner Neubauer (1999), S. 96).

³²⁹ Bei Rousseau et al. (1998) fundiert sowohl kalkulierte als auch Beziehungsvertrauen auf einem Sockel aus institutionalisiertem Vertrauen. Beziehungsvertrauen entsteht im Zeitverlauf und ersetzt kalkuliertes Vertrauen nach und nach (vgl. Rousseau et al. (1998), S. 401).

³³⁰ Vgl. Luhmann (1973), S. 97f. „Trust is the emotional glue that binds followers and leaders together.“ (Bennis/Nanus (1985), S. 153).

³³¹ Vgl. u. a. Lewicki/Bunker (1995), S. 144ff.; Shapiro/Sheppard/Cheraskin (1992), S. 365ff. In der Literatur liegen diverse Theorien zur Vertrauensentwicklung vor (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 612).

aus vorherigen Verhältnissen heraus. Nicht jeder interpersonelle Kontakt erreicht dabei das höher gelegene Niveau, welches weiterhin durch Vertrauensbrüche stetig gefährdet ist.³³²

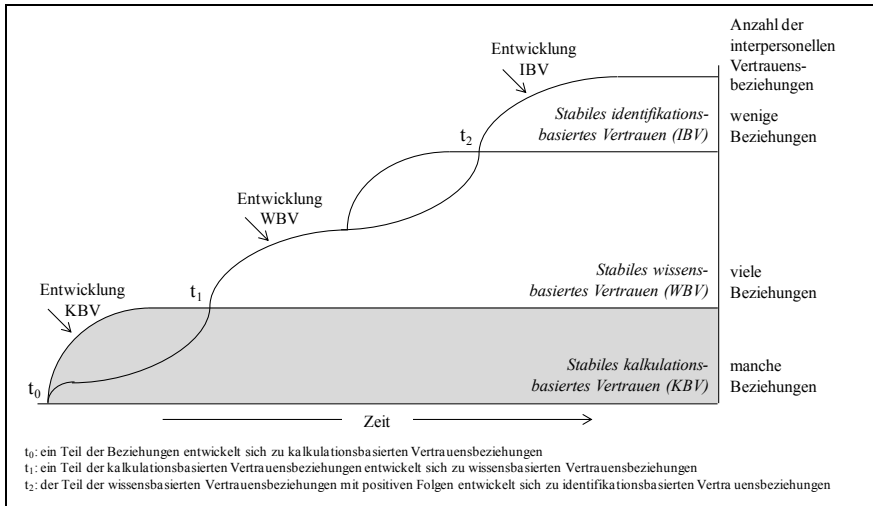


Abb. I.4 Stufenmodell der Vertrauensentwicklung
(Quelle: Lewicki/Bunker (1995), S. 156)

Als Voraussetzung jeglicher Vertrauensbeziehung sind deren unsicherer Ausgang und Bedeutung zu sehen.³³³ Ein ergänzendes, wesentliches Merkmal emotionsloser Bindungen ist dabei die Zeitperspektive der Interaktionsbeziehung.³³⁴ Vertrauensvolles Handeln antizipiert zukünftige Ereignisse. So wird durch die Gewährung eines Vertrauensvorschlusses entweder eine als positiv wahrgenommene kooperative Gegenleistung erwartet oder die negativen Folgen nicht

³³² Vgl. Lewicki/Bunker (1995), S. 156ff. Vertrauen kann im Beziehungsverlauf nicht nur wachsen, sondern auch abnehmen (vgl. u. a. Currall/Epstein (2003), S. 193; Lewicki/Brinsfield (2012), S. 35f.; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 161). So erfahren Vertrauensbeziehungen neben dem Aufbau und der Stabilisierung auch die Auflösung und Rekonstruktion von Vertrauen (vgl. Rousseau et al. (1998), S. 395). Forschungsergebnisse zu Vertrauensbrüchen und Verhaltensweisen zum Wiederaufbau finden sich neben dem Themenforum des Academy of Management Reviews (2009), Vol. 34, Heft 1, S. 68ff. u. a. in folgenden Publikationen: Ferrin et al. (2007), S. 893ff.; Kim/Dirks/Cooper (2009), S. 401ff.; Shapiro (1991), S. 614ff. Zur Rekonstruktion von Vertrauen in Organisationen siehe auch Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 164ff.

³³³ Vgl. u. a. Deutsch (1962), S. 304; Doney/Cannon (1997), S. 36; Moorman/Zaltman/Deshpande (1992), S. 315. Vertrauensverhältnisse bewegen sich zwischen totaler Ignoranz ohne Vertrauensbasis und allumfassendem Wissen, welches Vertrauen überflüssig erscheinen lässt (vgl. Simmel/Wolff (1964), S. 318).

³³⁴ Die Zeitperspektive umschreibt nicht nur die Dauer, sondern vielmehr die Bedeutung und Anzahl der aus Kontakten gewonnenen Informationen (vgl. Currall/Judge (1995), S. 165; Doney/Cannon (1997), S. 46; Lewicki/McAllister/Bies (1998), S. 443; Späth (2008), S. 86; Wells/Kipnis (2001), S. 596). Für den reinen Dienstleistungs- oder Warenaustausch zeigt sich auch gegenteilig, dass die Kommunikationsintensität in länger anhaltenden Beziehungen abnimmt (vgl. u. a. Anderson/Weitz (1989), S. 320; Doney/Cannon (1997), S. 46f.; Ganesan (1994), S. 10f.).

vertrauensvollen Handelns, wie bereits in Kapitel I.2 geschildert, gemindert.³³⁵ Dies birgt freilich Ungewissheit und Risiken in sich, da das Verhalten des Vertrauensnehmers außerhalb des Kontrollbereichs des Vertrauenden liegt.³³⁶ Vertrauensvolle Handlungen in neuartigen Beziehungen basieren trotz des Verletzungsrisikos nicht auf bloßer Naivität. Vielmehr erfolgt, unter Einbezug vorhandener Alternativen, ein Evaluations- und Kalkulationsprozess der Kosten bei Fehlverhalten und des Nutzens von *kalkulationsbasiertem Vertrauen*.³³⁷ Dieses Vertrauenskalkül ist vor allem für betagtere Vertrauensverständnisse aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes kennzeichnend und trifft auf vertraglich abgesicherte Geschäftsbeziehungen mit kalkulierbarem Risiko zweifelsohne zu.³³⁸ Jüngere Erkenntnisse der Vertrauensforschung ergänzen für emotionalere Beziehungen mit begrenzten Absicherungsoptionen eine irrationale Form des Vertrauens.³³⁹ Als Quellen dessen sind u. a. die Übertragbarkeit der Vertrauenswürdigkeit durch einen dritten Akteur, wahrgenommene Gemeinsamkeiten oder die generelle Vertrauensneigung denkbar,³⁴⁰ welche im Beziehungsverlauf durch eigene Erfahrungswerte mit dem Vertrauten ihre Bedeutung verlieren.³⁴¹ Vertrauen während dieser ersten „Flirtphase“ ist als fragilste Vertrauensart anzusehen.³⁴² Die Menge an vertrauensrelevanten Informationen über den Vertrauenspartner determiniert, wann die in dieser Untersuchung

³³⁵ Vgl. Schlenker/Helm/Tedeschi (1973), S. 421. Vertrauen ist eine Wette über zukünftiges Verhalten (vgl. Sztompka (1999b), S. 25). Eberl (2004) bezeichnet die Erwartungshaltung eines wünschenswerten Zustandes als „Zuversicht“ ubiquitärer Natur (vgl. Eberl (2004), S. 1597). Für Ripperger (1998) bezieht sich Zuversicht auf ständig präsente Unsicherheiten des Daseins und Vertrauen auf spezielle Risikosituationen (vgl. Ripperger (1998), S. 38ff.).

³³⁶ Vgl. u. a. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 77; Ripperger (1998), S. 38; Zand (1972), S. 232.

³³⁷ Vgl. Coleman (1990), S. 178; Dasgupta (1988), S. 55ff.; Doney/Cannon (1997), S. 37; Lewicki/Bunker (1995), S. 145ff.; Lindskold (1978), S. 773ff.; Williamson (1985), S. 43ff. Insbesondere in weniger emotional geprägten Lebensbereichen regulieren oftmals vertraglich festgelegte Sanktionsmöglichkeiten die Kosten vertrauensunwürdigen Verhaltens. Hier tritt vielmehr Kontrolle oder günstige externe Bedingungen anstelle von Vertrauen (vgl. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 82; Schweer/Thies (2003), S. 19). Dibben (2000) bezeichnet diese Form des Vertrauens „dependence-based trust“ und betont, dass die Weiterentwicklung nicht selbstverständlich erfolgt, da es die Absicherungen, Situation oder Akteure es nicht verlangen (vgl. Dibben (2000), S. 58f.).

³³⁸ Vgl. Eberl (2004), S. 1598ff.; Kopp/Schuler (2003), S. 183f.; Williamson (1985), S. 15ff. Im Organisationsbereich ist Vertrauen auch ohne ausreichendes Wissen über den Vertrauenspartner häufiger vorzufinden als in persönlichen, emotionsgeladenen Beziehungen (vgl. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 82). Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt I.1.1 zum Vertrauen aus Sicht der Ökonomie und zur Kritik am Transaktionskostenansatz.

³³⁹ Vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 237; Johnson/Cullen (2002), S. 336; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 473; Neubauer (1999), S. 91; Weber/Malhotra/Murnighan (2004), S. 80ff. Neubauer (1999) konstatiert Emotionen gar bedeutender als Wissen für den Vertrauensvorschluss (vgl. Neubauer (1999), S. 96).

³⁴⁰ Vgl. u. a. Burt/Knez (1995), S. 255ff.; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 722; Searle/Weibel/Den Hartog (2011), S. 162; Strub/Priest (1976), S. 406ff.; Sue-Chan/Au/Hackett (2012), S. 466. Grund (1998) bezeichnet Vertrauen ohne eigene Erfahrungswerte als „Reputationstrauen“ (S. 109).

³⁴¹ Vgl. Costigan et al. (2004), S. 209. Initiales Vertrauen in temporären Teams wird als „Swift trust“ diskutiert. Diese Gruppen sind zeitlich begrenzt, basieren auf einem klaren, gemeinsamen Ziel oder Grund und deren Erfolg ist von allen beteiligten Akteuren und deren Kooperationsfähigkeit abhängig (vgl. Meyerson/Weick/Kramer (1996), S. 166ff.). Eine detaillierte Erläuterung irrationaler Quellen initialen Vertrauens liefert nachstehendes Kapitel I.4.

³⁴² Vgl. Lewicki/Bunker (1995), S. 154; Zand (1972), S. 232.

thematisierte Initialphase endet. Zeigt sich eine positive Wirkung in t_0 , dient dieses Wissen gleichzeitig als Ursache für weiteres Vertrauen in t_1 .³⁴³

Die zweite Stufe beruht folglich auf einer reziproken Austauschbeziehung und Prognostizierbarkeit.³⁴⁴ *Wissensbasiertes Vertrauen*, kennzeichnend für viele interpersonelle Beziehungen, stützt sich auf vergangene Erfahrungen und Informationen über die Motive und Verhaltensweisen des Vertrauten.³⁴⁵ Nach einer gewissen Anwerbphase sind die Intentionen des Vertrauensnehmers bekannt und dessen Umgang und Verhalten mit Versprechen wird vorhersehbar.³⁴⁶ Dies bedarf einer länger anhaltenden Austauschbeziehung.³⁴⁷ Neben der Menge an vertrauensrelevanten Informationen hängt der Übergang zum wissensbasierten Vertrauen, entsprechend der differentiellen Vertrauentheorie, von personalen als auch situationalen Einflussfaktoren wie beispielsweise der sozialen und physischen Distanz der Akteure oder dem Grad der Freiwilligkeit der Beziehung ab.³⁴⁸

Stabiles *identifikationsbasiertes Vertrauen* fußt, als höchstmögliches Vertrauensniveau, auf einer gemeinsamen Basis mit geteilten Werten und Normen.³⁴⁹ Es umschreibt vielmehr ein freundschaftliches Verhältnis mit reziproker Rücksichtnahme, Respekt und echtem Verständnis, welches in einer gemeinsam geteilten Identität mündet und Kontrollen überflüssig erscheinen lässt.³⁵⁰ Nicht nur die Verhaltensweisen der Vertrauenspartner, sondern auch deren Bedürfnisse, Intentionen und Motive sind basierend auf der intensiven Austauschbeziehung bekannt und akzeptiert.³⁵¹ Die Folgen des eigenen Handelns für den Vertrauenspartner werden aufgrund der Empathie in die Evaluation von Verhaltensalternativen, auch wenn die individ-

³⁴³ Dies ist mitunter ein möglicher Erklärungsbeitrag, weshalb bestimmte Variablen wie die Kommunikationsqualität, Kontroll- oder Beziehungsintensität sowohl als Basis als auch Wirkung von Vertrauen gelten.

³⁴⁴ Zur Reziprozität siehe Abschnitt I.1.1 (vgl. ferner Costigan et al. (2012), S. 1125 u. S. 1135; Ferrin/Bligh/Kohles (2008), S. 171; Ringlstetter (1997), S. 159; Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 347; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 163). Weitere Autoren unterscheiden hierzu charakterbasiertes und beziehungs- bzw. prozessbasiertes oder vergleichbar kognitives und affektives Vertrauen (vgl. u. a. Costigan et al. (2011), S. 75; Curral/Judge (1995), S. 154 u. S. 166; Dirks/Ferrin (2002), S. 618ff; Doney/Cannon (1997), S. 37; Ganesan (1994), S. 5; Lewis/Weigert (1985b), S. 456; McAllister (1995), S. 25ff.; Sydow (1998), S. 42; Weber/Malhotra/Murnighan (2004), S. 76; Wells/Kipnis (2001), S. 600; Zucker (1986), S. 53ff).

³⁴⁵ In einem stetigen „feedback loop“ evaluiert das Vertrauenssubjekt die Ergebnisse des entgegengebrachten Vertrauens und passt die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit entsprechend an (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 728). Werden die Erwartungen im positiven Sinne bestätigt, nimmt das wissensbasierte Erfahrungsvertrauen zu und mindert die relative Bedeutung u. a. des Reputationsvertrauens (vgl. Grund (1998), S. 109).

³⁴⁶ Zur Vorhersehbarkeit siehe auch die Indizien der Vertrauenswürdigkeit in Abschnitt I.1.1.

³⁴⁷ Vgl. Doney/Cannon (1997), S. 37; Lewicki/Bunker (1996), S. 122; Shapiro/Sheppard/Cheraskin (1992), S. 367f. Alternative Konzepte sprechen erst von Vertrauensverhältnissen, wenn die Vorhersagbarkeit gegeben ist, oder beziehen diese bereits in die erste Stufe des Vertrauensaufbaus ein (vgl. u. a. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480; Rempel/Holmes/Zanna (1985), S. 96).

³⁴⁸ Während der Auseinandersetzung mit aktuellen Gegebenheiten erfolgt eine Transformation der vermeintlich „objektiven“ Situation in eine individuelle, subjektive Realität (Vgl. Schweer (1997), S. 203; ferner McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 335).

³⁴⁹ Die Entwicklung identitätsbasierten Vertrauens bezeichnen Doney/Cannon (1997) als Intentionalitätsprozess (vgl. Doney/Cannon (1997), S. 37; ferner Lewicki/Tomlinson/Gillespie (2006), S. 1009).

³⁵⁰ Vgl. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 80; Lewicki/Bunker (1995), S. 155; Lewicki/Bunker (1996), S. 122.

³⁵¹ Vgl. Doney/Cannon (1997), S. 37; Lewicki/Bunker (1996), S. 123.

ellen Bedürfnisse konkurrieren, einbezogen.³⁵² Diese Vertrauensverhältnisse zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität aus und zeigen sich auch situationsübergreifend unter sich verändernden Konditionen stabil.³⁵³ Ein Vertrauensbruch verursacht sowohl beim Vertrauensgeber als auch Vertrauensnehmer hohe emotionale und finanzielle Kosten.³⁵⁴ Die Aufrechterhaltung und Festigung von Vertrauensverhältnissen ist wegen eines selbstverstärkenden Effektes mit weit weniger Aufwand verbunden als die Abwägung des Risikos eines Vertrauensmissbrauchs in der initialen Phase einer Bindung.³⁵⁵ So führen Vertrauen und Beziehungscommitment wiederum zu Vertrauen in einer alternativen Situation.³⁵⁶ Im zeitlichen Verlauf entwickeln sich so, basierend auf vergangenen Entscheidungen und Handlungen, qualitativ hochwertige, zukünftige Vertrauensverhältnisse. Identifikationsbasiertes Vertrauen ist jedoch wegen seines empathischen Ursprungs in Organisationen seltener vorzufinden und bleibt überwiegend privaten Beziehungen vorbehalten.³⁵⁷ Eine rein berufliche und professionelle Bindung ohne tiefere soziale Kontakte führt gemäß Chen/Chen/Meindl (1998) maximal zu kognitivem, nicht zu affektivem Vertrauen.³⁵⁸

Zusammenfassend liegt in der Wissenschaft ein grundsätzlicher Konsens vor, dass Vertrauen nicht plötzlich da ist, sondern inkrementell wächst. Uneinigkeit herrscht jedoch über die Existenz des initialen Vertrauens, die Kausalzusammenhänge der Komponenten von Vertrauen sowie die Rationalität des Vertrauensaufbaus. Auch die in dieser Arbeit zu analysierende Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung basiert auf eingeschränkten Möglichkeiten, vertraglich jegliche Form des Vertrauensmissbrauchs zu regulieren oder initiales Vertrauen rein auf Basis von Kalkulationsprozessen zu bilden. Der Mitarbeiter bezieht zwar die Bedingungen, unter denen er eine Belohnung oder negative Folgen zu erwarten oder erfahren hat, in seine Vertrauensentscheidung mit ein, stützt dieses aber auch auf irrationale Komponenten.³⁵⁹ Vertrauentheorien gehen mitunter davon aus, dass insbesondere in hochriskanten Beziehungsflechten die Motivation zu vertrauen steigt und folglich bedeutende organisationale Bindungen, wie die hier thematisierte, oftmals mit einem hohen Vertrauensniveau beginnen.³⁶⁰ Ist das

³⁵² Vgl. Bierhoff/Rohmann (2010), S. 80; Culbert/McDonough (1986), S. 175.

³⁵³ Vgl. Heckscher (1994), S. 220. Ring (1996) differenziert zwischen fragilem, rationalem und belastbarem, emotionalen Vertrauen (vgl. Ring (1996), S. 148ff.; ferner Banai/Reisel (1999), S. 478).

³⁵⁴ Vgl. Lindskold (1978), S. 391f.

³⁵⁵ Vgl. Bohn (2007), S. 60. Entgegengebrachtes Vertrauen erzieht das Vertrauensobjekt in einem spiralförmigen Verlauf zu vertrauenswürdigem Verhalten, da dieses die vertrauensvolle Selbstdarstellung anstrebt. Es möchte sein eigenes soziales Kapital nicht gefährden und seine Persönlichkeit nicht als unglaubwürdig darstellen (vgl. Ferrin/Bligh/Kohles (2008), S. 162; Sitkin/Roth (1993), S. 369; ferner Bohn (2007), S. 60; Coleman (1990), S. 304; Luhmann (1973), S. 40ff., S. 66ff. u. S. 82ff.; Putnam/Leonardi/Nanetti (1993), S. 167; Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 162).

³⁵⁶ Vgl. Govier (1997), S. 8. Als Beziehungscommitment wird das subjektive Erleben der Abhängigkeit von einer Beziehung bezeichnet (vgl. Rempel/Holmes/Zanna (1985), S. 97ff.).

³⁵⁷ Vgl. Lewicki/Tomlinson/Gillespie (2006), S. 1010; ferner Späth (2008), S. 86. Gründe der natürlichen Vertrauensgrenzen in hierarchischen Organisationen finden sich u. a. bei Bartolomé (1989), S. 135ff. Bass/Bass (2008) gehen von allen drei Vertrauensstufen in der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehungen, sowohl „top-down“ als auch „bottom-up“, aus (vgl. Bass/Bass (2008), S. 259f.).

³⁵⁸ Vgl. Chen/Chen/Meindl (1998), S. 294; ferner McAllister (1995), S. 25f.

³⁵⁹ Vgl. Bass/Bass (2008), S. 259; Burke et al. (2007), S. 621.

³⁶⁰ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 473; Robinson (1996), S. 585; ferner Elangovan/Auer-Rizzi/Szabo (2007), S. 6; Wells/Kipnis (2001), S. 596.

Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dessen Mitarbeiter bereits von Anfang an durch hohes Vertrauen gekennzeichnet, erhöht sich folglich die Anzahl positiver oder negativer Wahrnehmungen und verkürzt diese Phase.³⁶¹

Die Studien von Robinson (1996) zeigen weiterhin, dass hohes initiales Vertrauen bei Eintritt in die Organisation die Bedeutung eines Bruchs des psychologischen Vertrags mindert. Dies rührt auf dem eigenen Bedürfnis des „wish-fulfillings“ bzw. der kognitiven Dissonanz und einer entsprechend selektiven Informationsinterpretation.³⁶² Initiales Vertrauen ist folglich nicht nur für den Anfang einer Beziehung, sondern vielmehr für den gesamten Verlauf signifikant. Während dieses Kapitel den längerfristigen Prozess der Vertrauensbildung fokussiert, sollen im anschließenden Kapitel I.4 die Ursachen von Vertrauen in der Initialphase sowie dessen Zusammenhänge erläutert werden. Dies dient u. a. der gezielteren Einordnung der Forschungsergebnisse in den existenten Literaturbestand.

³⁶¹ „Trust lubricates cooperation, and cooperation itself breeds trust.“ (Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 255; ferner Searle/Weibel/Den Hartog (2011c), S. 162f.).

³⁶² Vgl. Robinson (1996), S. 577ff. u. S. 585ff. Siehe hierzu auch Wells/Kipnis (2001) Konzept des „wish-fulfillments“ (S. 600; ferner Ballinger/Schoorman/Lehman (2009), S. 221). Aronson (1969) stellt fest, dass „the higher the credibility of the source, the greater the dissonance“ (S. 19).

I.4 Initiale Vertrauensgenerierung

Wie bereits erläutert unterscheiden nur wenige Studien in ihren Modellen und Datenerhebungen zwischen initialem und anhaltendem Vertrauen.³⁶³ Das erste und bislang einzige Modell zur Bildung von initialem Vertrauen im Organisations- und Arbeitskontext, siehe Abbildung I.5, wurde von McKnight/Cummings/Chervany (1998) vorgestellt und bislang mehr als 2.300 Mal zitiert.³⁶⁴ Die Anschauung der Wissenschaftler konfiguriert mit traditionellen Verständnissen. Diese beruhen auf dem Grundtenor, dass Vertrauen aus rationalen, erfahrungsbasierten Einschätzungen und Kosten-Nutzen-Bewertungen anhaltender Beziehungen entsteht oder nur im Laufe der Zeit wachsen kann.³⁶⁵ Während Vertrauen in einer anhaltenden Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade auch auf direkten, eigenen Erfahrungen mit dem Vorgesetzten basiert, beruht initiales Vertrauen auf der indirekten Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensintention des Vertrauensobjekts.³⁶⁶

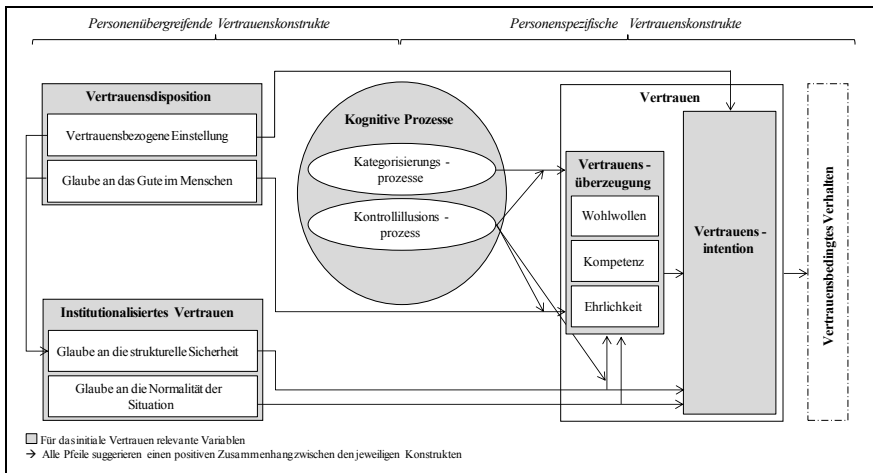


Abb. I.5 Modell initialen Vertrauens

(Quelle: In Anlehnung an McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 476, übersetzt nach Thomas (2005), S. 37)³⁶⁷

³⁶³ Vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 238.

³⁶⁴ Vgl. Google Scholar; Stand 10.04.2014; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 473ff.

³⁶⁵ Vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 237. So fokussiert das vorgestellte Modell nicht wissensbasiertes Vertrauen, sondern beruht auf der Persönlichkeit des Vertrauenden (Glaube an das Gute im Menschen), Kalkulationen (vertrauensbezogene Einstellung), Institutionen (institutionalisiertes Vertrauen) und Kognitionen (kognitive Prozesse). Die Vertrauensüberzeugung und -intention kombinieren diverse Theorien (vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474ff.).

³⁶⁶ Dem zugrunde liegenden definitorischen Verständnis der vorliegenden Arbeit nach sind dies die beiden Komponenten interpersonellen Vertrauens, näher erläutert in Abschnitt I.1.1. Vergleiche hierzu auch Kapitel I.3 zum dynamischen Prozess der Vertrauensbildung.

³⁶⁷ Das ursprüngliche Modell wurde um die Komponente des vertrauensbedingten Verhaltens gemäß der Empfehlung von McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a) erweitert, da erst die Folgen von Vertrauen dessen Nutzen für die Organisation widerspiegeln (vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 337). Das Konzept ist weiterhin um Vorhersehbarkeit des Verhaltens als Komponente der personenbezogenen Vertrauensüber-

Dem multidimensionalen Modell zu Folge bildet sich die Vertrauensbereitschaft sehr früh, bevor umfassende Informationen über das oder Erfahrungen mit dem Vertrauensobjekt gesammelt werden können.³⁶⁸ Da die Beziehung für alle beteiligten Akteure Relevanz hat, ist Vertrauen dennoch entscheidend und handlungswirksam.³⁶⁹ Der Mitarbeiter sucht vielmehr nach generellen Hinweisen und äußeren Anzeichen, welche Informationen zur Führungskraft und der potenziellen Missbrauchschance von Vertrauen liefern.

Die Vertrauenskonstitution und das vertrauensvolle Verhalten zeigen sich im Kontext diverser vorgelagerter Antezedenzen. Die Ursachen interpersonellen Vertrauens liegen sowohl in der Vertrauensdisposition als generelle Neigung des Vertrauensgebers, der Institution als Rahmenbedingung der Beziehung, den vernunftwidrigen, kognitiven Annahmen als auch der personenspezifischen Wahrnehmung des Vertrauensnehmers.³⁷⁰ Im Optimum entsteht so die Möglichkeit, Vertrauenswürdigkeit zu prognostizieren und vertrauensbasiertes Handeln zu rechtfertigen.³⁷¹ Die einzelnen Komponenten³⁷² und Relationen des dargestellten Modells werden, als Grundlage der vorliegenden empirischen Studie, anschließend allgemein und detaillierter in Bezug auf die Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung in Abschnitt I.4.1 erläutert. Nachfolgend sind dessen Zusammenhänge dargestellt (I.4.2).

1.4.1 Komponenten initialen Vertrauens

Der Prozess der Vertrauensgenerierung beruht u. a. auf der *Vertrauensdisposition* als grundlegende Voraussetzung und relativ konstante Eigenschaft einer Person, sich auf andere zu ver-

zeugung reduziert, da gemäß den Ausführungen in I.1.1 und I.3 diese per Definition in der Initialphase kaum vorhanden scheint und betagtere Vertrauensverhältnisse kennzeichnet. Uneinigkeit herrscht darüber, ob auch die Vertrauensüberzeugung ohne Abhängigkeit zu vertrauensbedingtem Verhalten führen kann (vgl. u. a. Wells/Kipnis (2001), S. 594ff.).

³⁶⁸ „Initial trust refers to trust in an unfamiliar trustee, a relationship in which the actors do not yet have credible, meaningful information about, or affective bonds with each other.“ (McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 335; ferner Bigley/Pearce (1998), S. 408; Johnson/Cullen (2002), S. 341; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474). Studien belegen, dass interpersonelles Vertrauen u. a. aufgrund der Komponenten, die zur Vertrauensgenerierung beitragen, ein multidimensionales Konstrukt darstellt (vgl. Alberterst (2003), S. 119; Johnson-George/Swap (1982), S. 1308; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 715; McAllister (1995), S. 26; Mishra (1996), S. 264f.). Die Multidimensionalität ermöglicht, sowohl junge als auch reife Beziehungsstrukturen zu diagnostizieren (vgl. Ganesan (1994), S. 2).

³⁶⁹ Vgl. Deutsch (1962), S. 309f.; McKnight/Chervany (2006), S. 29; Thomas (2005), S. 36; ferner Doney/Cannon (1997), S. 36.

³⁷⁰ Vgl. Kopp/Schuler (2003), S. 184; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 475. Um initiales Vertrauen möglichst umfassend zu betrachten, wurden im Modell mehrere Perspektiven zusammengeführt. So betrachten McKnight/Cummings/Chervany (1998) das soziale Phänomen sowohl persönlichkeits- als auch situationsabhängig. Diesen Ansatz folgen u. a. auch Gurtman/Lion (1982) und Rotter (1967) (vgl. Gurtman/Lion (1982), S. 108; Rotter (1967), S. 652; ferner Kopp/Schuler (2003), S. 184).

³⁷¹ Das vertrauensbedingte Verhalten schließt im Folgenden die Arbeitseinstellung mit ein. Eine Darstellung diverser positiver Folgen bzw. Minderung negativer Effekte sind Thema des Kapitels I.2.

³⁷² Es handelt sich nicht um bloße Vertrauentypen, da jedes Individuum jede dieser Komponenten gleichzeitig im Rahmen der selben Beziehung und in divergierendem Maß erfahren kann. Sie schließen sich nicht aus, sondern multiplizieren sich je nach Art gegenseitig. Die Ursachen initialen Vertrauens können folglich getrennt voneinander erlebt und empirisch anhand unabhängiger Messinstrumente untersucht werden.

lassen.³⁷³ Vertrauen als Erfahrungsvariable zu betrachten, befasst sich überwiegend mit dem Entstehungsprozess einer Beziehung, also mit neuartigen Situationen und fremden Personen.³⁷⁴ Die Vergangenheit wirkt sich auf das Vertrauensmaß aus, das in der gegenwärtigen Situation entgegengebracht wird.³⁷⁵ Das Vertrauenssubjekt ist aufgrund positiver Erfahrungen in alternativen Vertrauenskonstellationen bereit, personenunabhängig generell andere als vertrauenswürdig wahrzunehmen und sich in eine Abhängigkeit zu begeben.³⁷⁶ Die Vertrauensneigung besteht aus den beiden Komponenten *vertrauensbezogene Einstellung* und dem *Glauben an das Gute im Menschen*. Die vertrauensbezogene Einstellung ist eine bewusste Entscheidung und Strategie, wie unter der Annahme, durch Kooperation bessere Ergebnisse zu erzielen, in Interaktion mit Mitmenschen getreten wird.³⁷⁷ Unabhängig von der Einstellung gegenüber den menschlichen Eigenschaften an sich kann der Vertrauende dennoch Vertrauen als persönliche Umgangsstrategie betrachten.³⁷⁸ Folglich wird auch dann unabhängig vom tatsächlichen Charakter des Partners Vertrauen entgegengebracht, wenn dieser den Glauben an das Gute im Menschen in der Realität verletzen wird. Dieser beinhaltet, dass Individuen generell wohlwollend und verlässlich sind.³⁷⁹

Die Regelungen institutioneller Strukturen und Situationen, wie exemplarisch Versprechen, Garantien, Verträge oder Gesetze, werden im Modell durch das *institutionalisierte Vertrauen* repräsentiert.³⁸⁰ Die Parameter *Glaube an die strukturelle Sicherheit* und *Glaube an die Normalität der Situation* führen zu einer individuellen Auffassung, dass unter gewöhnlichen, geordneten Umständen erfolgreiches Handeln möglich ist, da die Situation logisch und erwartungskonform ist.³⁸¹ Diese Wahrnehmung der Ordnung, welche nicht zwangsweise der Realität entsprechen muss, ermöglicht dem Vertrauensnehmer, innerhalb einer gewissen Kompfortzone zu handeln.³⁸² Alternativ treten Regelungen in Kraft, die das Risiko des Vertrauensmissbrauchs durch Sanktionen mindern. Der Vertrauende fühlt sich unabhängig von der vertrauten Person in der regulierten Umwelt geschützt.³⁸³ Laut Goffman (1971) und Garfinkel (1963) ist die Erkenntnis, dass Normalität auch aktiv (wieder)hergestellt, wenn nicht passiv existent, werden kann, eine der bedeutendsten Korrelationen zwischen Vertrauen

³⁷³ Vergleiche hierzu die Erläuterungen zum generellen Vertrauen aus der Sicht der Psychologie in Abschnitt I.1.1.

³⁷⁴ Vgl. McKnight/Chervany (2001a), S. 38f.

³⁷⁵ Vgl. u. a. Erikson (1953), S. 15; Johnson-George/Swap (1982), S. 1307; Kopp/Schuler (2003), S. 184; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477; Rotter/Chance/Phares (1972), S. 203.

³⁷⁶ Vgl. McKnight/Chervany (2001b), S. 42f.

³⁷⁷ Vgl. Curral/Judge (1995), S. 154; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477.

³⁷⁸ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477; Riker (1974), S. 77.

³⁷⁹ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477f.; Rosenberg (1954), S. 31; Wrightsman (1991), S. 387.

³⁸⁰ Vgl. Granovetter (1985), S. 489; Shapiro (1987), S. 643; Zucker (1986), S. 63ff. Zum institutionalisierten Vertrauen vgl. insbesondere die Erläuterungen zu Vertrauen aus Sicht der Soziologie in Abschnitt I.1.1 sowie zu organisationalem und interorganisationalem Vertrauen in Abschnitt I.1.2.

³⁸¹ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 478; femer Baier (1986), S. 245; Garfinkel (1963), S. 188; Lewis/Weigert (1985a), S. 974.

³⁸² Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 478. Unternehmen in abnormalen Situationen befinden sich bspw. in Restrukturierungs-, Mergers- u. Acquisitions- oder Downsizing-Prozessen.

³⁸³ Vgl. McKnight/Chervany (2001a), S. 37; McKnight/Chervany (2001b), S. 43.

und Normalität.³⁸⁴ In unlogischen und wenig erwartungskonformen Situationen ist es äußerst schwer, Vertrauen entgegenzubringen, wo hingegen die Übereinstimmung von Wahrnehmung und Erwartung Glaube an die Normalität der Situation entstehen lässt.³⁸⁵ „To trust is to act as if the uncertain future actions of others were indeed certain.“ (Lewis/Weigert 1985a, S. 971). In Organisationen nehmen Mitarbeitervertretungen, interne offizielle und inoffizielle Regelungen wie der Arbeitsvertrag selbst oder externe Vorschriften wie das Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitsrecht oder Tarifverträge Einfluss auf die strukturelle Sicherheit.³⁸⁶ Die Vertrauensbeziehung findet in einem vordefinierten Rahmen statt.

Die Einschätzung des Missbrauchs von Vertrauen bestimmt additiv externe und interne *kognitive Prozesse*.³⁸⁷ Als Ellipse zentral dargestellt, beinhalten diese irrationalen Gedankengänge den ersten Eindruck, der die Vertrauensgenerierung maßgeblich mit beeinflusst.³⁸⁸ Kognitionen werden durch Kategorisierungsprozesse und den Kontrollillusionprozess wirksam. Der *Kontrollillusionprozess* vermittelt dem Mitarbeiter das Gefühl, durch eigene Handlungen eine Situationskontrollierbarkeit und somit das Eintreffen eines Ereignisses zu erreichen.³⁸⁹ Rotter (1966) untersucht den Einfluss interner und externaler Kontrolle im Konzept „Locus of control“ bereits seit Mitte der 60er Jahre.³⁹⁰ Auch Ajzen (1991) betont in seiner „Theory of planned behavior“ die Wahrnehmung der eigenen Verhaltenskontrolle.³⁹¹ Einen empirischen Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Kontrollillusion belegen die Studienergebnisse von Bonoma/Johnston (1979).³⁹² Die Interaktion mit der Führungskraft stellt hierbei eine bestimmte Situation dar, die der Mitarbeiter zu kontrollieren vermag. So macht sich dieser beispielsweise im Vorfeld Gedanken, welche Einflussnahme er auf den Vorgesetzten hat und prüft dies durch „token control efforts“.³⁹³ Da die Konsequenzen in der Realität oft nicht eintreten und das Handeln die Einschätzung der Situation verzerrt, ist die Kontrollierbarkeit lediglich eine Illusion.³⁹⁴

³⁸⁴ Vgl. Garfinkel (1963), S. 188; Goffman (1971), S. 238ff.; ferner Burns (1992), S. 95; Misztal (2001), S. 315.

³⁸⁵ Vgl. Garfinkel (1963), S. 238; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 478f.; Moranz (2005), S. 48f.

³⁸⁶ Vgl. Neubauer (1999), S. 93f.

³⁸⁷ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 479.

³⁸⁸ Vgl. Brewer (1981), S. 355; Lewis/Weigert (1985b), S. 465; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 475; Schweer (1997), S. 5.

³⁸⁹ Vgl. Hayashi et al. (1999), S. 33ff.; Huang/Gattiker/Schwarz (2008), S. 55f.; Langer (1975), S. 311ff.; Luhmann (1973), S. 31; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 481. In der Literatur beschreibt der „false-census-effect“ die Überbewertung eigener Normen und Werte und ihrer allgemeingültigen Annahme. Erwartungen und Reaktionen basieren auf dem eigenen Verhalten (vgl. Gilovich (1990), S. 623ff.).

³⁹⁰ Vgl. Rotter (1966), S. 1ff.

³⁹¹ Vgl. Ajzen (2005), S. 117ff. Im direkten Vergleich bezieht sich die „Theory of planned behavior“ auf eine Kontrollillusion, welche situational und akzidental schwanken kann, während „illusion of control“ eine generelle Annahme der Situationskontrollierbarkeit determiniert (vgl. Ajzen (1991), S. 183).

³⁹² Vgl. Bonoma/Johnston (1979), S. 39 u. S. 47.

³⁹³ Vgl. Branzei/Vertinsky/Camp (2007), S. 70. So vermittelt exemplarisch die „Ansteckungskraft“ der Mimik wie Gähnen oder Lächeln eine erfolgreiche Einflussnahme und folglich Kontrollillusion (vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 481). Ein weiteres Beispiel ist die Illusion, durch die Wahl des Lottoscheins oder Loses die Gewinnchancen zu erhöhen (vgl. Langer (1975), S. 315f.).

³⁹⁴ Vgl. Fiske/Taylor (1984), S. 128; Langer (1975), S. 323; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 481; Moranz (2005), S. 50.

Die bisher erläuterten Konstrukte spiegeln die Vertrauensbereitschaft begründet auf dem generellen psychogenetischen Code des Vertrauenden oder der sozialen Umwelt in der Organisation wider und determinieren daher personenübergreifend jegliche Vertrauensbeziehung im Unternehmen. Vertrauen in eine bestimmte Person begründet sich additiv in der Interpretation personenspezifischer Eigenschaften des konkreten Vertrauensnehmers, selbst dann, wenn noch kein oder kaum intensiver direkter Kontakt mit diesem vorherrscht. Da jede Person individuell bewertet wird, sind die folgenden Faktoren nicht wie die Vertrauensdisposition, das institutionalisierte Vertrauen oder die Kontrollillusion auf weitere Vertrauensobjekte übertragbar.

Zunächst signalisieren *Kategorisierungsprozesse* Vertrauenswürdigkeit. Sie lassen sich durch drei Komponenten, deren Terminologien noch erläutert werden, detailliert veranschaulichen. Während die *Reputation* auf den spezifischen Eigenschaften einer Person beruht, kann *Unit Grouping* sowohl anhand dieser als auch Charaktere von Gesellschaftsgruppen erfolgen. Die *Stereotypisierung* bezieht sich immer auf dem Kollektiv zugeschriebene Eigentümlichkeiten. Die drei Kategorisierungsprozesse sind nicht losgelöst voneinander; so bilden bestätigte Reputationen Stereotypen. Beide dienen wiederum als Instrument zur Gruppierung von unbekanntem Individuen als In- oder Out-Group-Mitglieder. Auch die Gewichtung der Kategorisierungsprozesse stehen in einem Zusammenhang. So wird Stereotypisierung beispielsweise bedeutender, wenn auf keine direkte Reputation der Person zurückgegriffen werden kann.³⁹⁵

Unit Grouping beschreibt die Tendenz des Vertrauenden, potenzielle Vertrauensobjekte stereotypisch als Repräsentanten in das identische soziale Segment einzuordnen,³⁹⁶ in welchem sich die Person selbst eingruppiert.³⁹⁷ Über Affinitäten wie geteilte Interessen, gemeinsame

³⁹⁵ Vgl. Burnett/Norman/Sycara (2010), S. 241.

³⁹⁶ Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 20 u. S. 26; Tajfel/Stroebe (1982), S. 57. McKnight/Cummings/Chervany (1998) bauen indirekt auf die Erkenntnisse der Social Identity Theory und Self-Categorization Theory auf (vgl. Tajfel/Turner (1986), S. 7ff.). In Abgrenzung zur Social Identity Theory, die sich mit den individuellen und auf Gruppenebene aggregierten Folgen der Kategorisierung befasst, thematisiert die Self Categorizing Theory, zu welchem Zeitpunkt und aus welchem Anlass eine soziale Identität oder Kategorie für eine Person essenziell und selbstdefinierend wird. Der Social Identity Approach aggregiert und spezifiziert beide Theorien (vgl. Böhm (2008), S. 36; ferner Tajfel/Turner (1979), S. 38ff.; Hogg/Terry (2000), S. 123). Ashforth/Mael (1989) wiederum stellen eine Beziehung zwischen dem Social Identity Approach und der Gruppenidentifikation in Organisationen her, indem sie das Konstrukt der sozialen Identität auf die soziale bzw. Gruppenidentifikation als Selbsteinordnung in die soziale Umwelt übertragen (vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 21; ferner Böhm (2008), S. 40; Tolman (1943), S. 142). Die organisationale Identifikation ist eine spezifische Form der sozialen Identifikation (vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 22; Böhm (2008), S. 65; Riketta (2005), S. 360). So definiert sich der Vertrauensnehmer nicht nur selbst (self-categorization-effect), sondern kategorisiert auch Mitmenschen in bestimmte Gruppen (social-categorization-effect) zur Komplexitätsreduktion der Umwelt (vgl. Böhm (2008), S. 39; ferner Haslam (2008), S. 34; Hogg/Terry (2000), S. 123; Kramer/Brewer/Hanna (1996), S. 366ff.; Van Dick (2004), S. 13ff.).

³⁹⁷ Individuen verfügen über ein Selbstkonzept, welches sich aus der persönlichen und sozialen Identität zusammensetzt und internalisiert bestimmt, wie eine Person in einem sozialen Kontext fühlt und handelt (vgl. Tajfel/Stroebe (1982), S. 101ff.; Turner/Haslam (2001), S. 32; Hogg/Abrams (1988), S. 24; Mael/Ashforth (1995), S. 310; Gecas (1982), S. 3; Schlenker (1985), S. 65f. u. S. 95). Die soziale Komponente des Wesens ist der „Teil des Selbstkonzeptes einer Person, der dem Wissen um die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe entstammt, zusammen mit dem Wert und der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft verbunden sind.“ (Tajfel (1978b), S. 63 übersetzt nach Van Dick (2004), S. 14). Sie ist somit eine Kombination aller Gruppenmitgliedschaften bzw. Kategorien wie Nationalität, Unternehmen oder Geschlecht, die

Ziele, demografische Daten, identische Herkunftsländer bzw. -orte oder den Arbeitgeber wird versucht, Distanzen zu insbesondere (noch) unbekannt Personen zu minimieren und so eine gemeinsame Identität mit dem Vertrauensobjekt aufzubauen.³⁹⁸ Das Entgegenbringen „blinden“ Vertrauens und die folgenden Verhaltensweisen sind die emotionale Konsequenz der Identifikation,³⁹⁹ welche einerseits auf Gruppenebene mit der Organisation, andererseits auf individueller Ebene mit der Führungskraft stattfindet.⁴⁰⁰

Die Leadership-Member-Exchange (LMX)-Theorie schlägt vor, dass ein hohes Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft auf der geteilten Gruppenzugehörigkeit beruht.⁴⁰¹ Vorgesetzten werden oftmals per se vorbildliche Eigenschaften oder prototypische Charakteristiken und Qualitäten aufgrund deren Stellung im Unternehmen zugesprochen, weshalb vermutet werden kann, dass eine Identifikation mit diesen verstärkt angestrebt wird.⁴⁰² Auf dem interpersonellen Level steigert das Individuum somit sein Selbstwertgefühl, indem es sich mit einer respektierten und bewunderten Person gleichstellt.⁴⁰³ Diese soziale Selbst- und Fremdkategorisierung dient neben der Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit auch der Vereinfachung der Umwelt.⁴⁰⁴ Dabei sind nicht alle Gruppenzugehörigkeiten stetig gleichbedeutend für den Vertrauensgeber. Vielmehr entscheidet die aktuelle Situation über die Signifikanz dessen für das

eine Person inne hat (vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 20ff.; ferner Böhm (2008), S. 34; Tajfel/Stroebe (1982), S. 101f.; Van Dick (2004), S. 19ff.). Zucker (1986) spricht in diesem Zusammenhang von „Charakter-based trust“ und dessen einziger Notwendigkeit nach „information concerning social similarity“ (S. 61).

³⁹⁸ Vgl. Banaï/Reisel (1999), S. 478f.; Böhm (2008), S. 34; Kramer/Brewer/Hanna (1996), S. 367; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480; Johansen (2007), S. 33.

³⁹⁹ Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 21; ferner Böhm (2008), S. 40f. Alternative Konzepte betrachten auch emotionale bzw. affektive und kognitive bzw. evaluierende Dimensionen im Rahmen der Identifikation (vgl. u. a. Allen/Meyer (1990), S. 2ff.; Buchanan II (1974), S. 533; Tajfel (1978a), S. 61ff.; ferner Haslam/Reicher/Platow (2011), S. 142; Riketta (2005), S. 360; Turner/Haslam (2001), S. 35; Van Dick (2004), S. 3f.).

⁴⁰⁰ Ashforth/Mael (1989) stellen erhebliche Ähnlichkeiten zwischen der Identifikation mit einer Gruppe mit der Identifikation mit einer Person fest, da diese jeweils in Bezug auf einen sozialen Referenzpunkt geschieht. Die Gruppenidentifikation bezieht sich hierbei stärker auf den Wunsch nach Selbstdefinition, während die Identifikation mit einer Person verstärkt auf dem Wunsch basiert, positive Eigenschaften der Referenzperson anzustreben (vgl. u. a. Ashforth/Mael (1989), S. 22; Kelman (1961), S. 63f.).

⁴⁰¹ Vgl. Nyhan/Marlowe (1997), S. 627. Für Mitarbeiter scheint es aufgrund der schwerwiegenden Folgen bedeutsamer als für Führungskräfte, ob sie der selben Gruppe angehören. Weiterhin investieren Mitarbeiter mehr Zeit, um herauszufinden, ob sie zu m favorisierten Kreis gehören.

⁴⁰² Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 21. Dabei bedingen sich die Wahrnehmung der Gruppenzugehörigkeit und Vertrauen reziprok. So gehen Ellemers/Spaars/Doosje (1999) davon aus, dass Führungskräfte erst durch die erfolgreiche Demonstration von Vertrauenswürdigkeit in die In-Group aufgenommen werden und so ihren Einfluss auf den Mitarbeiter erhöhen (vgl. Ellemers/Spaars/Doosje (1999), S. 170). Siehe hierzu auch die Forschungsergebnisse zu Unit Grouping in Abschnitt II.1.3.

⁴⁰³ Govier (1997) argumentiert, dass die Wahrnehmung der Wertekongruenz ein zentrales Element interpersonellen Vertrauens ist (vgl. Govier (1997), S. 8f.; ferner Burke et al. (2007), S. 618; Jung/Avolio (2000), S. 957). Was dabei prototypisch auftritt, bestimmt auch das eigene Selbstverständnis. Dies ist wiederum in einen kulturellen Kontext eingebettet (vgl. Erez/Earley (1993), S. 26f.). Dieser Effekt wird in der gängigen Literatur Mitläufereffekt genannt (vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 25).

⁴⁰⁴ Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 21. Bereits Brewer (1979) vertritt die These, dass Individuen, welche der Out-Group angehören, als unehrlicher, weniger vertrauenswürdig und unkooperativer wahrgenommen werden als Gruppenmitglieder (vgl. Brewer (1979), S. 320f.). McAllister (1995) konnte dies nicht bestätigen (vgl. McAllister (1995), S. 49).

Selbstkonzept.⁴⁰⁵ Insbesondere in Momenten, in denen eine erhöhte Unsicherheit vorliegt, wie beispielsweise der erlebten Initialphase eines neuen Mitarbeiters, werden die Nähe und Identifikation zu einer Einzelperson sowie Gemeinsamkeiten gesucht.⁴⁰⁶

Weiterhin stellt das Unternehmen selbst durch geteilte Werte und Symbole der Identität der Organisation und der Organisationskultur bereits einen gemeinsamen Bezugsrahmen bzw. eine geteilte Gruppenzugehörigkeit für den Vertrauensnehmer und -geber dar und erleichtert somit den Prozess des Unit Groupings.⁴⁰⁷ Organisationsmitglieder werden im Vergleich zu alternativen Unternehmen vielmehr per se in die In-Group kategorisiert und somit favorisiert, auch wenn die einzelnen Teilnehmer anonym sind.⁴⁰⁸ Dieser Vorgang einer erhöhten Loyalität und eines abnehmenden Altruismus ist sogar dann zu beobachten, wenn Personen als Individuen abgelehnt, als Gruppenmitglieder jedoch akzeptiert sind oder die Mitgliedschaft zu einer bestimmten Gruppe nicht freiwillig erfolgt.⁴⁰⁹ Additiv wird im Rahmen organisationaler Beziehungen nicht zuletzt deshalb vertraut, da die positiven und negativen Folgen dessen selbst als Erfolge und Fehlschläge wahrgenommen werden.⁴¹⁰ Mitarbeiter nehmen die Ziele der Organisation oder Organisationseinheit als eigens anzustreben wahr, sind demnach bereit, einen größeren Beitrag zu dessen Erfolg zu leisten und höhere Risiken einzugehen.⁴¹¹

Stereotypisierung kann, im Gegensatz zum Unit Grouping, auch dann zu einer positiven Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit führen, wenn keine gemeinsame Gruppenzugehörigkeit vorliegt.⁴¹² Stereotypen führen zur Homogenisierung und Depersonalisierung insbesondere von Nicht-Gruppenmitgliedern und basieren gemäß der Social Identity Theory auch auf einer Selbststereotypisierung.⁴¹³ Sie dient als generelle Kategorisierung von Personen dem Abbau von Unsicherheiten und generiert auf diesem Wege ein Gefühl von Verlässlichkeit und

⁴⁰⁵ Vgl. Haslam/Reicher/Platow (2011), S. 53; Turner/Haslam (2001), S. 35; Wilder/Shapiro (1984), S. 348; ferner Böhm (2008), S. 35.

⁴⁰⁶ Vgl. Aronson (1976), S. 27; Ashforth/Mael (1989), S. 26f.

⁴⁰⁷ Vgl. u. a. Albert/Ashforth/Dutton (2000), S. 13f.; Ashforth/Mael (1989), S. 27; Branzei/Vertinsky/Camp (2007), S. 68; Luhmann (1973), S. 84ff. Der Prozess eines zeitlich voranschreitenden Unit Groupings in Organisationen kann mit individueller Sozialisation gleichgesetzt werden (vgl. Chatman (1991), S. 459).

⁴⁰⁸ Das Ausmaß der Identifikation steigt mit der Anzahl, Dauer und den gemeinsamen Erfahrungen mit dem Vertrauten und korreliert positiv mit dem Willen, zu vertrauen (vgl. Bierhoff/Buck (1984), S. 49; Brewer (1979), S. 322; Kramer/Brewer/Hanna (1996), S. 367; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480). Die Social Identity Theory geht jedoch davon aus, dass persönliche Interaktionen nicht zwangsweise vonnöten sind, um sich mit einer Person oder Gruppe zu identifizieren oder zu kooperieren (vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 25; Billig/Tajfel (1973), S. 27; Hogg/Turner (1985), S. 268; Mael/Ashforth (1995), S. 310; Turner (1984), S. 522).

⁴⁰⁹ Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 24ff.; Turner (1982), S. 26f.; Turner (1984), S. 525. So bestätigen Wilder/Shapiro (1984), dass die eigene Gruppenzugehörigkeit erst durch eine Out-Group erfahren wird (vgl. Wilder/Shapiro (1984), S. 347).

⁴¹⁰ Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 21.

⁴¹¹ Vgl. u. a. Ashforth/Mael (1989), S. 23; Böhm (2008), S. 127; Hall/Schneider/Nygren (1970), S. 176f.; Tolman (1943), S. 143.

⁴¹² Vgl. Turner (1982), S. 29.

⁴¹³ Tajfels Categorization Theory (1981) beschreibt Stereotypisierung als deduktiven Aspekt, während Unit Grouping die induktive Seite umfasst (vgl. Tajfel (1981), S. 151; Turner (1982), S. 28). Stereotypen sind dabei nicht losgelöst von der Selbstidentifikation im sozialen Kontext zu verstehen. „The cognitive output of a functioning social identification is, in a nutshell, stereotypic perception.“ (Turner (1982), S. 29; ferner Tajfel (1981), S. 163).

Vertrauenswürdigkeit.⁴¹⁴ Der kognitive Prozess thematisiert die Zuordnung einer Person zu einer bestimmten Gruppe anhand derer offensichtlichen, visuellen Eigenschaften, demografischen Daten oder Gruppen-zugehörigkeiten.⁴¹⁵ Stereotypen basieren allgemein zum Beispiel auf dem Geschlecht oder dem Beruf einer Person oder spezifischer auf Vorurteilen exemplarisch gegenüber einer Nation.⁴¹⁶ Zugesprochene, für den Vertrauenskontext oft auf den ersten Blick irrelevante Eigenschaften spielen eine entscheidende Rolle, da über gebildete Prototypen soziale Informationen wie die Vertrauenswürdigkeit transportiert werden.⁴¹⁷

Der Leadership Categorization Theory entsprechend nutzen Individuen kognitive Prototypen, um Fokuspersonen als Führungskräfte abzugrenzen bzw. effektive und nicht-effektive Vorgesetzte zu separieren.⁴¹⁸ Welche durchschnittlichen oder typischen Charakterprofile einer stereotypischen Führungskraft zugesprochen werden, kann von Land zu Land variieren.⁴¹⁹ Dies ist nicht zuletzt deshalb der Fall, da die Probanden auf ihre Erfahrungen zur Bewertung zurückgreifen und über Sozialisationsprozesse übertragene kulturelle Werte zur Prototypenbildung beitragen.⁴²⁰ Was jedoch als effektiv erachtet wird, ist kulturell relativ stabil.⁴²¹ Weiterhin werden als Führungskraft erkannte Individuen auch als mächtiger und einflussreicher wahrgenommen. Diese Interpretation beeinflusst wiederum das Verhalten und Vertrauen der Mitarbeiter, von Liu et al. (2009) als Stereotrust deklariert.⁴²²

⁴¹⁴ Vgl. Dion/Berscheid/Walster (1972), S. 285ff.; Moranz (2005), S. 50; Riker (1974), S. 78f.; Thomas (2004), S. 161; ferner Tajfel (1981), S. 147; Turner (1982), S. 29). Handelt es sich bei der zugesprochenen Rolle um Kategorien mit gesellschaftlichen oder organisationalen Funktionen, spricht Kramer (1999) von rollenbasiertem Vertrauen (vgl. Kramer (1999), S. 578f.).

⁴¹⁵ Vgl. Burnett/Norman/Sycara (2010), S. 242.

⁴¹⁶ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 481; Orbell/Dawes/Schwartz-Shea (1994), S. 18ff.; Schödel (2005), S. 47. Die Wahrnehmung von Qualitätsunterschieden und initialem Vertrauen bestimmter Nationen in bestimmte Nationen wird als „Country of Origin-Effekt“ bereits für Produkte und Dienstleistungen erforscht. Da kognitive Prozesse vielfältig beeinflusst werden, ist dieser aber auch auf Vertreter von Organisationen und diese selbst übertragbar (vgl. Markus/Zajonc (1985), S. 137ff.; Kostova/Zaheer (1999), S. 74; Zaheer/Zaheer (2006), S. 24).

⁴¹⁷ Vgl. u. a. Cantor/Mischel (1977), S. 1079; Hilton/Hippel (1996), S. 239; Johansen (2007), S. 33; Rosch (1978), S. 27ff.; Stephan et al. (1993), S. 55. Prototypen sind oft Synonyme für Stereotypen. Genauer betrachtet handelt es sich bei Prototypen um das Ideal der Kategorie, während Stereotypen nur Vertreter sein können (vgl. Brodbeck et al. (2000), S. 2; Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 670 u. S. 674).

⁴¹⁸ Vgl. Brodbeck et al. (2000), S. 3; Lord/Foti/De Vader (1984), S. 348. Die Leadership Categorization Theorie, Implizite Leadership Theorie oder generalisierter die Theorie der sozialen Kognition, angewandt auf Führungen, studiert individuelle Konzepte über Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungs-kräften (vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 670). Im Gegensatz zur reinen impliziten Leadership Categorization Theorie, welche geteilte Annahmen über effektive Führungskräfte zu messen vermag, sollen in der vorliegenden Arbeit das Ausmaß und der Nutzen der Stereotypisierung erfasst werden.

⁴¹⁹ Vgl. Brodbeck et al. (2000), S. 3; Burke et al. (2007), S. 620; Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 714; House/Wright/Aditya (1997), S. 553; Shaw (1990), S. 635; Stephan et al. (1993), S. 62.

⁴²⁰ Vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 670 u. S. 673; Hanges/Lord/Dickson (2000), S. 149; Liu et al. (2009), S. 7; Stephan et al. (1993), S. 55. So nimmt die vorherige Führungskraft insbesondere dann, wenn noch keine Beziehungshistorie besteht, Einfluss auf das Verhältnis zum neuen Vorgesetzten (vgl. Ballinger/Schoorman/Lehman (2009), S. 221ff.; Ritter/Lord (2007), S. 1683ff.).

⁴²¹ Vgl. Den Hartog et al. (1999), S. 221; Dorfman (2004), S. 59; House/Javidan (2004), S. 39.

⁴²² Vgl. Bargh/Chen/Burrows (1996), S. 236; Brodbeck et al. (2000), S. 3; Cronshaw/Lord (1987), S. 102ff.; Lord/Foti/De Vader (1984), S. 372. „Stereotrust can be used as a complimentary mechanism to provide the initial trust value for a stranger.“ (Liu et al. (2009), S. 7).

Das dritte Hilfsmittel zur Kategorisierung, die Reputation, gilt nicht erst seit Kurzem als Prädiktor für Vertrauen und dient insbesondere im beruflichen und kommerziellen Umfeld als Substitut für persönliche Interaktionen.⁴²³ Das *Reputation Categorizing* wird daher besonders in der Anfangsphase einer Beziehung relevant.⁴²⁴ Nachdem in diesem frühen Stadium noch keine oder kaum persönliche Erlebnisse vorhanden sind, dient eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda, beispielsweise bezüglich der Kompetenz und Integrität, der genaueren Einschätzung des Vertrauensnehmers.⁴²⁵ Insbesondere in riskanten Situationen tendieren Personen dazu, sich auf Informationen einer anderen Person über schwer abschätzbare Tatbestände und deren Konsequenzen zu verlassen.⁴²⁶ Ziel ist wiederum der Abbau von Unsicherheiten. Zur Kompensation des Mangels eigener Erfahrungen über die Eigenschaften des Gegenübers greifen Vertrauenssubjekte auf die Reputation des Vertrauensobjektes zurück.⁴²⁷ Dies bezieht sich auf das generelle Verständnis, dass Agenten mit positiven Referenzen auch von Dritten positive Attribute bzw. Vertrauenswürdigkeit in einem Übertragungsprozess zugesprochen werden.⁴²⁸ Direkte persönliche Anhaltspunkte oder Interaktionen sind hierfür nicht vonnöten.⁴²⁹

Reputation basiert weiterhin auf der Erwartung, dass sich Menschen zuverlässig und konsistent über die Zeit verhalten.⁴³⁰ Da eine positive Reputation in der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird, jedoch in der Regel Investitionen beansprucht und über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden muss, ist das Interesse, diese für einen kurzfristigen Vorteil durch opportunistisches Verhalten zu gefährden, als gering einzuschätzen.⁴³¹ Insbesondere im organisationalen Umfeld sind Beziehungen oftmals unpersönlich und unter Zeitdruck zu entwickeln. Vergangene Erfolge und Verhaltensweisen in Bezug auf den Umgang mit Vertrauen oder dem Führungsverhalten spielen daher in der Überlieferung eine entscheidende Rolle.⁴³² Vorgesetzte stellen durch vergangene Handlungen in alternativen Beziehungen Signale über zukünftiges Verhalten zur Verfügung. Mitarbeiter suchen nach diesen Hinweisen aus „zweiter

⁴²³ Vgl. Barber (1983), S. 17; Burke et al. (2007), S. 620; Dasgupta (1988), S. 66ff.; Doney/Cannon (1997), S. 37f.; ferner McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 307.

⁴²⁴ Hofstede et al. (2010) erkennen, dass Personen nach Garantien für die Vertrauenswürdigkeit ihrer Interaktionspartner suchen. Vertrauen basiert entweder auf eigenen Erfahrungen oder auf der vertrauenswürdigen Reputation des Vertrauensnehmers (vgl. Hofstede et al. (2010), S. 674).

⁴²⁵ Vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 306.

⁴²⁶ Vgl. u. a. Bierhoff (2002), S. 136. Während Hofstede (2001), Milliman/Fugate (1988) und Strub/Priest (1976) davon ausgehen, dass der bekannte externe Vermittler der Vertrauenswürdigkeit selbst eine vertrauensvolle Quelle sein muss, um dessen Meinung zu akzeptieren, zeigen neuere Erkenntnisse, dass dies nicht immer der Fall ist (Vgl. Hofstede (2001), S. 64f.; Milliman/Fugate (1988), S. 6; Strub/Priest (1976), S. 406; ferner McGuire (1985), S. 263).

⁴²⁷ Vgl. Burt/Knez (1996), S. 306; Gambetta (1988b), S. 233; Kreps/Wilson (1982), S. 275; Milgrom/Roberts (1982), S. 302.

⁴²⁸ Die Vertrauenszuschreibung beruht u. a. auf der „third party’s definition of another as a basis for defining that others are thrustworthy“ (Strub/Priest (1976), S. 399).

⁴²⁹ Vgl. Barber (1983), S. 17; Burnett/Norman/Sycara (2010), S. 241; Dasgupta (1988), S. 66ff.; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480; McKnight/Chervany (2006), S. 31; Schödel (2005), S. 45; Schweer/Thies (2003), S. 50f.; Zucker (1986), S. 62.

⁴³⁰ Vgl. Ganesan (1994), S. 5.

⁴³¹ Vgl. Dasgupta (1988), S. 70; Doney/Cannon (1997), S. 38; Thomas (2005), S. 19. “Developing trusting relationships represents an investment with a long-term payoff.” (Doney/Cannon (1997), S. 46).

⁴³² Vgl. u. a. Granovetter (1985), S. 490; Grund (1998), S. 109.

Hand“, welche auf einen guten Ruf der Führungskraft schließen lassen. Die bisherige Erfüllung der Führungsrolle unter Einhaltung sozialer Normen wie der Norm der Reziprozität, vergangene betriebliche Erfolge, die Betriebszugehörigkeit, der Umgang mit Mitarbeitern und deren Förderung tragen zur Entstehung einer positiven Reputation und letztendlich kognitivem Vertrauen bei.⁴³³ So schafft Bekümmertheit oder Opferebereitschaft eine Reputation von Fairness, wohingegen die Fokussierung der eigenen Profitmaximierung oder bereitwillige Mitarbeiterdispensationen Gegenteiliges bewirkt und den Vertrauensaufbau hindert. Erfahrungswerte anderer als externe Faktoren werden entscheidend und ermöglichen die Prognostizierbarkeit des Verhaltens des Vertrauensobjektes.⁴³⁴

Die *Vertrauensüberzeugung*, als Komponente des interpersonellen Vertrauens bereits in Abschnitt I.1.1 erläutert, ist neben dem Bestandteil additiv auch Ursache initialen Vertrauens.⁴³⁵ Allgemein beruht diese in der Anbahnungsphase vertrauensvoller Beziehungen auf der Wahrnehmung des Wohlwollens, der Kompetenz und Ehrlichkeit des Gegenübers.⁴³⁶ So interessiert sich eine wohlwollende Führungskraft für seine Mitarbeiter, sorgt sich um deren Wohlergehen,⁴³⁷ setzt sich für die Bedürfnisse bei der Unternehmensleitung ein und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf.⁴³⁸ Eine fachkundige Führungskraft kennt sowohl die Arbeitsabläufe als auch die branchen- und unternehmensspezifischen Merkmale, versteht und löst die für Mitarbeiter problematischen Themen. Diese Kompetenzen und Fähigkeiten verleihen den Anschein, dass die Führungskraft formal und informal Einfluss nehmen kann.⁴³⁹ Parayitam/Dooley (2009) fanden heraus, dass, insbesondere bei komplexen und sensiblen strategischen Entscheidungen mit weitreichenden Folgen für die Organisation und deren Mitgliedern, Kompetenzeinschätzungen handlungswirksamer für Vertrauen werden als persönliche Beziehungen.⁴⁴⁰ Eine vertrauenswürdige Führungskraft agiert weiterhin ehrlich, hält Zusagen ein („walk the talk“) und streitet Unternehmenskrisen nicht ab.⁴⁴¹

Die Vertrauensdisposition, das institutionalisierte Vertrauen, kognitive Prozesse und die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit tragen unabhängig voneinander zur subjektiven Entscheidung und Bereitschaft des Mitarbeiters bei, sich gegenüber der Führungskraft verletzlich zu machen. Die Wahrscheinlichkeit der Abhängigkeit ist in der zu analysierenden Bezie-

⁴³³ Vgl. Lindsold (1978), S. 774; McAllister (1995), S. 28; Stack (1978), S. 586.

⁴³⁴ Vgl. McAllister (1995), S. 29.

⁴³⁵ Die Indikatoren der Vertrauensüberzeugung wurden von Mayer/Davis/Schoorman (1995) als am häufigsten zitierte Annahmen adaptiert (vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477). Im Ursprung wurde die Vorhersagbarkeit zwar thematisiert, stellte aber keine Komponente der Vertrauensüberzeugung dar (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 713f.).

⁴³⁶ Für eine allgemeinere Erläuterung zur Vertrauenswürdigkeit und dessen Indikatoren siehe Abschnitt I.1.1.

⁴³⁷ Vgl. u. a. Burke et al. (2007), S. 615.

⁴³⁸ Vgl. Mayer/Davis (1999), S. 125. Der Führung kann auch Wohlwollen zugeschrieben werden, wenn diese tatsächlich nicht zugunsten der Mitarbeiter handelt, weil bspw. die Situation konträres Verhalten verlangt oder eine Entscheidung nicht im Einflussbereich der Führungskraft liegt (vgl. Lindsold (1978), S. 773; ferner Ganesan (1994), S. 3).

⁴³⁹ Vgl. Mayer/Davis (1999), S. 124f.

⁴⁴⁰ Vgl. Parayitam/Dooley (2009), S. 795.

⁴⁴¹ Vgl. Mayer/Davis (1999), S. 126.

hungskonstellation formal gegeben.⁴⁴² Das initiale Vertrauen setzt sich neben der *Vertrauensintention*, bereits Thema in Abschnitt I.1.1, auch aus der Vertrauensüberzeugung zusammen. Die Folgen von Vertrauen werden für das Unternehmen in dem *gezeigten vertrauensbedingten Verhalten* sichtbar.⁴⁴³ Jedes Individuum kann jede Komponente des Modells initialen Vertrauens von McKnight/Cummings/Chervany (1998) gleichzeitig und in divergierendem Maß erleben. Vielmehr können sich die Voraussetzungen von initialem Vertrauen je nach Art gegenseitig fördern. Im nachstehenden Abschnitt werden die Zusammenhänge auf der Ebene der Subkonstrukte erläutert.

I.4.2 Zusammenhänge der Komponenten initialen Vertrauens

Die von McKnight/Cummings/Chervany (1998) konstatierten Komponenten und Korrelationen basieren dabei zum Teil auf intuitiven Überlegungen, zum Teil spiegeln sie die Theorie des überlegten Handelns von Fishbein/Ajzen (1975) wider.⁴⁴⁴ So erfolgt exemplarisch eine Separierung der Vertrauensüberzeugung, -intention und der vertrauensbezogenen Verhaltensweisen, um die Idee einer getrennten Betrachtung von Glaubensansätzen, Intentionen und Handlungen sowie deren Zusammenspiel zu gewährleisten.⁴⁴⁵ Die Existenz von initialem Vertrauen wird direkt oder indirekt durch die Vertrauensdisposition, die Institution, kognitive Prozesse und die Vertrauensüberzeugung asynchron, aber stets positiv beeinflusst.⁴⁴⁶ Die bloße Betrachtung eines Aspekts, wie dies zahlreiche alternative Autoren forcieren, birgt die Gefahr, dass ignorierte Komponenten als verborgene Ursachen agieren.⁴⁴⁷

Generell ist keine eindeutige Tendenz in der Forschung gegeben, in welchem Umfang die *Vertrauensdisposition* als eigene Veranlagung und generelle Vertrauendenz des Vertrauenssubjekts das Vertrauen selbst determiniert. Insbesondere während der Initialphase wirkt diese jedoch gemäß McKnight/Cummings/Chervany (1998) über Vertrauen in Institutionen indirekt auf das initiale Vertrauen ein.⁴⁴⁸ Der Vertrauende geht von einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit aus, da unpersönliche Strukturen diese unterstützen.⁴⁴⁹ Die vertrauensbezogene Einstellung ist primär mit der Vertrauensintention verknüpft und wirkt additiv mittelbar über das institutionalisierte Vertrauen. Sie beeinflusst nicht die Vertrauensüberzeugung, da die intentionale Vertrauensbereitschaft losgelöst vom jeweiligen Gegenüber auftritt. Der Glaube an das Gute im Menschen determiniert alternativ die verhaltensfernere Vertrauensüberzeugung direkt, wohingegen die Abhängigkeitsbereitschaft nur indirekt angeregt wird. Der Glau-

⁴⁴² Die Beziehung des Mitarbeiters zur Führungskraft ist näher in Abschnitt I.1.3 erläutert.

⁴⁴³ Zu den Folgen von Vertrauen siehe insbesondere Kapitel I.2.

⁴⁴⁴ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 476; McKnight/Chervany (2006), S. 30; ferner Fishbein/Ajzen (1975), S. 30ff.; Thomas (2005), S. 37.

⁴⁴⁵ Vgl. Fishbein/Ajzen (1975), Titel u. S. 129ff.; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474.

⁴⁴⁶ Vgl. Thomas (2005), S. 36f.

⁴⁴⁷ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 475; ferner Mayer/Davis (1999), S. 134; McEvily/Tortoriello (2011), S. 26; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 475; Li (2011), S. 6; Seppänen/Blomqvist/Sundqvist (2007), S. 254f.; Späth (2008), S. 132.

⁴⁴⁸ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477f.; Johnson-George/Swap (1982), S. 1307; Rotter (1980), S. 2.

⁴⁴⁹ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474.

be an die strukturelle Sicherheit wird ebenfalls vom Glauben an das Gute im Menschen unterstützt, da dieser die vorgegebenen Verhaltensweisen der Strukturen umsetzt.⁴⁵⁰

Sowohl die Vertrauensüberzeugung als auch die Vertrauensintention werden von den beiden Komponenten des *institutionalisierten Vertrauens*, Glaube an die strukturelle Sicherheit und an die Normalität der Situation, beeinflusst.⁴⁵¹ Je zentraler, förmaler und hierarchischer beispielsweise die Organisationsstruktur, und je mehr auf schnelle Effizienz Wert gelegt wird, desto schwerer der Vertrauensaufbau. Offene Kommunikation und Delegation von Kontrolle werden behindert. Die Personalpolitik und betriebsinterne Abläufe nehmen ebenfalls Einfluss auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft. Folgen beispielsweise Entlohnung und Beförderung festen Prinzipien, werden sie beim Mitarbeiter als gerechter wahrgenommen. Führungskräfte verhalten sich konsistenter und können Leistungsbewertungen offen kommunizieren. Auch die Organisationskultur beeinflusst das Vertrauen innerhalb des Unternehmens. Neue Führungskräfte erlernen durch Beobachtungen der Mitarbeiter, wie sich diese verhalten, was diese vermeiden, um belohnt zu werden und welche Reaktionen ihr eigenes Handeln wiederum auslöst. Sie passen ihre Werte und Normen der Organisationskultur an, um Konsistenz zu wahren und Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu bewegen. Ferner sind die Kommunikations-, Koordinationsstruktur oder Art der Entscheidungsprozesse in der Organisationskultur verankert. Unternehmen, die auch risikoreiches Verhalten wertschätzen, verstehen zum Beispiel auch, wenn Führungskräfte zur Umsetzung von Veränderungen die Kontrolle an einen Mitarbeiter abgeben, ohne bereits die Folgen zu kennen.⁴⁵² Bestätigend prognostiziert Luhmann (1979) die Einflussnahme des Systemvertrauens als latente und unsichtbare Vertrauensart auf alltägliche Erfahrungen des persönlichen Vertrauens.⁴⁵³ Die Annahme, sich in einem gewöhnlichen Moment zu befinden, ermöglicht es, in der eigenen Komfortzone zu handeln, sich abhängig zu machen und zu vertrauen.⁴⁵⁴ Organisationale Rahmenbedingungen, die gewöhnliche Vorkommnisse im Unternehmen regeln bzw. Fehlverhalten definieren und sanktionieren, haben die Möglichkeit, sowohl die Überzeugung der Wahrnehmung als vertrauenswürdig als auch die Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, zu fördern. Insbesondere in neuartigen Beziehungen werden strukturelle Sicherheiten relevant.⁴⁵⁵

⁴⁵⁰ Vgl. Johnson-George/Swap (1982), S. 1307; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 477 u. S. 480; Moranz (2005), S. 47f.; Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 348.

⁴⁵¹ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 479. Den Zusammenhang von institutionalisiertem Vertrauen und Vertrauensüberzeugung belegen u. a. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b) für E-Commerce (vgl. McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 314). Andere Studien kommen zu einem gegenteiligen oder teilweise nicht signifikanten Ergebnis für Onlinekäufe (vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 249; Kim/Xu/Koh (2004), S. 411; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 351). In der Publikation von Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008) beeinflusst das organisationale Vertrauen die Vertrauensüberzeugung der Mitarbeiter in die neue Führungskraft signifikant positiv (vgl. Ellonen/Blomqvist/Puumalainen (2008), S. 171f.).

⁴⁵² Vgl. Whitener et al. (1998), S. 513ff.

⁴⁵³ Vgl. Luhmann (1979), S. 58.

⁴⁵⁴ Garfinkel (1963) bestätigt ein geringeres Vertrauen in abnormalen Situationen (vgl. Garfinkel (1963), S. 221; ferner McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 478f.).

⁴⁵⁵ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 479.

Die Überzeugung, dass eine Person vertrauenswürdig ist, wird additiv direkt durch *Kategorisierungsprozesse* beeinflusst. Eine positive Reputation und Stereotypisierung als auch geteilte Gruppenzugehörigkeiten führen zu einer vertrauenswürdigen Einschätzung.⁴⁵⁶ Der *Kontrollillusionsprozess* verstärkt hingegen die Kategorisierungsprozesse, den Glauben an das Gute im Menschen und an die strukturelle Sicherheit.⁴⁵⁷ Gemäß dem „Prinzip der kleinen Schritte“ wird sich der Vertrauende langsam an die unsichere Situation mit dem Risiko eines Vertrauensmissbrauchs durch Fehlverhalten herantasten, so entsteht ein Gefühl der Situations- und Personenkontrollierbarkeit.⁴⁵⁸ Auch die Richtigkeit des angewendeten Kategorisierungsprozesses bestätigt sich kognitiv. Stetig „Herr der Lage“ zu sein, wirkt sich laut McKnight/Cummings/Chervany (1998) nicht direkt auf Vertrauen aus, da Vertrauen die Bereitschaft zur Verletzbarkeit voraussetzt und die gefühlte Situationskontrollierbarkeit diese zu verhindern vermag.⁴⁵⁹ Stack (1978) zeigt hingegen, dass die Annahme, das eigene Leben kontrollieren zu können, mit generellem Vertrauen direkt korreliert.⁴⁶⁰

Um einer anderen Partei Vertrauen entgegenzubringen und sich in ein Abhängigkeitsverhältnis zu begeben, ist die *Vertrauensüberzeugung* logischerweise unerlässlich.⁴⁶¹ Die Wahrnehmung des Wohlwollens, der Ehrlichkeit und Kompetenz sind, entsprechend der in Abschnitt I.1.1 eingeführten Definition, nicht nur Bestandteil des initialen Vertrauens, sondern auch unmittelbare Determinanten für dessen zweiten Aspekt, der Wahrscheinlichkeit und Bereitschaft zur Verletzlichkeit.⁴⁶² Alle drei Charaktereigenschaften beeinflussen in Kombination die Bereitschaft zu Vertrauen und das entsprechende Verhalten.⁴⁶³ Wenn eine Person wohlwollend ist, bietet sie entsprechend Hilfe an. Es beinhaltet die vom Vertrauensgeber wahrgenommenen Motive und Intentionen des Vertrauensnehmers, nicht dessen finales Verhalten.⁴⁶⁴ Helfen zu wollen bedeutet nicht, auch wirklich helfen zu können. Hierfür benötigt es zusätzlich die entscheidenden Kompetenzen. Eine Kombination beider Komponenten ist daher wesentlich aussagekräftiger für die Vertrauensüberzeugung. Wohlwollen und Kompetenz wer-

⁴⁵⁶ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 480f. Die Reputation ist ein entscheidender Prädiktor von Vertrauen und hat sich als Vorbote für Anfangs- und andauerndes Vertrauen bspw. bei Online-Business-to-Customer-Verkäufen bewährt (vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 239; Jarvenpaa/Tractinsky/Vitale (2000), S. 61; Koufaris/Hampton-Sosa (2004), S. 377; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 313).

⁴⁵⁷ Vgl. u. a. Moranz (2005), S. 50.

⁴⁵⁸ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 481. Das „Prinzip der kleinen Schritte“ stammt aus der Schulpädagogik und beschreibt eine Aufteilung des Ganzen, um „gemäßigte Neuartigkeit“ (Ginsburg/Opper (1975), S. 279) zu vermitteln (vgl. u. a. Schweer (2010), S. 163).

⁴⁵⁹ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 481f.; ferner Geramanis (2002), S. 47; James (2002), S. 291; Oswald (2006), S. 711; Strickland (1958), S. 215; Williams/Whyte/Green (1966), S. 106. Gegenteilig geht die „Theory of planned behavior“ davon aus, dass die Wahrnehmung der eigenen Verhaltenskontrolle direkt die Intentionen und das Verhalten determiniert (vgl. Ajzen (2005), S. 117ff.).

⁴⁶⁰ Vgl. Stack (1978), S. 573.

⁴⁶¹ Vgl. McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 474; ferner Doney/Cannon/Mullen (1998), S. 604; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 416ff.; Thomas (2005), S. 19.

⁴⁶² Vgl. Fishbein/Ajzen (1975), S. 304ff.; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 719; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 479f.; Whitener et al. (1998), S. 517f. Der Zusammenhang zwischen der Vertrauensüberzeugung und -intention zeigt sich auch in der empirischen Studie von Eastlick/Lotz (2011) signifikant (vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 250).

⁴⁶³ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 720ff.

⁴⁶⁴ Vgl. Ganesan (1994), S. 3; Lindsfold (1978), S. 773.

den jedoch erst wirksam, wenn vertrauensvolle Handlungen schließlich ehrlich umgesetzt werden. Obwohl die Kombination des Indizientrios als Fundament der initialen Vertrauensüberzeugung gilt, können personen- und situationsbezogen oft auch nur einzelne Eigenschaften beobachtet werden. So mag in bestimmten Situationen die Kompetenz entscheidend sein, während in fachlich unkomplizierteren Umständen politische Sensibilität und folglich Integrität die Vertrauenswürdigkeit fördern.⁴⁶⁵ Mayer/Davis/Schoorman (1995) nehmen darüber hinaus an, dass Wohlwollen im Gegensatz zur Ehrlichkeit in fortgeschrittenen Beziehungen an Bedeutung gewinnt.⁴⁶⁶ Weiterhin kann es vom Vertrauenssubjekt selbst abhängen, welcher Faktor situational den Vertrauensaufbau unterstützt.⁴⁶⁷ Unter welchen Umständen also welche Charakteristika wesentlich sind, ist sowohl zwischen Individuen als auch Situationen idiosynkratisch.⁴⁶⁸ Für das vertrauensbezogene Verhalten reicht die bloße Wahrnehmung des Vertrauensobjekts als vertrauenswürdig nicht aus. Der Vertrauensgeber muss selbst aktiv die Entscheidung und Bereitschaft zur Verletzlichkeit treffen, respektive gewillt sein zur *Vertrauensintention*, bevor er entsprechend handelt.⁴⁶⁹

Die Gültigkeit der theoriegeleiteten Entwicklung und deren Einfluss wurden durch diverse konzeptionelle und empirische Studien u. a. im Bereich des E-Commerce und in telekooperativen und virtuellen Geschäftsprozessen belegt. Ein beliebter Untersuchungsgegenstand sind darüber hinaus virtuelle Teams.⁴⁷⁰ Insbesondere im Bereich des Online-Shoppings und in virtuellen Beziehungen ist Vertrauen, wenn auch oft in geringem Umfang, bereits vor dem Erstkontakt erkennbar. Die Überprüfung des Modells erfolgte bisweilen nicht für die Beziehung des Mitarbeiters zu seiner Führungskraft oder im kulturellen Kontext. Es gibt jedoch plausible Anhaltspunkte, dass sich sowohl die Werthaltung als auch der Führungsstil auf die einzelnen Ursachen initialen Vertrauens auswirken.⁴⁷¹ Als dominante Einflussgrößen werden daher beide potenziellen Antezedenzien im folgenden Abschnitt erläutert.

⁴⁶⁵ Am unwichtigsten ist die fachliche Kompetenz für die Vertrauenswürdigkeit (vgl. Neubauer (1999), S. 95).

⁴⁶⁶ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 720ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Mayer/Davis (1999), S. 124.

⁴⁶⁸ Vgl. McKnight/Chervany (2001a), S. 36f. Die direkte Einflussnahme der einzelnen Aspekte der Vertrauensüberzeugung wurde bisher nicht empirisch erforscht (vgl. Burke et al. (2007), S. 626).

⁴⁶⁹ Auch bei Eastlick/Lotz (2011) beeinflusst die Vertrauensintention die Kaufbereitschaft als untersuchtes Verhalten signifikanter als die bloße Vertrauensüberzeugung (vgl. Eastlick/Lotz (2011), S. 250).

⁴⁷⁰ Vgl. u. a. Brown/Poole/Rodgers (2004), S. 115ff.; Büssing/Moranz (2004), S. 184ff.; McKnight/Chervany (2001b), S. 35ff.; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002a), S. 334ff.; McKnight/Choudhury/Kacmar (2002b), S. 297ff.; Moranz (2005), S. 1ff.; Tan/Thoen (2003), S. 55ff. Den Einfluss des Modells auf die Vertrauensforschung reflektieren ferner McKnight/Chervany (2006), S. 32ff.

⁴⁷¹ Vgl. McKnight/Chervany (2006), S. 46.

1.5 Ausgewählte Einflussgrößen auf das initiale Vertrauen in die Führungskraft

Potenzielle Einflussfaktoren auf das Vertrauen sind erstens Beziehungseigenschaften, zweitens Merkmale des Vertrauenssubjekts, des Mitarbeiters, als auch drittens des Vertrauensobjekts, der Führungskraft. In den vorangestellten Abschnitten wurden sowohl die Umstände des Vertrauensverhältnisses als auch die vertrauensbezogenen Mitarbeiterattribute bereits thematisiert. Ferner wird das initiale Vertrauen, das sich die in der Arbeit betrachteten Akteure entgegenbringen, durch weitere Faktoren determiniert. Zwei von diesen werden im Folgenden empirisch analysiert: die Landeskultur (I.5.1) und der Führungsstil (I.5.2). Die Kultur, die den Mitarbeiter sozialisiert, beeinflusst dessen vertrauensbezogene Attribute und liegt nicht im Einflussbereich des Vertrauensobjektes oder der Organisation. Diese können lediglich reaktiv mit kulturellen Gegebenheiten agieren.⁴⁷² Auch die Wahrnehmung des Führungsstils wird von der Nationalkultur beeinflusst. Dieser eröffnet jedoch der Führungskraft Variationsmöglichkeiten, um so aktiv den Vertrauensaufbau zu erleichtern. Dieser Abschnitt gibt einerseits Einblicke in das vorliegende wertbasierte Kulturverständnis und die verwendete Theorie der Separierung von Führungsverhalten. Andererseits sollen erste Anhaltspunkte aufgeführt werden, weshalb die Landeskultur und die Handlungsweisen des Vorgesetzten die Generierung von initialem Vertrauen mitbestimmen.

I.5.1 Landeskultur

Neben Vertrauen erfreut sich auch Kultur als Untersuchungsobjekt einer großen Popularität. So widmen Wissenschaftler unterschiedlichster Disziplinen ihr Engagement der Erforschung des abstrakten Kulturbegriffs oder diverser kultureller Prägungen.⁴⁷³ Basierend auf der Hypothese, dass zur Existenzsicherung spezifische Verhaltensweisen generiert werden, sind diese als Kulturen separierbar.⁴⁷⁴ Die Bedeutung des Begriffs Kultur ist dabei, u. a. aus Mangel an Objektivität,⁴⁷⁵ mannigfaltig.⁴⁷⁶ Keller (1982) subsumiert mögliche Definitionsansätze zu dem im Folgenden in dieser Monografie federführenden Verständnis:

⁴⁷² Selbst das Vertrauenssubjekt kann seine kulturellen Werte nur bedingt erkennen, da diese oft im Verborgenen liegen. Forscher vermuten, dass ca. 90 Prozent der Handlungsalternativen intuitiv anstatt wissenschaftlich gewählt werden (vgl. u. a. Hooker (2009), S. 59; ferner Freud (1975), S. 268; Hall (1976), S. 185; Hall/Hall (1990), S. XIV u. S. 3; Hofstede (1980a), S. 50; Hofstede (2001), S. 10f.).

⁴⁷³ Vgl. Schödel (2005), S. 15. Zur Entwicklung, den Quellen und Forschungsschwerpunkten der kulturvergleichenden Managementforschung siehe u. a. die Gesamtauswertung von Keller (1982), S. 228ff.

⁴⁷⁴ Vgl. Hall (1976), S. 11. Menschen, aus einer evolutionären Perspektive betrachtet, sind mit universellen und fundamentalen Problemen und Fragen der Anpassung konfrontiert, deren divergierende Herangehensweisen Gruppen und Kulturen determinieren. "Culture is the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas." (Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 6; ferner Clark (1990), S. 70; Hofstede (2001), S. 2 u. S. 16; Schein (1995), S. 62; Trompenaars (1993), S. 18; Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 7ff. u. S. 26f.).

⁴⁷⁵ Das menschliche Denkmuster des Autors ist automatisch selbst durch eine Kultur geprägt und per se nicht wertfrei. Objektivität ist nicht realisierbar, da sich der Wissenschaftler nicht gegen die kulturellen Einflussfaktoren, welche er zu analysieren vermag, isolieren kann. Vielmehr fließen auf nahezu jeder Ebene der sozialwissenschaftlichen Forschung kulturelle Vorurteile mit ein (vgl. Keller (1982), S. 571; ferner Fischbach (2002), S. 3; Hall/Hall (1990), S. XX; Hofstede (2001), S. 7f.; Varela (1987), S. 122ff.). Als Beispiel lässt

„Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensaüßerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden.“ (S. 118)

Der Kulturforscher betont, dass Kulturen als Orientierungssystem einer Gesellschaft dienen.⁴⁷⁷ Kulturell bedingte Handlungs- und Entscheidungsfindungen sind meist nur im Kontext und direkten Vergleich mit Alternativgruppen ersichtlich.⁴⁷⁸ Dichotome, sich reziprok ausschließende Grundannahmen basieren auf dem Kulturrelativismus und erzeugen „Cultural Clashes“, wobei die Existenz der eigenen, mentalen Programmierung in der Regel außerhalb des Bewusstseins liegt.⁴⁷⁹ Hall (1959) begreift Kultur deshalb als „silent language“ (Titel).

Zur Erfassung kultureller Prägungen hat sich der Einsatz von Werten sowohl auf individueller als auch nationaler Ebene in den letzten drei Jahrzehnten nicht nur mehr als verdoppelt, sie wurden vielmehr der zentrale Fokus intensiver, kulturvergleichender Studien.⁴⁸⁰ Wertekonzepte als ethische Richtlinien befähigen Forscher, Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen zu analysieren und zu verstehen.⁴⁸¹ Die Unterscheidung zwischen Kulturen und Individuen innerhalb und zwischen Ländern wird anhand von Erklärungsfaktoren möglich.⁴⁸² Werte sind

sich die Aufdeckung Hofstedes (2001) fünfter Dimension, Langzeitorientierung nennen, welche erst durch einen seit Langem in Fernost lebenden Kanadier aufgedeckt wurde, da dieser die „westliche Denkweise“ durchbrach (vgl. Hofstede (2001), S. 19). Die Rückschlüsse dieser Monografie stammen von einer deutschen Autorin und sind folglich aus der Perspektive der nachstehend in Teil III analysierten Werthaltungen für Deutschland zu verstehen.

⁴⁷⁶ Kroeber et al. (1963) sammelten bereits in den 60er Jahren fast 170 Definition von Kultur. Insbesondere für eine ausführliche Systematisierung der Vielzahl von Denkschulen und Definitionen siehe Kroeber et al. (1963), S. 75ff.; ferner Scherm/Süb (2001), S. 20.

⁴⁷⁷ „Diese (...) kollektiven Verhaltensmuster (...) dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationerprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar.“ (Keller (1982), S. 118f.).

⁴⁷⁸ Vgl. Hofstede (2001), S. 379f.; Schwartz (2014a), S. 6.

⁴⁷⁹ Unbewusst hat jeder Mensch Werte, welche global als Grundlage gesellschaftlicher Normen oder Bestandteil von Kultur und individuell als oft unbewusste Präferenzen gesehen werden können (vgl. Hofstede (1980b), S. 26f.; ferner Kluckhohn (1952), S. 396). Als „cultural clashes“ werden Konflikte zwischen zwei Kulturen bezeichnet (vgl. Fischbach (2002), S. 4 u. S. 108; ferner Hofstede (2001), S. 3 u. S. 7). Vergleiche hierzu auch das Modell des kulturellen Eisbergs nach Schein (1992), welches Kultur anhand folgender drei Ebenen versteht: Artefakte, Normen und bekundete Werte sowie verborgene Grundprämissen (vgl. Schein (1992), S. 16ff.; ferner Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 21ff.).

⁴⁸⁰ Vgl. Schwartz (2014a), S. 6. In den 70er und 80er Jahren beinhalten weniger als 8 Prozent der im Journal of Cross-Cultural Psychology publizierten Artikel das Wort „Wert“ im Titel oder Abstract. Im letzten Jahrzehnt ist diese Zahl auf nahezu 15 Prozent, zwischen 2010 und 2013 sogar auf über 25 Prozent, angestiegen (vgl. Journal of Cross-Cultural Psychology). Darüber hinaus finden Ansichten und Bräuche als kulturelle Aspekte Berücksichtigung (vgl. Schwartz (2014a), S. 6).

⁴⁸¹ In der Sozialwissenschaft werden Werthaltungen analysiert, da sie das Leben als Ganzes abzubilden vermögen. Werte bilden Überzeugungen und Ideale, die das Wesen einer Person bestimmen (vgl. Hitlin (2003), S. 121; ferner Hofstede/Hofstede (2005), S. 25). Sie sind keine objektiven Ideen, sondern Konzepte und motivationale Konstrukte, die nicht von Emotionen losgelöst gesehen werden können (vgl. Schwartz (2013a), Kapitel 1, S. 2).

⁴⁸² Der Kulturbegriff lässt eine Homogenität innerhalb der politischen Ländergrenzen vermuten, es existieren jedoch auch innerhalb einer Nationalkultur individuenbasierte Differenzen. Kulturen so wie Nationen sind folglich diffuse, zu Heuristikzwecken eingeführte, „Scheinvariablen“, die erst durch Spezifikation Bedeutungsgehalt gewinnen (vgl. Heidenreich (1995), S. 187; ferner Meifert (2003), S. 78; Schwartz (2014a), S.

als „Identitätskern“ essenziell für Individuen und spiegeln das breite Spektrum der Gefühle wider. Dabei ist es möglich, dass bestimmte Werte für bestimmte Menschen bedeutend, hingegen für andere völlig unbedeutend sind.⁴⁸³

In Anlehnung an Kluckhohn (1952) und Rokeach (1973) definiert Schwartz (1999) Werte als „conceptions of the desirable that guide the way social actors (...) select actions, evaluate people and events, and explain their actions and evaluations“ (S. 24f).⁴⁸⁴ Werte beeinflussen nicht nur aktiv die Art und Weise, wie Menschen ihr Tun und Handeln steuern sowie deren Einstellung und Auswahlverfahren. Darüber hinaus wirken diese passiv auf die Wahrnehmung und Evaluation von Personen und Ereignissen im sozialen Umfeld, erklären Verhaltensweisen und deren Beurteilung.⁴⁸⁵ Da insbesondere initiales Vertrauen eher von Intuition als Reflexion herrührt, ist die Beeinflussung der Quellen dessen, die Interpretation des Vertrauensobjekts sowie die Selektion situationsadäquaten Vertrauens durch Werthaltungen naheliegend.⁴⁸⁶

Die Entwicklung eigener Werte, zeitlich und situational meist relativ stabil, findet überwiegend in den ersten Phasen des Lebenszyklusses statt.⁴⁸⁷ In der Kindheit übernimmt man diese von direkten Bezugspersonen, die als autoritär wahrgenommen werden.⁴⁸⁸ Neben dem familiären Umfeld beeinflusst auch die direkte Umwelt (zum Beispiel die schulische Ausbildung, Religion, Medien oder Regierungsformen) durch Übermittlung gesellschaftlicher und kultu-

6). Landesgrenzen sind nicht automatisch Kulturgrenzen (vgl. u. a. Baskerville (2003), S. 7; Doney/Cannon/Mullen (1998), S. 607; Fischbach (2002), S. 8). Nationen aggregiert zu betrachten, ist jedoch aufgrund der erprobten Herangehensweise alternativer Studien, die den Staat als Analyseeinheit heranziehen, legitimiert (vgl. Hofstede (2001), S. 14ff.).

⁴⁸³ Jeder Mensch bildet durch die unterschiedliche Gewichtung ein individuelles Wertesystem. Dieser hierarchische Charakter unterscheidet Werte von Normen und Einstellungen (vgl. Schwartz (2013a), Kapitel 1, S. 2; ferner Rokeach (1968), S. 124; Schwartz/Bilsky (1990), S. 878).

⁴⁸⁴ Als soziale Akteure umschreibt Schwartz (1999) u. a. Führungskräfte in Organisationen, Politiker oder Individuen (vgl. Schwartz (1999), S. 24). Nach Rokeach (1968) gelten Werte als am höchsten verankerte Orientierungen. Einstellung und Verhalten hingegen orientieren sich wiederum an diesen (vgl. Rokeach (1968), S. 124 u. S. 164; ferner Schwartz/Bilsky (1990), S. 878; Schwartz (2013a), Kapitel 1, S. 2).

⁴⁸⁵ Vgl. Bardi/Schwartz (2003), S. 1207f.; Kluckhohn (1952), S. 395; Rokeach (1973), S. 24; Schwartz (1992), S. 4; ferner Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 181. Eine Übersicht über diverse Definitionen von „Values“ und deren Quintessenz findet sich bei Rohan (2000), S. 255ff.

⁴⁸⁶ Vgl. Jones/George (1998), S. 532.

⁴⁸⁷ Vgl. Bardi/Schwartz (2003), S. 1208. Keller (1995) bezeichnet den Prozess der frühkindlichen Konditionierung als Enkulturation (vgl. Keller (1995), S. 1398). Änderungen des eigenen Wertesystems erfolgen zu meist nur auf Basis gravierender persönlicher oder sozialer Einschnitte während des Lebenszyklusses (vgl. u. a. Schwartz/Sagiv (1995), S. 107f.; Schwartz (2004), S. 44; ferner Rokeach (1973), S. 215ff.). Das eigene genetische Erbe bestimmt darüber hinaus die persönlichen, jedoch nicht die gesellschaftlichen Werte mit (vgl. Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 182; Schwartz (2014a), S. 10). Hofstede (2001) geht hingegen davon aus, dass Werte erlernt und nicht vererbt sind (vgl. Hofstede (2001), S. 4). Insgesamt zeigt sich in der modernen Gesellschaft eine deutliche Zunahme individualistischer Werte. So arbeiten zum Beispiel jüngere Chinesen im Management unabhängiger und sind individualistischer als ihre Vorgänger (vgl. Ralston et al. (1999), S. 415).

⁴⁸⁸ Kasser (2002) stellt fest, dass Individuen materielle Werte wie Reichtum und Erfolg bedeutender gewichten, wenn die Sozialisationsbedingungen nur geringfügig durch Zuwendung und Verlässlichkeit gekennzeichnet sind (vgl. Kasser (2002), S. 30ff.).

reller Werte und Normen die Evolution der Gesellschaft.⁴⁸⁹ Die geografische Nähe und linguistische Ähnlichkeit der Sprachfamilien zweier Länder ist hingegen kein Garant für kulturelle Analogien.⁴⁹⁰ Die bekanntesten auf Werten basierenden Kulturstudien sind Hofstede (1980b) respektive Hofstede (2001) Kulturdimensionen, Ingleharts (1997) World Values Survey (WVS), die Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness (GLOBE) Forschungsstudie von House et al. (2004) und Schwartz' (1994b) Wertetheorie, welche im Folgenden vorgestellt werden.⁴⁹¹

Hofstede (1980) Forschung als populärste Kulturstudie untersuchte die Werthaltung von 117.000 IBM-Mitarbeitern in 50 Ländern anhand von 32 wertebezogenen Aussagen.⁴⁹² Aus der standardisierten Befragung leitete er empirisch vier Wertdimensionen, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität, ab.⁴⁹³ Im Jahr 2001 ergänzte er als fünfte Dimension die Langzeitorientierung.⁴⁹⁴ Der Autor erkannte bereits, dass kulturelle Aspekte nicht evidente Regeln des sozialen Miteinanders bestimmen und u. a. modifizieren, wie Vertrauen aufgebaut wird.⁴⁹⁵ Die Studie ist aufgrund der wenig repräsentativen Samples jedoch nicht frei von Kritik und wurde bereits Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre erhoben.⁴⁹⁶ Weiterhin betrachtet der Wissenschaftler Kulturen lediglich auf aggregierter, gesell-

⁴⁸⁹ Vgl. Deresky (2008), S. 80ff.; Hofstede/Hofstede (2005), S. 10f.; Sagiv/Schwartz (2007), S. 183; Schwartz (2014a), S. 8.

⁴⁹⁰ Laut dem European Social Survey weist Deutschland exemplarisch mit Island mehr Gemeinsamkeiten auf als mit Polen (vgl. Roose (2012), S. 369f. u. S. 373). Es lassen sich alle Indexwerte der zugänglichen European Social Survey Daten bei Roose (2013) finden.

⁴⁹¹ Vgl. Ralston et al. (2011), S. 2f. Ein kritischer Überblick über diverse Forschungsmethoden zur Erfassung von Kultur sind u. a. bei Harkness/Van de Vijver/Mohler (2003), S. 1ff. abgedruckt.

⁴⁹² Hofstede (1980) kulturelle Werte fanden und finden vielschichtige Anwendung, u. a. in Zusammenhang mit Unternehmensethik und Korruption oder persönlichen und ethischen Moralvorstellungen (vgl. Forsyth/O'Boyle/McDaniel (2008), S. 813ff.; Franke/Nadler (2008), S. 254ff.; Husted (1999), S. 339ff.; Husted (2000), S. 197ff.; Scholtens/Dam (2007), S. 273ff.). Bis 2001 wurde die Kulturstudie 140 Mal bei Nicht-IBM-Mitarbeitern reproduziert und validiert (vgl. Ng/Lee/Soutar (2007), S. 167). Auch die kulturvergleichende Vertrauensforschung bedient sich überwiegend dieses Kulturkonzepts, was im nachfolgenden Kapitel II.1 zum Stand der Forschung nochmals deutlich wird. Eine aktuelle Meta-Analyse über den Einsatz Hofstede (1980) Kulturdimensionen findet sich bei Taras/Steel/Kirkman (2010), S. 405ff.

⁴⁹³ Vgl. Hofstede (1980b), S. 92ff. Die Kulturdimension Machtdistanz beschreibt das „Maß, in welchem die weniger mächtigen Mitglieder einer Institution oder Organisation eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede (2001), S. 33). Individuen aus Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung fühlen sich in ungewissen und neuartigen Situationen bedrohter als Personen mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hofstede (2001), S. 158). In individualistisch geprägten Gesellschaften steht das Individuum mit dessen Zielen und Selbstverwirklichung anstatt geschlossene Gruppen im Fokus. Die Wünsche und Ziele des Individuums werden zugunsten des Gruppenziels untergeordnet (vgl. Hofstede (2001), S. 92 u. S. 102). Die Kulturdimension Maskulinität beschreibt Nationen, in denen Statussymbole, Geld und Karriere soziale Bindungen dominieren, Femininität äußert sich gegenteilig in fürsorglichen, intakten zwischenmenschlichen Beziehungen (vgl. Hofstede (2001), S. 137 u. S. 148).

⁴⁹⁴ Vgl. Hofstede (2001), S. 19 u. S. 230ff. Langzeitorientierung ist an den Konfuzianismus angelehnt (vgl. Hofstede (2001), S. 235). Individuen zeichnen sich dementsprechend durch Beharrlichkeit und Ausdauer beim Aufbau sozialer Beziehungen aus und verzichten zugunsten des materiellen, sozialen oder emotionalen Vorteils auf die gegenwärtige Bedürfnisbefriedigung (vgl. Hofstede (2001), S. 248).

⁴⁹⁵ Vgl. Hofstede/Hofstede (2005), S. 102 u. S. 192; Hofstede et al. (2010), S. 673.

⁴⁹⁶ Vgl. Hofstede (2001), S. 62; Taras/Steel/Kirkman (2010), S. 406. Die Erhebungen fanden zwischen 1967 und 1978 statt (vgl. Hofstede (1980b), S. 11).

schaftlicher Ebene und schließt das Auftreten beider konträrer Pole einer Dimension, wie exemplarisch Individualismus und Kollektivismus, strikt aus.⁴⁹⁷

Eine Alternative bietet der WVS. Inglehart und ihr Forschungsteam nutzen seit 1997 die gesammelten Daten aus 97 Ländern dazu, den kulturellen Wandel, basierend auf Modernisierung und Demokratisierung, zu bestimmen und Werteähnlichkeiten der Bevölkerungen verschiedener Länder aufzudecken.⁴⁹⁸ Die Datenerhebung erfolgt mithilfe eines Fragenkataloges, dessen Antworten im Rahmen einer Faktorenanalyse zum Dimensionenduo, Orientierung an traditionellen versus säkular-rationalen Autoritäten und Orientierung an materieller Überlebenssicherung versus Selbstverwirklichung aggregiert werden.⁴⁹⁹ Diese Studie thematisiert auch die Vertrauensdisposition.⁵⁰⁰ Der sehr spezifische Fokus der Fragenbatterie liegt auf den Themen Religion, Geschlechterrolle und Einstellung zur Arbeit. Weiterhin liefert Inglehart (1997) vergleichbar zu Hofstede (1980b) keine systematische Erklärung zur Fragenauswahl.

Das GLOBE-Projekt von House et al. (2004) gilt als zeitgemäßer und methodisch fundierter als vorangestellte Kulturstudien.⁵⁰¹ Die enthaltenen gesellschaftlichen Wertdimensionen erweitern die als zu simpel kritisierten Arbeiten von Hofstede (1980b) und Hofstede (2001) auf neun Werte und Praktiken.⁵⁰² Zum Zweck, die Generalisierbarkeit charismatischer Führung anhand von 21 Führungsrichtungen zu untersuchen, erhob die Forschungsgruppe bestehend aus 170 Management- und Sozialwissenschaftlern Daten im mittleren Management. Zwischen 1995 und 1997 fanden Befragungen in 62 Nationen statt.⁵⁰³ Damit ist es das größte interkulturelle Projekt und widmet sich mitunter der Frage, wie sich Vertrauen weltweit unterschei-

⁴⁹⁷ Zur Kritik am Modell kultureller Werte von Hofstede (1980b) bzw. Hofstede (2001) siehe u. a. auch Baskerville (2003), S. 1ff.; Clark (1990), S. 69; Fischbach (2002), S. 30 u. S. 79; Hampden-Turner/Trompenaars (1997), S. 149ff.; Holzmüller (1995), S. 110 u. S. 244; Kutschker/Schmid (2008), S. 717 u. S. 730f.; McSweeney (2002), S. 89ff.; Schmid (1996), S. 260f.; Singh (1990), S. 83 u. S. 97; Spector/Cooper/Sparks (2001), S. 276ff.; Tung/Verbeke (2010), S. 1259ff.

⁴⁹⁸ Vgl. Inglehart/Welzel (2010), S. 551ff.; ferner Forsyth/O'Boyle/McDaniel (2008), S. 818ff. Folglich erstellt u. a. Inglehart (1997) eine weltweite Wertekarte zur Klassifizierung aller untersuchten Länder, welche sich auch im Zeitverlauf reproduzieren lässt (vgl. Inglehart (1997), S. 92ff.; Inglehart/Baker (2000), S. 29). Neben dem individuellen Wertesystem verändern sich ganze Kulturen, wenn auch in geringem Umfang und sehr träge. So passen sich diese adaptiv klimatischen, physikalischen, technologischen, ökonomischen und sozialen Verhältnissen an (vgl. Keller (1982), S. 118; ferner Hofstede (1980b), S. 27). Die ältere Bevölkerung in Tschechien zeigt bspw. eine deutlich geringere Gewichtung der Werte Loyalität, Verantwortung oder Kreativität und priorisiert hingegen ein Gefühl von Sicherheit, Traditionen und Konformität im Vergleich zur postkommunistischen Generation (vgl. Danis/Liu/Vácek (2011), S. 298ff.). Auch der European Social Survey zeigt signifikante Unterschiede basierend auf dem kulturellen Erbe aus politischen Blockzugehörigkeiten und religiöser Prägung (vgl. Gerhards/Hölscher (2003), S. 215ff.; ferner Inglehart/Baker (2000), S. 35; Roose (2012), S. 373).

⁴⁹⁹ Vgl. Inglehart (1997), S. 81ff.

⁵⁰⁰ Siehe hierzu insbesondere Kapitel II.2 zu den empirischen Befunden der kulturellen Vertrauensforschung.
⁵⁰¹ Vgl. Husted (2000), S. 20; ferner Spector/Cooper/Sparks (2001), S. 281. So wurde bspw. die Konstruktvalidität durch den Einsatz von Fragebögen, ergänzt durch qualitative, nicht reaktive Testmethoden, Beobachtungen, formale Inhaltsanalysen sowie Gruppen- und Einzelinterviews, sichergestellt (vgl. Gupta/Sully de Luque/House (2004), S. 160 u. S. 162f.).

⁵⁰² Vgl. u. a. Hofstede (1980b), S. 313f.; Kutschker/Schmid (2008), S. 731; Williamson (2002), S. 1385. Ergänzt wurden die heterogenen Kulturdimensionen Gleichberechtigung, Bestimmtheit, Leistungsorientierung und Soziale Orientierung (vgl. House et al. (2002), S. 5f.; House/Javidan (2004), S. 12f.).

⁵⁰³ Vgl. House et al. (2004), S. 11ff.

det.⁵⁰⁴ Die Operationalisierung der stetig fortgesetzten Studie basiert auf zwei Manifestationen, modalen Werten („What should be“) sowie Handlungen und Gewohnheiten („What is“) und analysiert kulturelle Werte auf Individual- und Gesellschaftsebene. Kritisch ist u. a. die Fokussierung auf lediglich drei Branchen zu sehen, was unter Umständen nur eine Replizierbarkeit dieser Bezugspopulation zulässt.⁵⁰⁵

Bereits dieses Trio verdeutlicht eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten in der Systematisierung von Kulturen, so unterscheiden sich teilweise lediglich die terminologischen Bezeichnungen oder der Detailgrad der Dimensionen. Viele weitere Forscher beschäftigen sich ebenfalls mit der Kategorisierung von Kulturen und wählen dabei ähnliche Ansätze.⁵⁰⁶ Die vorliegende Studie orientiert sich am Werteuniversum von Schwartz (1994b). Während bei Hofstede (1980b), Hofstede (2001) und Inglehart (1997) nationale Ebenen analysiert werden, bleiben individuelle Präferenzen im eigenen Wertesystem unberücksichtigt.⁵⁰⁷ Theoretisch legitimieren die in dieser Studie erhobenen Daten zum Vergleich beider Basen, da sowohl die Individual- als auch Gesellschaftsebene auf der gleichen Itematterie beruhen, lediglich die Zuteilung der Werte und Interpretation der Ergebnisse differenziert.⁵⁰⁸ Darüber hinaus liegt eine weitere Stärke der Werttheorie von Schwartz (1994b) in dessen Verfügbarkeit und systematischer Herleitung der Wertevarianten.⁵⁰⁹ Der Autor berücksichtigt sowohl geteilte als auch gegensätzliche Wertannahmen in der Struktur seiner Wertetypen und ist daher bevorzugt anzuwen-

⁵⁰⁴ Vgl. Schoorman/Mayer/Davis (2007), S. 351. Darüber hinaus wurden von alternativen Autoren bereits Parallelen zu Korruption, Bestechung und organisationalem Commitment erforscht (vgl. Fischer/Mansell (2009), S. 1339ff.; Li et al. (2008), S. 327ff.; Martin et al. (2007), S. 1401ff.; Parboteeah (2005), S. 123ff.).

⁵⁰⁵ Vgl. Holz Müller (1995), S. 109; Koopman et al. (1999), S. 518. Schwerpunkt waren die lebensmittelverarbeitende Industrie, Finanzdienstleister und Telekommunikationsunternehmen (vgl. House/Javidan (2004), S. 9). Eine kritische Betrachtung der „GLOBE-Debatte“ findet sich u. a. bei Hofstede (2010), S. 1339ff.; Peterson/Castro (2006), S. 506ff.; Taras/Steel/Kirkman (2010), S. 434; Tung/Verbeke (2010), S. 1259ff.; ferner Ralston et al. (2011), S. 3.

⁵⁰⁶ Es sei die Auflistung von Kutschker/Schmid (2008) oder Taras (2013) empfohlen (vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 701ff.; Taras (2013), S. 1ff.).

⁵⁰⁷ Vgl. Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 179; McSweeney (2002), S. 97; Oyserman/Coon/Kemmelmeier (2002), S. 6f.; Smith (2006), S. 915. Kulturen zeigen sich durch differenzierte Wertprioritäten ihrer Individuen, gebildet sowohl durch eigene als auch geteilte Erfahrungen der in ihr lebenden Menschen, als abgrenzbar (vgl. Schwartz (1994b), S. 92). Auf individueller Ebene stehen Werte für situationsübergreifende, motivationale Ziele und beeinflussen die Präferenzen, Entscheidungen, Handlungen und Situationsbewertungen des Werteträgers. Auf nationaler Ebene beeinflussen Werte gemäß der Definition von Kultur gemeinsam entwickelte Lösungsansätze, um bestehende Herausforderungen zu bewältigen und gewährleisten, die Funktionalität sozialer Einrichtungen (vgl. Hofstede (2001), S. 16ff.; Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 178; Schwartz (1999), S. 26). Es besteht keine isomorphe Beziehung zwischen den verschiedenen Analyseebenen. Zahlreiche Studien in der Sozialwissenschaft schließen aus kollektiv ausgewerteten Ergebnissen auf Individualdaten. Dabei können Erkenntnisse über Individuen nicht ohne Weiteres auf Gruppen und vice versa übertragen werden. Dieses als „ökologischer Fehlschluss“ bekannte Problem wird in den Kulturstudien von House/Javidan (2004) und Schwartz (1994b) adressiert (vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 714). Zur Bedeutung beider Ebenen siehe insbesondere Schwartz (2014a), S. 5ff.

⁵⁰⁸ Vgl. Hanges/Dickson (2004), S. 141; Kluckhohn (1952), S. 411; Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 179 u. S. 182; Schaffer/Riordan (2003), S. 180; Schwartz/Bilsky (1987), S. 553. Kağıtçıbaşı (1997) kritisiert hingegen, dass beide Ebenen kaum psychologisch sinnvoll gemeinsam interpretiert werden können (vgl. Kağıtçıbaşı (1997), S. 16).

⁵⁰⁹ Vgl. Roose (2012), S. 367.

den.⁵¹⁰ Die Existenz eines Wertpluralismus innerhalb eines Landes ist angesichts der heutigen Vielschichtigkeit der Lebensformen wahrscheinlich.⁵¹¹ So ist es möglich, sowohl eine geringe als auch hohe Ausprägung beider theoretisch gegensätzlicher Enden einer Dimension innerhalb einer Kultur vorzufinden.⁵¹²

Basierend auf einem literarischen Vergleich empirischer, philosophischer und religiöser Schriften und unter Zuhilfenahme weiterer Forschungsergebnisse, u. a. der Chinese Cultural Connection (1987), von Kluckhohn (1952) und Rokeach (1968),⁵¹³ publizierte Schwartz (1992) erstmalig 56, später 57, allgemeingültige Werte-Items.⁵¹⁴ Bei der Analyse derer Bedeutung im Kulturreichvergleich erwiesen sich 45 Werte auf nationaler Ebene über Ländergrenzen hinweg äquivalent.⁵¹⁵ Die aus dem Schwartz Value Survey (SVS) resultierenden Werthaltun-

⁵¹⁰ Vgl. Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 179f.; Schaffer/Riordan (2003), S. 175f. u. S. 180; Schwartz (2004), S. 46f. Insgesamt umfasst die Kulturstudie von Schwartz (1994b) mehr kulturelle Aspekte und hat somit mehr Aussagekraft als die Studie von Hofstede (1980b) (vgl. Kağıtçıbaşı (1997), S. 16; Ng/Lee/Soutar (2007), S. 174). So ist es zum Beispiel, sowohl westeuropäische Länder als auch die USA vereinfacht als individualistisch zu beschreiben, da diese in sechs der sieben gesellschaftlichen Wertetypen von Schwartz (1994b) deutliche Unterschiede zeigen (vgl. Schwartz (1994b), S. 110ff.; ferner Jackson (2001), S. 1273). Weitere Vorteile der Wertemodelle von Schwartz (1990) und Schwartz (1994b) finden sich bei McSweeney (2002), S. 97 u. S. 104ff., Ng/Lee/Soutar (2007), S. 166ff. und Shenkar (2012), S. 5f.

⁵¹¹ Vgl. Schaffer/Riordan (2003), S. 175f. u. S. 180. „The within-country variance in values was [in the study of Fischer/Schwartz (2011)] substantially greater than the between-country variance.“ (Schwartz (2014a), S. 5; ferner Fischer/Schwartz (2011), S. 1127ff.)

⁵¹² In theoretischen und empirischen Ansätzen werden Individualismus und Kollektivismus als parallel existierende Dimensionen verstanden. Deren Werte stehen sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher Ebene nicht zwangsweise in Konflikt zueinander und können situations- oder zielgruppenspezifisch auftreten (vgl. u. a. Kağıtçıbaşı (1997), S. 32; Ralston (2008), S. 32; Schwartz (1994a), S. 42f.; Triandis/McCusker/Hui (1990), S. 1007).

⁵¹³ Während Rokeachs (1973) Items lediglich für und in Amerika entwickelt und validiert wurden, ermöglichen die von Schwartz (1992) erweiterten Items, insbesondere der Chinese Cultural Connection (1987) eine internationale, auch ostasiatische Anwendung (vgl. Ralston et al. (2011), S. 4; ferner Kluckhohn (1952), S. 408ff.; Rokeach (1973), S. 26ff.; The Chinese Cultural Connection (1987), S. 143ff.).

⁵¹⁴ Vgl. Hanges/Dickson (2004), S. 123 f.; Schwartz (1992), S. 6f. In den ersten Protostudien operationalisierten Schwartz/Bilsky (1987) und Schwartz/Bilsky (1990) ihr Kulturschema anhand der 36 Werte von Rokeach (1973) (vgl. Schwartz/Bilsky (1987), S. 555; Schwartz/Bilsky (1990), S. 882; ferner Rokeach (1973), S. 28). Parallel erfolgte bereits eine Überarbeitung und Aufstockung der Werte zunächst auf 56 Items, als eine der ersten von Triandis et al. (1986) untersucht (vgl. Schwartz (1990), S. 147; ferner Triandis et al. (1986), S. 261; Schwartz (1992), S. 60ff.). Die Elimination des Wertes „Absonderung“ (Detachment) aufgrund wiederholter Missverständnisse im interkulturellen Kontext und die Aufnahme des Werteduos „Ein Privatleben“ (privacy) und „Sich verwöhnen“ (self-indulgent) führten zur am weitesten verbreiteten Version des Schwartz Value Surveys (SVS) mit 57 Werten (vgl. Schwartz/Melech (2000), S. 240; ferner Fischer et al. (2010), S. 141). Eine dritte Version ergänzt additiv den Wert „Pünktlichkeit“ (punctuality) (vgl. Sagiv/Schwartz (2000), S. 183). Die chinesische Version des SVS beinhaltet darüber hinaus als weiteres 58. Item „observing social norms (to maintain face)“ (vgl. Schwartz/Littrel (2009), S. 4). Neueste Überarbeitungen sehen alternativ die Nutzung des verkürzten Portrait Values Questionnaire (PVQ) vor (vgl. Schwartz et al. (2001), S. 523ff.; ferner Schmidt et al. (2007), S. 263ff.). Aufgrund der mangelnden Begründung der zweiten Erweiterung, des fehlenden chinesischen Kontextes und der geringeren Validierung des PVQ werden diese Modifikationen in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt.

⁵¹⁵ Erst die simultane Interpretation eines Wertes, bspw. Freiheit, ermöglicht einen direkten internationalen Vergleich der Beurteilung dessen (vgl. Davidov/Schmidt/Schwartz (2008), S. 423; Schwartz/Sagiv (1995), S. 101f.; ferner Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 181; Ng/Lee/Soutar (2007), S. 169; Ralston et al. (2011), S. 4; Schwartz/Bardi (2001), S. 269 f.). Elf Werte der Prototheorie bzw. zwölf Werte nach der ersten Modifikation wurden aufgrund unbefriedigender Reliabilitäten aus kulturellen Vergleichen ausgeschlossen (vgl. Schwartz/Bardi (2001), S. 270). Zeitweise wird additiv auch der Wert „In der Öffentlichkeit Ansehen behalten“ ausgeschlossen (vgl. Schwartz/Sagiv (1995), S. 95).

gen dienen Personen als Leitlinien aller Lebensphasen und bilden im Wesentlichen die Identität, basierend auf drei universellen, existentiellen Bedürfnissen, ab: erstens das Bedürfnis des Menschen als biologischer Organismus, zweitens der Bedarf an koordinierter sozialer Interaktion und drittens das Überleben und Wohlergehen von Gruppen.⁵¹⁶ Werte sind erstrebenswert und variieren situationsunabhängig, jedoch erfahrungsbedingt in ihrer Gewichtung. Aus den Werte-Items lässt sich wiederum das Wertesystem Schwartz' abbilden, welches implizit in allen Kulturen vorzufinden ist.⁵¹⁷ Die Inhalte und Struktur des Wertesystems spiegeln Wertetypen grundlegender Bedeutung wider, welche durch motivationale Ziele bestimmt werden.⁵¹⁸

Erste Tests zur Validierung der Schwartz'schen Werttheorie führte der israelische Wissenschaftler zwischen 1988 und 1992 in 41 kulturellen Gruppen aus 38 Nationen durch.⁵¹⁹ Aus den Ergebnissen lässt sich sowohl das Strukturmodell individueller als auch gesellschaftlicher Werte darstellen. Beide Ebenen dienen der Aufdeckung kultureller Unterschiede. Entscheidend für die Anwendung ist die Fokussierung auf Länder oder Individuen. Auf nationaler Ebene charakterisieren Werte Gruppen oder Gesellschaften und ermöglichen den Vergleich zwischen diesen.⁵²⁰ Dies liegt, im Gegensatz zu den individuellen Werten, im Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit und erfährt daher höhere Aufmerksamkeit.⁵²¹ Gemäß Byrne/Bradley (2007) treten als weiterer Grund die persönlichen Werte in quantitativen Studien zur Erforschung des Führungsverhaltens weniger in Erscheinung als die gesellschaftlichen Werte.⁵²² Probabilistisch sind folglich Tendenzaussagen möglich, die jedoch nicht auf jeden Einzelfall zutreffen müssen. Auch Schwartz (2014a) selbst bestätigt die Eignung der Gesellschaftsebene zur Analyse von Vertrauen.⁵²³ Gheorghiu/Vignoles/Smith (2009) spricht gar von der Notwendigkeit, den makrosozialen Kontext in der Ergebnisinterpretation sozialen Ver-

⁵¹⁶ Vgl. u. a. Hanges/Dickson (2004), S. 141; Kasser (2002), S. 24f.; Kluckhohn (1952), S. 394; Rokeach (1973), S. 27; Schwartz (1992), S. 4; Schwartz (1994b), S. 88.

⁵¹⁷ Vgl. Schwartz/Sagiv (1995), S. 92f.

⁵¹⁸ Vgl. Bardi/Schwartz (2003), S. 1208; Schwartz (1992), S. 4.

⁵¹⁹ Die Befragungsgruppe bestand zum Großteil aus Lehrern und Schülern bzw. Studenten. Schwartz (1994b) begründet diese Auswahl trotz der eingeschränkten Repräsentativität dieser Samplegruppe anhand des Lehrerberufs und Alters der Schüler bzw. Studenten. So seien Lehrer die bestverfügbare Gruppe zur Charakterisierung kultureller Prioritäten, da sie eine tragende Rolle bei der Wertesozialisation einnehmen und Kulturen weitervermitteln, welche nahe am breiten Wertekonsens einer Gesellschaft liegen. Insbesondere Schüler und Studenten werden in den ersten Jahren ihrer schulischen Ausbildung noch nicht additiv von modernen Trends beeinflusst und sind deshalb als Probanden kultureller Studien gut geeignet. Eine gewisse Datenvarianz wurde darüber hinaus durch die Wahl der Sempelgruppen erzielt. So wurden Schulpädagogen jeglicher Unterrichtsfächer und Schulsysteme sowie Studenten mit breitgefächerten Studienschwerpunkten befragt (vgl. Schwartz (1994b), S. 91 u. S. 99).

⁵²⁰ Vgl. Hofstede (2001), S. 17.

⁵²¹ Vgl. Brodbeck et al. (2000), S. 11. Schwartz (1999) schreibt hierzu Folgendes: "The appropriate unit of analysis for assessing the validity of culture-level dimensions is the society or cultural group, not the individual person." (Schwartz (1999), S. 24; ferner Fischer et al. (2010), S. 139; Hofstede (1980b), S. 14ff. u. S. 19ff.). Diese beiden Ebenen sollten voneinander getrennt werden. Kulturelle Tendenzen über eine Gesellschaft lassen nicht automatisch Aussagen über ein Mitglied dieser zu (vgl. u. a. Fischer et al. (2010), S. 148; Hofstede (1980b), S. 5f. u. S. 28).

⁵²² Vgl. Byrne/Bradley (2007), S. 173ff.

⁵²³ Vgl. Schwartz (2014a), S. 11.

trauens zu berücksichtigen.⁵²⁴ Die Darstellung des Strukturmodells individueller Werte wird, um Vollständigkeit zu gewähren, lediglich schematisch dargestellt.

I.5.1.1 Das Strukturmodell individueller Werte

Das *Strukturmodell individueller Werte* aggregiert komplementäre Werte-Items, welche sich auf Basis ihrer primären Ziele und grundlegenden Motivationen als psychologisch vereinbar darstellen und selten in konträrer, konfligierender Ausprägung auftreten. Die Sozialpsychologie schließt theoriegeleitet auf zehn motivationale Wertetypen: Universalismus, Wohlwollen, Konformität, Tradition, Sicherheit, Macht, Leistung, Hedonismus, Stimulation und Selbstbestimmung.⁵²⁵ Diese lassen sich in ihrer Konfliktstruktur kreisförmig anordnen. Handelt ein Individuum mit der Absicht der Zielverfolgung eines Wertetyps, hat dies bestimmte soziale, psychologische und praktische Konsequenzen. Diese stimmen entweder mit den Folgen von Handlungen einer alternativen Zielverfolgung, basierend auf einem anderen Wertetypen, überein oder konkurrieren.⁵²⁶ Die Erfassung der Wertetypen ermöglicht eine genauere Abgrenzung, welche Werte das Verhalten wechselseitig beeinflussen. So wird ein bestimmtes Handeln – innerhalb einer Nation auf Individualebene betrachtet – nicht zwangsweise von den gleichen Werten gesteuert.⁵²⁷

Die hierarchische Evaluation der Werte-Items durch Individuen und deren Aufsummieren zu den Wertetypen lassen sich wiederum in einem dritten Schritt durch orthogonale Wertdimensionen in eine allgemeine Struktur bringen. Die Beziehung dieser Wertetypen zueinander ermöglicht die Gruppierung zu zwei, alternativ drei individuellen Werthehaltungen.⁵²⁸ Dabei stehen sich zunächst Selbststärkung und Selbstüberwindung⁵²⁹ sowie Bewahrung des Bestehen-

⁵²⁴ Vgl. Gheorghiu/Vignoles/Smith (2009), S. 365ff.

⁵²⁵ Diese ideale Zuteilung einzelner Werte kann je nach Studie und untersuchten Ländern leicht variieren. Zunächst wurden nur acht Wertetypen analysiert, später zehn (vgl. Schwartz/Bilsky (1987), S. 550; Schwartz (1990), S. 139). Ein elfter Wertetyp, Spiritualität, wurde wegen dessen angezweifelter Universalität eliminiert. Auch bilden diese Wertetypen nicht mehr Individualismus und Kollektivismus ab (vgl. Schwartz (1990), S. 144; Schwartz (1992), S. 5ff.; ferner Kağıtçıbaşı (1997), S. 15; Schwartz/Sagiv (1995), S. 94; Schwartz/Bardi (2001), S. 270). Zusammen mit elf weiteren Forschern aus zehn Ländern haben Schwartz et al. (2012) ihre Wertetheorie im Jahr 2012 überprüft und zu 19 ausdifferenzierteren individuellen Werten erweitert (vgl. Schwartz et al. (2012), S. 668ff.). Für eine detaillierte Erläuterung Schwartz' (1992) individueller Wertetypen siehe u. a. Schwartz (1992), S. 5ff.

⁵²⁶ Vgl. u. a. Schmidt et al. (2007), S. 265; Schwartz/Sagiv (1995), S. 94ff. Die Positionierung der Werte wird durch deren Gemeinsamkeiten bzw. Gegensätze bestimmt. So betrachten Individuen gegenüberliegende Wertetypen selten parallel als handlungsweisende Leitprinzipien ihres Lebens. Vielmehr stehen diese oftmals in gravierenden psychologischen oder sozialen Konflikten zueinander und sich als Aversions-Dualitäten gegenüber (vgl. Schwartz (1992), S. 15). Ähnliche Wertetypen sind geografisch weniger distanziert angeordnet. Insgesamt überprüft Schwartz (1992) neun Kompatibilitäten zwischen den zehn Wertetypen empirisch. Exemplarisch beschäftigen sich Universalismus und Wohlwollen mit dem Wohlergehen Dritter und der Transzendenz egoistischer Eigeninteressen und sind daher nebeneinander verortet. Tradition und Konformität werden beide durch das Ziel der Unterwerfung sozial oktroyierter Erwartungen definiert und daher innerhalb einer Sektion dargestellt (vgl. Schwartz (1992), S. 39f.).

⁵²⁷ Vgl. Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 181.

⁵²⁸ Vgl. u. a. Schwartz (1992), S. 45; Schwartz (1994b), S. 89.

⁵²⁹ In alternativen Studien wird diese Dimension auch mit Selbsttranszendenz und Selbsterhöhung übersetzt (vgl. u. a. Bilsky (2008), S. 67).

den und Offenheit für Wandel⁵³⁰ als Wertetypen höherer Ordnung in zwei bipolare Dimensionen als Kontinuen gegenüber. Selbststärkung (Leistung und Macht) verdeutlicht das menschliche Motiv, persönliche Interessen, unter Umständen auch auf Kosten Dritter, zu verfolgen, Selbstüberwindung (Universalismus und Wohlwollen) hingegen das Bestreben, Egoismus zugunsten des Wohlergehens bekannter oder unbekannter anderer und der Natur zu überwinden.⁵³¹ Die zweite Grunddimension, Bewahrung des Bestehenden (Konformität, Tradition und Sicherheit) und Offenheit für Wandel (Stimulation, Selbstbestimmung und Hedonismus⁵³²), betont die individuelle Entscheidung, eigene, intellektuelle und emotionale Interessen auch mit unvorhersehbaren und ungewissen Resultaten zu verfolgen oder die Gegenwart und damit verbundene Gewissheiten über Beziehungen zu anderen Individuen, Institutionen und Traditionen zu wahren.⁵³³ Diese Standardtypen ersetzen bzw. erweitern die dritte Werthaltung Individualismus (Selbstbestimmung, Stimulation, Hedonismus, Leistung und Macht) versus Kollektivismus (Wohlwollen, Tradition, Konformität und Sicherheit).⁵³⁴ Die Favorisierung von Individualismus ist nicht zwangsweise kostspielig für das Kollektiv, kann jedoch aufgrund von Eigennützigkeit den Interessen weiterer Personen schaden oder als Nebeneffekt dieser auch Nutzen stiften. Kollektivismus beinhaltet soziale Werte des Individuums primär zur Förderung der Interessen Dritter.⁵³⁵

Die bipolaren Werthaltungen bilden laut Schwartz das individuelle, menschliche Wertespektrum in aller Gänze ab und zeigten sich auch bei Anwendung des Modells als richtungswei-

⁵³⁰ Diese Dimension ist in der Literatur auch als Wahrung des Bestehenden und Offenheit für Neues zu finden (vgl. u. a. Bilsky (2008), S. 67).

⁵³¹ Eine parallel hohe Ausprägung beider Wertetypen scheint unwahrscheinlich, da eine umfassende Akzeptanz Dritter als gleichwertige und gleichberechtigte Individuen und Interesse an deren Wohlergehen dem Streben nach eigenem relativen Erfolg und Dominanz widersprechen (vgl. Schwartz (1992), S. 15; Schwartz/Sagiv (1995), S. 95). Grundsätzlich stehen Machtwerte stärker in Konflikt mit Universalismus- und Wohlwollenswerten als Leistungswerte (vgl. Schwartz (1992), S. 41).

⁵³² Der Wert Hedonismus wird in Studien sowohl unter Selbststärkung als auch Offenheit für Wandel eingeordnet (vgl. Dav idov/Schmidt/Schwartz (2008), S. 425).

⁵³³ Vgl. Schwartz (1992), S. 43f. Auch diese Wertetypen stehen in Konflikt zueinander, da Individuen entweder eigenes, unabhängiges Denken und Handeln und abwechslungsreiche Chancen zugunsten des Wandels fördern oder eine Selbstrestriktion zum Erhalt traditioneller Praktiken, Bewahrung der Sicherheit und zum Schutz der Stabilität sowie traditionellem Handeln akzeptieren (vgl. Schwartz (1992), S. 15; Schwartz/Sagiv (1995), S. 95). Schwartz (1992) argumentiert, dass Traditionswerte generell eher mit Hedonismus-, Stimulations- und Selbstbestimmungswerten konfliktieren als Konformitäts- oder Sicherheitswerte (vgl. Schwartz (1992), S. 41).

⁵³⁴ Vgl. Gheorghiu/Vignoles/Smith (2009), S. 369f.; Ralston (2008), S. 30f.; Schwartz/Bilsky (1987), S. 553f.; Schwartz (1990), S. 139ff. Universalismus, vor einer Modifikation 1992 mit „Maturity“ betitelt, wird gemäß Schwartz (1990) sowohl dem kollektiven als auch individualistischen Wertetyp zugerechnet und spiegelt die Akzeptanz von sich selbst, anderen und dem Umfeld wider (vgl. Schwartz (1990), S. 144; Schwartz (1992), S. 7). A lternative Studien argumentieren hingegen, dass Schwartz (1990) universalistische Wertelitems überwiegend in individualistischen Kulturen auftreten (vgl. Kağıtçibaşı (1997), S. 29). Bei einer Anpassung der Prototheorie ersetzt Schwartz' (1992) Individualismus/Kollektivismus durch die beiden Dimensionen Selbststärkung und Selbstüberwindung sowie Offenheit für Wandel und Bewahrung des Bestehenden (vgl. Schwartz (1992), S. 45). Alternativ wird lediglich zweitgenannte Dimension aufgrund deren gemeinsamer Basis, der normativen Wertaspekte Individualismus/Kollektivismus, gleichgesetzt (vgl. Kağıtçibaşı (1997), S. 16).

⁵³⁵ Vgl. Schwartz (1990), S. 143f.

send, aussagekräftig und robust.⁵³⁶ In der Vertrauensforschung verwenden exemplarisch Devos/Spini/Schwartz (2002) Schwartz' (1990) individuelle Werte, um das Vertrauen in Institutionen zu analysieren.⁵³⁷ Kleiner (2014) konnte anhand dieser belegen, dass Werteähnlichkeiten zur vertrauenswürdigen Wahrnehmung des Partners beitragen.⁵³⁸

I.5.1.2 Das Strukturmodell gesellschaftlicher Werte

In der vorliegenden Studie findet das *Strukturmodell gesellschaftlicher Werte*, erstmals im Jahre 1994 vorgestellt, Anwendung.⁵³⁹ Dabei sind nationale Werte implizit oder explizit geteilte, abstrakte Ideen darüber, was gut, richtig und erstrebenswert ist.⁵⁴⁰ Sie spiegeln sich in öffentlichen Institutionen, gemeinsamen Symbolen, Ritualen, Normen und Praktiken wider, welche von der Gesellschaft selbst entwickelt, eingeführt und weitervermittelt werden.⁵⁴¹ Schwartz (1994b) aggregiert die 45 kulturell gleichbedeutenden Werte durch Addition ihrer individuellen Bewertungen zu sechs bzw. sieben Kulturorientierungen. Wie in Abbildung I.6 visualisiert, grenzen sich diese Nationen auf gesellschaftlicher Ebene voneinander ab.⁵⁴² Die Dimensionen stellen die Ziele dar, welche Mitglieder einer Nation als wertvoll erachten, und rechtfertigen Handlungen zur Erreichung dieser.⁵⁴³ Als alternative, bipolare Konzepte höherer

⁵³⁶ Vgl. Schwartz (1992), S. 37. So ist der SVS eines der am häufigsten verwendeten Instrumente zur Bestimmung persönlicher und kultureller Werte in der Wirtschaftsethik und internationalen Studien (vgl. Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 179). In über 80 Prozent der Stichproben bestätigte sich die Unterscheidung der vorgestellten zehn Wertetypen, deren inhaltliche Distanz und kreisförmige Anordnung (vgl. Fontain (2003), S. 244; femer Ralston (2008), S. 38; Roose (2012), S. 370f.). Im European Social Survey wird das Wertesystem in einer modifizierten Variante bereits seit 2002 mit mehr als 40.000 Befragten in 21 europäischen Ländern genutzt (vgl. European Social Survey; Mohler/Wohn (2005), S. 8ff.). Die vorgegebene Struktur ließ sich jedoch nicht stets optimal bestätigen (vgl. Davidov/Schmidt/Schwartz (2008), S. 439ff.; Ralston et al. (2011), S. 19).

⁵³⁷ Vgl. Devos/Spini/Schwartz (2002), S. 481ff.

⁵³⁸ Vgl. Kleiner (2014), S. 241ff.

⁵³⁹ Vgl. Schwartz (1994b), S. 85ff.; femer u. a. Schwartz (1999), S. 23ff.; Schwartz (2004), S. 43ff.; Schwartz (2006), S. 137ff.; Schwartz (2011), S. 465ff.; Smith/Schwartz (1997), S. 77ff. Zu den Hintergründen der Entstehung und Modifikationen des Strukturmodells gesellschaftlicher Werte siehe insbesondere Schwartz (2008), S. 1ff.

⁵⁴⁰ Vgl. Schwartz (1999), S. 25.

⁵⁴¹ Vgl. Schwartz (2014a), S. 7. „Societal culture (...) [is] the latent, normative value system, external to the individual, which underlies and justifies the functioning of societal institutions.“ (Schwartz (2014a), S. 6). Als Institutionen versteht Schwartz (2014a) zum Beispiel die Familie, das politische System und Organisationen (vgl. Schwartz (2014a), S. 8).

⁵⁴² Vgl. Schwartz (1994b), S. 107; femer Hanges/Dickson (2004), S. 141. Werte, deren Bedeutung zwischen den Ländern variiert, sollten nicht als Deutungsmuster der Kulturdimensionen dienen (vgl. Schwartz (2004), S. 48f.). Eine Erhebung aller 56 bzw. 57 Werte ist dennoch sinnvoll, um extreme Antworttendenzen innerhalb eines Landes zu analysieren und zu korrigieren (vgl. Schwartz/Littrel (2009), S. 8; Schwartz (2014a), S. 10). Weder Hofstede (1980b) noch Inglehart (1997) überprüfen den identischen Bedeutungsgehalt ihrer Items im Ländervergleich, sondern nehmen diesen, ohne es zu hinterfragen, fälschlicherweise an (vgl. Schwartz (2004), S. 49). Weiterhin lässt sich die Kulturdimension Autonomie erneut in intellektuelle und affektive Autonomie differenzieren (vgl. Schwartz (1994b), S. 102f.). Zur ökonomischen Gestaltung der vorliegenden Arbeit und aufgrund der Erwartung begrenzter zusätzlicher Informationen wird Autonomie hier aggregiert analysiert.

⁵⁴³ „Values (...) are the vocabulary of socially approved goals used to motivate action, and to express and justify the solutions chosen.“ (Schwartz (1999), S. 26).

Ordnung analysiert das Trio für alle Gesellschaften relevante Themengebiete mit jeweils konträren Ausprägungen zur Lösung bedeutender Schlüsselprobleme.⁵⁴⁴

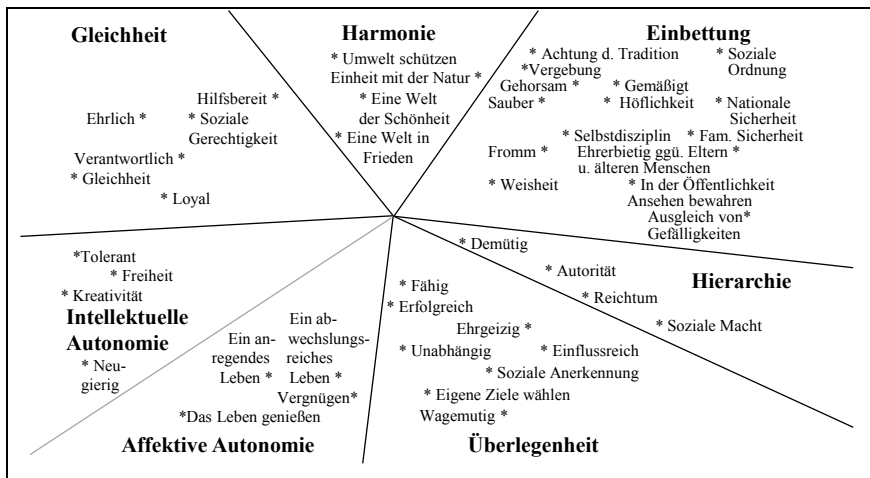


Abb. I.6 Gesellschaftliche Wertetypen und deren Werte-Items
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwartz (2004), S. 50)⁵⁴⁵

In der ersten Dimension, *natürliche Beziehung zwischen einzelnen Personen und der Gruppe*, werden Gesellschaftsmitglieder einerseits als Entitäten wahrgenommen, die ihre Bedeutung in der harmonischen Teilnahme in der Gruppe finden. Sie identifizieren sich mit deren kollektiven Zielen, achten die Gegenwart und schützen traditionelle Sozialordnungen (Einbettung).⁵⁴⁶ Andererseits sind Personen autonome Individuen, deren Lebenszweck in der Suche nach Einzigartigkeit und Selbstbestimmung (Autonomie) begründet ist.⁵⁴⁷ Autonome Gesellschaften lassen sich erneut in affektive oder intellektuelle Autonomien unterteilen. Erst-genannte wertschätzen stimulative und hedonistische Interessen und deren Befriedigung, während die zwei-

⁵⁴⁴ Vgl. u. a. Schein (1995), S. 62; Schwartz (1994b), S. 85ff.

⁵⁴⁵ Die ideale Zuteilung und Anzahl der Werte variiert je nach Studie und untersuchten Ländern marginal, bspw. wird zeitweise die Kulturdimension affektive Autonomie um das Werte-Item „Sich verwöhnen“ ergänzt oder „Einflussreich“ der Hierarchie zugeordnet (vgl. Schwartz (1994b), S. 102; Schwartz (2008), S. 78). Im Gegensatz zu Schwartz' (1990) Strukturmodell individueller Werte wird das Item „Alle Seiten des Lebens akzeptieren“ im gesellschaftlichen Vergleich nicht berücksichtigt, da dessen Bewertung in den Studien von 1988 bis 2000 keine erwartungsgemäße Zuteilung zur Subdimension Harmonie zulässt und stattdessen wiederholt der angrenzenden Gleichheit angehört. Die Korrelationen mit den anderen Items der Subdimension Harmonie lieferten jedoch ebenfalls unbefriedigende Ergebnisse. Weiterhin wurde das Item „Soziale Anerkennung“ im gesellschaftlichen Kontext der Überlegenheit hinzugefügt (vgl. Schwartz (2004), S. 49f.). Zusammenfassend finden, je nach untersuchten Ländern, zwischen 45 und 47 Werte Anwendung. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den 45 am häufigsten bestätigten Items.

⁵⁴⁶ „Embeddedness“, übersetzt als Einbettung, wird in alternativen Schriften auch als „Conservatism“, also Konservatismus, betitelt (vgl. u. a. Schwartz (1994b), S. 101f.; Schwartz (2004), S. 46f.). In der vorliegenden Arbeit wird einheitlich der Begriff Einbettung verwendet.

⁵⁴⁷ Neben Schwartz (1994b) betrachtet auch der Kulturforscher Trompenaars (1993) die Art, wie Menschen miteinander artikulieren und deren Relevanz von Beziehungen als kulturdefinierend (vgl. Trompenaars (1993), S. 49ff.).

te Gruppe eher den eigenen Intellekt entwickelt.⁵⁴⁸ Die Autoren Smith/Bond (1993) erkennen eine mögliche Beziehung dieses Werts höherer Ordnung mit einzelnen Kulturdimensionen Hofstedes (1980). So sind aus deren Perspektive Parallelen zwischen einer geringen Unsicherheitsvermeidung und intellektuellen Autonomie, sowie einem hohen Sicherheitsbedürfnis und Einbettung zu erkennen.⁵⁴⁹ Individualismus stellt weiterhin das Pendant zu affektiver Autonomie und Kollektivismus zur Einbettung dar.⁵⁵⁰ Eine detailliertere Betrachtung der Ebenen definierenden Werte lässt auch die Schlussfolgerung zu, dass sich diese mit der Lang- und Kurzzeitorientierung von Hofstede (2001) überschneiden. Eine hohe Gewichtung der beschreibenden Werte der Einbettung wie „Ausgleich von Gefälligkeiten“, „Achtung der Tradition“, „Ehrerbietig gegenüber Eltern und älteren Menschen“ und „Vergeben“ sprechen tendenziell auch für langzeitorientierte Kulturen.⁵⁵¹

Die zweite Dimension des Wertemodells stellt das *verantwortungsvolle Verhalten zum Bewahren sozialer Strukturen* unter den Gruppenmitgliedern dar. Analog zu Hofstedes (1980) Dimension Machtdistanz werden Hierarchien bestimmt, welche ungleiche Macht-, Einfluss- und Ressourcenverteilungen und hierarchisch zugewiesene Rollen legitimieren.⁵⁵² Alternativ betont Gleichheit die freiwillige Überwindung eigennütziger Interessen zugunsten des Allgemeinwohls durch Sozialisation.⁵⁵³

⁵⁴⁸ Vgl. Schwartz (1994b), S. 101f.; Schwartz (2004), S. 45; ferner Ng/Lee/Soutar (2007), S. 169.

⁵⁴⁹ Auch Schwartz (2004) erkennt Überschneidungen (vgl. Schwartz (2004), S. 53). Als weiterer Beleg sind die beschreibenden Werte „Soziale Ordnung“, „Nationale Sicherheit“, „Ausgleich von Gefälligkeiten“, „Familiäre Sicherheit“ und „Sauber“ der Einbettung zu nennen, welche in Schwartz' (1990) Kulturmodell individueller Werte Belege der Dimension Sicherheit darstellen (vgl. u. a. Schwartz (1992), S. 6; ferner Hofstede (1980b), S. 184).

⁵⁵⁰ Vgl. Smith/Bond (1993), S. 48f.; ferner Gheorghiu/Vignoles/Smith (2009), S. 370. Auch Schwartz (2004) erkennt Parallelen der Dimension Individualismus/Kollektivismus und Einbettung/Autonomie an. Individualisten betonen ihre Autarkie und ihr vorrangiges Eigeninteresse, einen Beitrag zum Kollektiv zu leisten, während Kollektivist die Rechte und Pflichten der Gemeinschaft als Ganzes betrachten und gruppeninterne Richtlinien bereitwillig akzeptieren (vgl. Hofstede (1980b), S. 235). Insbesondere die deutliche Fokussierung egoistischer Interessen unterscheidet laut Schwartz (2004) Autonomie und Individualismus voneinander (vgl. Schwartz (2004), S. 51f.).

⁵⁵¹ Einen weiteren Hinweis liefert der Motivator „Tradition“ in Schwartz' (1990) Modell individueller Werte, welcher die Leitprinzipien „Achtung der Tradition“, „Ausgleich von Gefälligkeiten“ und „Soziale Ordnung“ des Wertetyps Einbettung beinhaltet (vgl. Schwartz (1992), S. 6; ferner Hofstede (2001) S. 234ff.).

⁵⁵² Vgl. Hofstede (1980b), S. 122; Smith/Bond (1993), S. 48f. Ferner lässt die Beschreibung Hofstedes (2001) der geringen Machtdistanz als „Ungleichheit [die] unter den Menschen (...) so gering wie möglich sein [sollte]“ (S. 48) diesen Rückschluss zu. Weiterhin sind deutliche Übereinstimmungen anhand der Bezeichnung „Macht“ des individuellen Wertetyps, welcher sich die Items „Soziale Macht“, „Reichtum“ und „Autorität“ mit dem gesellschaftlichen Wertetyp Hierarchie teilt, erkennbar. Diese spiegeln Machtdistanz wider (vgl. Hofstede (2001), S. 48 u. S. 56; Schwartz (1992), S. 6f.; Schwartz (2004), S. 50). Gegenteilig betont Schwartz (2004) differenzierter, dass eine hohe Machtdistanz als Reaktion auf ungleiche Rahmenbedingungen auch Angst vor Autoritäten umfasst, seine Dimension Hierarchie hingegen die verantwortungsvolle Aufgabenbewältigung, die Bewertung der Interessen anderer und den Umgang mit Interessenkonflikten thematisiert (vgl. Schwartz (2004), S. 52). Steenkamp (2001) schlussfolgert unterstützend, dass der Wertetyp Gleichheit versus Hierarchie bei Hofstede (1980b) völlig vernachlässigt wird (vgl. Steenkamp (2001), S. 35; ferner Ng/Lee/Soutar (2007), S. 174 u. S. 166).

⁵⁵³ Vgl. Schwartz (2004), S. 45f. Die Dimension Gleichheit wird von den englischen Bezeichnungen „Egalitarian Commitment“, später „Egalitarianism“ ableitend, auch als Egalitarismus übersetzt (vgl. Schwartz (1994b), S. 102; Schwartz (2004), S. 45). In der vorliegenden Studie wird einheitlich das Wort „Gleichheit“ verwendet.

Abschließend spiegelt die *Beziehung zwischen der natürlichen und sozialen Welt* die dritte Dimension wider. Entweder werden Menschen als dominant verstanden, deren Fortschritt durch Wettbewerb und aktive Selbstbehauptung gelingt (Überlegenheit), oder die Integration in die Lebenswelt und deren Verständnis wird angestrebt (Harmonie). Auch Trompenaars (1985) grenzt Kulturen und Individuen bezüglich ihrer Relation zur externen Umwelt respektive Natur ab und unterscheidet hierbei eine eher fatalistische Auffassung von einer autonomen, selbstgesteuerten Herangehensweise. Entweder ist es dem Individuum möglich, die Umwelt und individuelle Interessen zu kontrollieren und zu beherrschen oder die Naturgewalt dominiert Einzelpersönlichkeiten und erfordert deshalb deren Anpassung und Unterordnung.⁵⁵⁴ Bereits die Bezeichnung Harmonie sowie dessen Werte legen wiederholt einen Zusammenhang zu Hofstede (1980b) Kulturdimension, diesmal der Femininität, nahe.⁵⁵⁵ So stiften harmonische, intakte Beziehungen in femininen Kulturkreisen beispielsweise einen höheren Nutzen als in maskulinen Gesellschaften. Internationale Konflikte sollten durch Verhandlungen und Eingehen von Kompromissen gelöst werden, was dem Werte-Item von Schwartz (2004), „Eine Welt in Frieden“, gleichzusetzen ist.⁵⁵⁶

Zusammenfassend können Kulturen anhand ihrer Werthaltungen, darstellbar in Form von drei kontradiktorischen Dimensionen, beschrieben und systematisiert werden. Vergleichbar zum Strukturmodell individueller Werte finden sich auch auf gesellschaftlicher Ebene Überschneidungen zwischen angrenzenden Dimensionen.⁵⁵⁷ Es handelt sich bei Kulturmodellen um integrative Systeme mit wechselseitigen Beziehung und nicht, wie von Hofstede (1980b), Hofstede (2001) und Inglehart (1997) postuliert, um strikt unabhängige, orthogonale Konzepte mit zwei Extremen als Idealtypen.⁵⁵⁸ Es scheint jedoch äußerst ungewöhnlich, Nationen vorzufinden, die simultan hohe Gewichtungen in gegenüberliegenden Werthaltungen, wie beispielsweise Autonomie, Hierarchie und Harmonie, aufzeigen. Analoges gilt für die konkurrierenden kulturellen Prägungen Einbettung, Gleichheit und Überlegenheit.⁵⁵⁹ Die Wertetypen Hierarchie und Einbettung, kennzeichnend für den ostasiatischen Raum, sind hingegen als benachbarte Kulturdimensionen tendenziell kompatibel.⁵⁶⁰ Beide teilen die Ansicht, dass kollektive Rollenzuteilungen und entsprechende Pflichtenübernahmen in einer Gesellschaft richtungsweisend und bedeutender als individuelle Bestrebungen sind. Kulturen mit einer hohen Ausprägung der intellektuellen Autonomie und Gleichheit, oft in westlichen Kulturkreisen

⁵⁵⁴ Vgl. Trompenaars (1993), S. 24.

⁵⁵⁵ Vgl. Smith/Bond (1993), S. 48f.

⁵⁵⁶ Vgl. Hofstede (1980b), S. 294f.; Hofstede (2001), S. 137 u. S. 148.; Schwartz (2004), S. 46; ferner Doney/Cannon/Mullen (1998), S. 61. Überschneidungen analysiert auch Schwartz (2004) selbst. Wiederholt grenzt er jedoch Maskulinität von Überlegenheit ab, da erstere egoistische Interessen überbetont (vgl. Schwartz (2004), S. 52).

⁵⁵⁷ Für eine Anordnung der Dimensionen in einem Kreismodell siehe insbesondere Schwartz (2004), S. 46.

⁵⁵⁸ Vgl. Hofstede (2001), S. 20; Inglehart (1997), S. 82f.; Schwartz (2004), S. 46f.

⁵⁵⁹ Vgl. Schwartz (2004), S. 46.

⁵⁶⁰ Die Zuordnung des Wertes „Einflussreich“ zu Hierarchie oder Überlegenheit stellt ein weiteres Beispiel überschneidender Orientierungen dar (vgl. Schwartz (1994b), S. 102; Schwartz (2004), S. 50).

vorzufinden, betonen hingegen die individuelle Verantwortungsübernahme sowie situative Entscheidungsfreiheit für Handlungsalternativen.⁵⁶¹

Empirische Studien bestätigen die Existenz und Effizienz des vorgestellten Systems gesellschaftlicher Werte.⁵⁶² Selbstverständlich ist dieses dennoch nicht frei von Kritik. Insbesondere Schwartz' (1994) „Tale of two Theories“ (Schwartz 2008, S. 2), dessen Ursprung und Verständnis, fordert wiederholten Erklärungsbedarf.⁵⁶³ Dabei wird die Existenz der individuellen Werte angezweifelt, nicht zuletzt, da Hofstede (1980b) keine kongruente Dimensionen auf Individualniveau bestätigen kann.⁵⁶⁴ Schwartz (2014b) pointiert, dass Institutionen wie die Familie oder Religion individuelle Wertorientierungen direkter prägen als das kulturelle Umfeld, dieses jedoch additiv auf die Mitglieder einer Gesellschaft und deren Verhalten Einfluss nimmt.⁵⁶⁵ So sind sowohl ähnliche als auch isomorphe Elemente, wenn auch in geringem Umfang, der beiden Ebenen zu finden.⁵⁶⁶ Ein Vergleich historischer und aktueller Daten des WVS von 1981 bis 2007 belegt, dass der Wertekonsens innerhalb eines Landes sich nicht verringert hat.⁵⁶⁷ Folglich erfährt, abhängig vom Forschungsinteresse, sowohl das Strukturmodell individueller als auch gesellschaftlicher Werte eine Daseinsberechtigung.⁵⁶⁸ Eine Gegenüberstellung der Kulturdimensionen ermöglicht keine Aussagen über Einzelpersonen oder interindividuelle Vergleiche.⁵⁶⁹ Zahlreiche Anpassungen der Studie seit den ersten Prototypen 1987 bzw. 1990 für das individuelle, respektive 1994 für das gesellschaftliche Abstraktionsniveau entziehen der zweiten Kritik eines zu statischen Modells den Nährboden.⁵⁷⁰

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Theorien über nationale Werte bereits vielfältig zur Erklärung individuen-, gruppen- oder organisationsbezogener Phänomene herangezogen

⁵⁶¹ Vgl. Schwartz (2004), S. 46f.

⁵⁶² Vgl. Schwartz (1999), S. 38. Bis dato wurde die Theorie kultureller Wertorientierungen von Schwartz (1994b) bereits anhand 78 Nationen mit über 75.000 Probanden validiert (vgl. Schwartz (2006), S. 144; Schwartz (2008), S. 5). Weiterhin erfolgten neben Analysen anhand des SVS auch Abfragen des PVQ. Auch diese alternative Messmethode, zeitlich nachgelagert und mit alternativen Probandengruppen eingesetzt, bestätigt die Struktur der sieben Wertorientierungen als stabil (vgl. Fischer et al. (2010), S. 139f.; Schwartz (2006), S. 150).

⁵⁶³ Vgl. u. a. Morris (2014), S. 14ff.; Yamagishi (2014), S. 30ff.; Wan/Lu (2014), S. 25ff.

⁵⁶⁴ Vgl. u. a. Fischer et al. (2010), S. 135; Hofstede (1980b), S. 28ff. Gegenteilig verbleibt Hofstede (1980b) mit seiner kulturvergleichenden Studie auf Gesellschaftsebene und merkt Folgendes an: „In studying ‚values‘ we compare individuals, in studying ‚culture‘ we compare societies (Hofstede (1980b), S. 28). Individuen kulturvergleichend betrachten zu können, zieht er nicht in seine Perspektive mit ein. Zur Aufhebung dieses Defizits entwickeln exemplarisch Jackson et al. (2006) Items für Kollektivismus, Earley/Erez (1997a) für Machtdistanz und Dorfman/Howell (1988) für alle vier Dimensionen Hofstedes (1980) zur Erfassung der Individualebene (vgl. Dorfman/Howell (1988), S. 127ff.; Earley/Erez (1997a), S. 177ff.; Jackson et al. (2006), S. 884ff.; ferner Kirkman et al. (2009), S. 763).

⁵⁶⁵ Vgl. Schwartz (2014b), S. 43.

⁵⁶⁶ Vgl. Fischer et al. (2010), S. 141ff.

⁵⁶⁷ Vgl. Schwartz (2014b), S. 44; ferner World Values Survey Association. Gegenteiliges vermuten Greenfield (2014), S. 3. Eine mögliche Begründung ist, dass sich der Effekt einer auseinanderdifferenzierenden Gesellschaft durch die zunehmende Demokratisierung und die Abnahme von Individualität durch sozioökonomische Entwicklungen aufhebt (vgl. Schwartz (2014b), S. 44).

⁵⁶⁸ Vgl. Fischer et al. (2010), S. 144ff. Einen Überblick bisheriger Studien und Empfehlungen für den Einsatz individueller oder gesellschaftlicher Werte findet man bei Schwartz (2011), S. 463ff.

⁵⁶⁹ Vgl. Fischer et al. (2010), S. 136.

⁵⁷⁰ Vgl. Morris (2014), S. 14ff.; Schwartz/Bilsky (1987), S. 550ff.; Schwartz (1994b), S. 85ff.; Schwartz (2008), S. 2ff.; Yamagishi (2014), S. 34f.

werden.⁵⁷¹ Shalom Schwartz erstellt und überprüft in diversen Studien bereits selbst Zusammenhangshypothesen des gesellschaftlichen Wertekonstrukts und Arbeitswerten.⁵⁷² Auch in dieser Untersuchung sollen spezifische Daten vergleichbarer Probandengruppen bezüglich ihrer kulturellen Werte erhoben und im Anschluss mit vertrauensgenerierenden Mechanismen verglichen werden. Neben den Kultureigenschaften, der bereits erläuterten Beziehungslänge und Vertrauensattribute des Vertrauenssubjekts nimmt auch das Verhalten des Vertrauensobjekts in der Vergangenheit Einfluss auf das Vertrauensniveau der initialen Beziehung. Dieses wird durch Dritte übermittelt und determiniert die personenbezogenen Ursachen der Vertrauensbereitschaft. Im nachfolgenden Abschnitt werden transformative und transaktionale Verhaltensweisen von Vorgesetzten als zentral diskutierte und wertbezogen zu interpretierende Führungspraktiken erläutert.

1.5.2 Führungsstil

Das Gefühl der Verlässlichkeit und die Reduzierung von Unsicherheit wird nicht allein beim Vertrauen gebildet. Vielmehr überzeugt das Vertrauensobjekt diesen durch eigenes Handeln, dass es vertrauenswürdig ist, und gibt den Ausschlag, das Wagnis des Vertrauens als riskante Vorleistung einzugehen.⁵⁷³ Die Führungsforschung hat folglich das Thema schon relativ lange anvisiert und thematisiert u. a. den Zusammenhang von Führungsverhalten und Vertrauen.⁵⁷⁴ Selbst wenn die Gesetzgebung, Tarifverträge und interne Unternehmensregelungen den Aktionsradius generell limitieren und Fehlverhalten sanktionieren, verbleibt der Führungsperson dennoch genügend Handlungsspielraum, sich als kompetent, ehrlich und wohlwollend, sprich vertrauenswürdig, zu präsentieren.⁵⁷⁵ Der Vorgesetzte fördert durch sein freiwilliges Verhalten, geprägt wiederum durch die eigene Persönlichkeit, Werthaltung und Einstellung, die individuellen Erwartungen des Mitarbeiters.⁵⁷⁶ Dieses ist wichtig für eine koordinierte, Hierarchieebenen überschreitende Zusammenarbeit. Führung ist generisch als „ziel- und ergebnisorientierte Steuerung des menschlichen Verhaltens“ (Rosenstiel/Regner/

⁵⁷¹ Auf folgende Übersichten sei verwiesen: Hofstede (2001), S. 291ff.; House/Javidan/Dorfman (2001), S. 489ff.; Sagiv/Schwartz/Arieli (2011), S. 515ff.; ferner Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 180.

⁵⁷² Das Strukturmodell gesellschaftlicher Werte wurde von Shalom Schwartz und Kollegen bereits eingesetzt, um u. a. nationale Unterschiede im Umgang mit Sorgen, in der Integrationsfähigkeit, bei Corporate Governance, Arbeitsideologien und Entlohnungssystemen in Unternehmen zu untersuchen (vgl. u. a. Fischer et al. (2007), S. 3ff.; Licht/Goldschmidt/Schwartz (2005), S. 229ff.; Schwartz (1999), S. 23ff.; Schwartz/Melech (2000), S. 219ff.; Schwartz (2007), S. 711ff.). Auch Knafo/Roccas/Sagiv (2011) empfehlen die Erforschung der Konsequenzen nationaler Wertedifferenzen (vgl. Knafo/Roccas/Sagiv (2011), S. 182).

⁵⁷³ Vgl. Fulmer/Gelfand (2012), S. 1176; Neubauer (1999), S. 91; Podsakoff et al. (1990), S. 132. Dieser Blickwinkel von Vertrauen wird auch als charakterbasierte Perspektive bezeichnet (vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 612).

⁵⁷⁴ Vgl. u. a. Eberl (2003), S. 28; Keller (1995), S. 1402. Zur Systematisierung der vertrauensfokussierten Führungsforschung vgl. insbesondere Bierhoff (1995), S. 2148ff. und Weibler (1997), S. 185ff. sowie die Meta-Analysen von Burke et al. (2007), S. 606ff. und Dirks/Ferrin (2002), S. 611ff.

⁵⁷⁵ Neubauer (1999) erkennt, dass eine zu rigide Organisationsstruktur mit zahlreichen Hierarchieebenen und formalen Regeln den Aufbau von Vertrauen zeitlich verzögert. Die Führungskraft selbst gefährdet Vertrauen wiederum durch eine Überbetonung der Formalitäten und zusätzliche Instrumentalisierungen (vgl. Neubauer (1999), S. 100f.).

⁵⁷⁶ Vgl. Bass (1985), S. 24ff. u. S. 189; Neubauer (1999), S. 100.

Domsch 1995, S. 4) zu definieren. Deutlich wird, dass Vertrauen insbesondere bei unstrukturierten Arbeitsaufträgen, deren Ergebnisqualität schwer quantitativ zu erfassen ist, Führung komplementiert. Auch für wenig kontrollierbare Situationen und Systeme, wie exemplarisch die Vertrauensarbeitszeit, ist Vertrauen essenziell.⁵⁷⁷ Nicht zuletzt deshalb ist Vertrauen sowohl universal ein zentrales Konzept diverser Führungstheorien als auch spezifischer eine Dimension effektiven Führungsverhaltens.⁵⁷⁸ Die Wahrnehmung des Vorgesetzten als vertrauenswürdig ist nicht nur Bestandteil von Vertrauen, sondern auch Prädiktor für dessen erstrebensame, wenn nicht gar essenzielle Konsequenzen für das Unternehmen, den Mitarbeiter und die Führungskraft.⁵⁷⁹ So konkludieren Podsakoff et al. (1990) aus ihren Studienergebnissen, dass nicht nur 85 Prozent des Mitarbeitervertrauens in den Vorgesetzten auf dem Führungsverhalten beruhen, sondern Vertrauen additiv den Effekt dessen auf das Organisational Citizenship Behavior mediiert.⁵⁸⁰

Einigkeit herrscht ergo weitestgehend darüber, dass der Führungsstil Vertrauenswürdigkeit signalisiert und kritisch für das Mitarbeitervertrauen ist.⁵⁸¹ Historisch als auto- oder demokratisch diskutiert, finden sich heute in der Literatur eine Vielzahl verschiedener, oft wenig trennscharfer Ansätze zur Definition des Führungsverhaltens.⁵⁸² So gelten exemplarisch der charismatische, authentische, dienende, partizipative und etische Führungsstil als vertrauensfördernd und autoritäres Verhalten als vertrauenshemmend.⁵⁸³ Als Pioniere fassen Burns (1978) und Bass (1985) Führungsattribute zu einem transaktionalen und transformativen Stil

⁵⁷⁷ Dies trifft insbesondere auf Dienstleistungen und weniger auf stetig abnehmende Routineaufgaben zu (vgl. Neubauer (1999), S. 93f.). Gemäß Hay/Gray (1974) hat das Managementverständnis in der Vergangenheit drei Evolutionsstufen durchlaufen: Profitmaximierung, Vertrauen und Lebensqualität (vgl. Hay/Gray (1974), S. 135ff.; ferner Bass (1985), S. 187ff.; House/Howell (1992), S. 82f.; Stoner (1982), S. 81f.).

⁵⁷⁸ Vgl. u. a. Ballinger/Schoorman/Lehman (2009), S. 221; Bass/Bass (2008), S. 258ff.; Den Hartog et al. (1999), S. 237; Dirks (2000), S. 1009; Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 677; Fairholm (1994), S. 102; Fleishman/Harris (1998), S. 830; Gillespie/Mann (2004), S. 599; Jung/Yammarino/Lee (2009), S. 589; Graeff (1998), S. 110ff.; McGregor (1960), S. 143ff.; Podsakoff et al. (1990), S. 108; Robbins/Campbell/Judge (2010), S. 268 u. S. 350; Shamir/House/Arthur (1993), S. 577. Generell gilt: „The greater the trust, the more effective the leader“ (Govier (1997), S. 191). So treten Begriffe wie Ehrlichkeit, Kompetenz oder Integrität sowohl in Definitionen zu Vertrauen als auch im Begriffsverständnis der effektiven Führungskraft auf (vgl. u. a. Appelbaum et al. (2004), S. 19; House/Howell (1992), S. 86; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 717; McKnight/Cummings/Chervany (1998), S. 476). Zur Definition von Vertrauen siehe insbesondere Abschnitt I.1.1.

⁵⁷⁹ Vgl. Bartolomé (1989), S. 135ff.; Fulk/Brief/Barr (1985), S. 3; Gillespie/Mann (2004), S. 599; Jago (1982), S. 310; Kavanagh (1975), S. 27f.; Korsgaard/Brod/Whitener (2002), S. 312; Yang/Mosholder (2010), S. 151; Zacharatos/Barling/Iverson (2005), S. 84; ferner Nyhan/Marlowe (1999), S. 618. Das Begriffsverständnis von Vertrauenswürdigkeit und dessen Folgen sind Thema in I.1.1, I.2 und I.4.

⁵⁸⁰ Vgl. Podsakoff et al. (1990), S. 107ff.; ferner Bartram/Casimir (2007), S. 4; Korsgaard/Brod/Whitener (2002), S. 316; Organ/Konovsky (1989), S. 162; Pillai/Schriesheim/Williams (1999), S. 921ff.

⁵⁸¹ Vgl. Fulmer/Gelfand (2012), S. 1184; Podsakoff et al. (1990), S. 132.

⁵⁸² Vgl. Bass (1985), S. 3; Lewin/Lippitt/White (1939), S. 271ff.; Yukl/Van Fleet, David D. (1982), S. 90f. Für eine Übersicht diverser, als effektiv geltender Eigenschaften von Führungskräften siehe u. a. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 669ff.; House/Shamir (1995), S. 882ff. und die Enzyklopädie von Kieser/Reber/Wunderer (1995).

⁵⁸³ Vgl. u. a. Avolio et al. (2004), S. 810ff.; Brown/Treviño/Harrison (2005), S. 117ff.; Caldwell/Dixon (2010), S. 91ff.; Conger/Kanungo/Menon (2000), S. 747ff.; Gillespie/Mann (2004), S. 588ff.; House/Howell (1992), S. 82; Huang et al. (2010), S. 122ff.; Keller (1995), S. 1402; Krystek/Zumbrock (1993), S. 122ff.; Quader (2011), S. 43; Schaubroeck/Lam/Peng (2011), S. 863ff.; Shamir et al. (1998), S. 387ff.; Van Dierendonck (2011), S. 1228ff.

zusammen. Diese Konzepte stellen seither die am häufigsten zitierten Konzepte zur Unterscheidung von Führungsverhalten dar.⁵⁸⁴ Dabei versteht Bass (1985) die beiden Handlungsweisen nicht als sich ausschließende Kontinuen.⁵⁸⁵ Der laissez-faire Führungsstil erweitert das Duo zum in Abbildung 1.8 dargestellten „Full Range of Leadership“.⁵⁸⁶ Dieser reicht vom sehr aktiven und effektiven Verhalten eines transformativen bis hin zum ineffektiven, passiven Verhalten eines laissez-fairen Vorgesetzten.

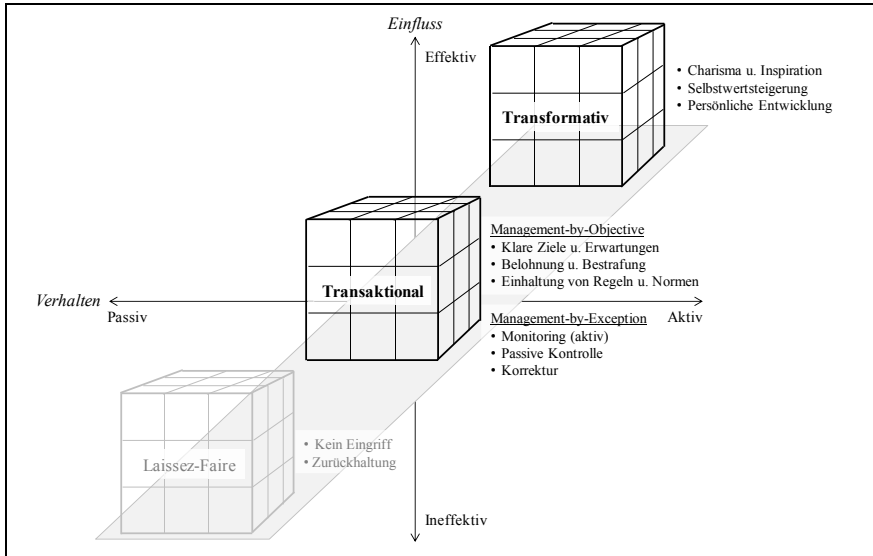


Abb. 1.7 The Full Range of Leadership

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bass/Avolio (1994), S. 5)

Der effektive Einfluss bezieht sich im Modell neben der persönlichen Entwicklung auch auf die Leistung des Mitarbeiters.⁵⁸⁷ Eines der am weitesten verbreiteten Forschungsinstrumente zu seiner Erfassung ist der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).⁵⁸⁸ In der vorliegen-

⁵⁸⁴ Vgl. Bass (1985), S. XV; Bass/Avolio (1994), S. 2; Jung/Yammarino/Lee (2009), S. 586. Burns (1978) „new leadership approach“ führt zur ersten Unterscheidung von „managing“ (transaktional) und „leading“ (transformativ) (vgl. Burns (1978), S. 19f.). Die beiden Ausprägungen des transaktionalen Führungsstils, Managing-by-Exception und Managing-by-Objective, machen diese Unterscheidung ferner deutlich.

⁵⁸⁵ „Transformational and transactional leadership are likely to be displayed by the same individuals in different amounts and intensities.“ (Bass (1985), S. 26; ferner Lowe/Kroec/Sivasubramaniam (1996), S. 386). Exemplarisch sind Charles de Gaulle und Franklin D. Roosevelt zu nennen, welche an der Schnittstelle beider Stile agieren (vgl. Bass (1985), S. 26). Gegenteilig beinhaltet das Führungsverständnis von Burns (1978) den Kontrast beider Verhaltensweisen (vgl. Burns (1978), S. 19f.).

⁵⁸⁶ Eine Führungskraft nutzt alle drei Stile in einem gewissen Umfang, wobei sich diese in ein optimales und suboptimales Profil differenzieren lassen (vgl. Bass/Avolio (1994), S. 4ff.). Dieses ist auch als Aktiv-Passiv-Modell bekannt (vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 442; Bycio/Hackett/Allen (1995), S. 468).

⁵⁸⁷ Vgl. Bass/Avolio (1994), S. 4.

⁵⁸⁸ Eine detaillierte Beschreibung der Historie des Fragebogens und nachfolgender Modifikationen findet sich bei Avolio/Bass/Jung (1999) (vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 441ff.; ferner Bass/Steyrer (1995),

den Untersuchung wird, in Anlehnung an Bycio/Hackett/Allen (1995), der *laissez-faire* Stil vernachlässigt, da diverse Studien diesen als eher vertrauenshemmend und tendenziell ineffektiv identifizieren.⁵⁸⁹ Im Folgenden werden eben genannte Verhaltensweisen als Fundament der empirischen Untersuchung erläutert.

Der *transformative Führungsstil*, Eigenschaften der charismatischen, intellektuellen und individualisierten Führung inkludierend, ist ein multidimensionales Konstrukt.⁵⁹⁰ Trotz des regen Interesses an seiner Erforschung herrscht kein Konsens darüber, was diesen genau auszeichnet.⁵⁹¹ Gemäß der Definitionen von Burns (1978) und Bass (1985) strebt die transformative Führung die sogenannten Ziele höherer Ordnung, Maslows (1954) Bedürfnispyramide, an.⁵⁹² In der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung wird nicht lediglich die passive Erreichung organisationaler Vorgaben angestrebt, sondern aktiv durch Transparenz das Verständnis und der transzendente Wunsch beim Mitarbeiter angeregt, diese umzusetzen, gar „above and beyond the call of duty“ (Podsakoff et al. 1990, S. 137) zu performen.⁵⁹³ Das Eigeninteresse der Geführten wird auf das Team, die Organisation oder das gesamte Gemeinwesen gelenkt.⁵⁹⁴ Dabei ist vice versa auch Vertrauen in den Mitarbeiter essenziell für die erfolgreiche Anwendung eines transformativen Führungsstils.⁵⁹⁵ Der Untergebene ist mündig genug, sich selbst zu regulieren, zu kontrollieren und zu verwirklichen. Die Führungskraft unterstützt dies, indem sie dessen Entwicklung respektive Selbstwertsteigerung über die regulären Rollenerwartungen einer Führungskraft hinaus anregt und Bewusstsein sensibilisiert.⁵⁹⁶ Zudem steht die Realisie-

S. 2054ff.). In seiner einfachsten Form lediglich zwei Facetten, eine aktive und passive Komponente abbildend, erfasst die neuste Version MLQ 5X Short neun Führungseigenschaften (vgl. u. a. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 442ff.; Druskat (1994), S. 110; Hater/Bass (1988), S. 697; Yammarino/Bass (1990), S. 981). Eine Übersicht über die Anwendung des MLQ und Strukturprüfungen publizieren u. a. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam (2003), S. 261ff. (vgl. femer Judge/Piccolo (2004), S. 755ff.; Felfe (2006), S. 61ff.; Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam (1996), S. 385ff.).

⁵⁸⁹ Vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 443; Bycio/Hackett/Allen (1995), S. 468ff.; Dorfman (2004), S. 61; Gillespie/Mann (2004), S. 593 u. S. 601; Yammarino/Bass (1990), S. 978.

⁵⁹⁰ Vgl. Bass (1985), S. 114ff.; Bycio/Hackett/Allen (1995), S. 468; Den Hartog et al. (1999), S. 223. Unterschiede des charismatischen und transformativen Führungsverständnisses thematisiert Bass (1985), S. 16ff.; femer Yukl (2013), S. 319ff., alternativ werden diese auch synonym interpretiert (vgl. u. a. Conger/Kanungo/Menon (2000), S. 747ff.). Beispiele transformativer Führungskräfte sind John F. Kennedy, Mahatma Gandhi, Martin Luther King jr. und Henry Ford (vgl. Bass (1985), S. XIV u. S. 15ff.).

⁵⁹¹ Vgl. Gillespie/Mann (2004), S. 590; Podsakoff et al. (1990), S. 112f.

⁵⁹² Vgl. Bass (1985), S. 14ff.; Burns (1978), S. 4 u. S. 20. Maslows (1954) Bedürfnisse höherer Ordnung entsprechen den sozialen Bedürfnissen, dem Bedürfnis nach Achtung und Selbstverwirklichung (vgl. Maslow (1954), S. 89ff.).

⁵⁹³ Vgl. Bass (1985), S. XIII; S. 17 u. S. 20; Burke et al. (2007), S. 624; Podsakoff et al. (1990), S. 108. Gemäß Yukl (1989) sind Mitarbeiter transformativer Führungskräfte insbesondere deshalb bereit, die ihnen anvertrauten Aufgaben überzuerfüllen, weil diese wiederum der Führungskraft vertrauen (vgl. Yukl (1989), S. 272). Als klassisches Exempel gilt Harry Truman (1946), welcher Führung als “quality which can make other men do what they do not want to do, and like it” (S. 437) definiert (vgl. femer Bass (1985), S. 17).

⁵⁹⁴ Vgl. Bass (1985), S. 20; Felfe (2005), S. 32 u. S. 34.

⁵⁹⁵ Vgl. Eberl (2003), S. 31.

⁵⁹⁶ Vgl. Bandura (1982), S. 122ff.; Felfe (2005), S. 32ff.; Podsakoff et al. (1990), S. 109; Waldman/Bass/Einstein (1987), S. 178. Pointiert bezeichnet Bass (1985) jegliche Führungskraft, die das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter verändert, als transformativ (vgl. Bass (1985), S. 21). Bereits Likert (1972) betont, dass Motivation nur im Rahmen einer unterstützenden Beziehung basierend auf Vertrauen setzende Prinzipien der Führungskraft entstehen kann (vgl. Likert (1972), S. 99ff.; femer House/Shamir (1995), S. 884).

nung persönlicher Bestrebungen der Belegschaft, auch unter Zurückstellung der Interessen der Leitperson selbst, im Fokus.⁵⁹⁷ Die Führungskraft versucht, durch Charisma und Inspiration, oftmals auf gar mystische und anziehende Art und Weise, Macht und Einfluss auszuüben. Vergleichbar mit einem Mentor wird der Intellekt des Untergebenen aufgefordert, Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, kreative Lösungen zu erarbeiten und den Status quo zu hinterfragen.⁵⁹⁸ Der transformative Stil „converts followers into leaders“ (Burns 1978, S. 4).⁵⁹⁹ Je mehr das Unternehmensziel der Selbstverwirklichung dient, desto eher hat dessen Erreichung einen verstärkenden Effekt.⁶⁰⁰ Zusammenfassend wird der transformative Führungsstil durch die „vier I's“, Idealized Influence (Einfluss durch eine vorbildliche Haltung und Glaubwürdigkeit), Inspirational Motivation (Motivation durch begeisternde Visionen), Intellectual Stimulation (Anregung zu kreativem und eigenständigem Denken) und Individualized Consideration (individuelle Berücksichtigung und Förderung), abgebildet.⁶⁰¹

Das Konzept eines *transaktionalen Führungsstils*, erstmals von Burns (1978) für Politiker thematisiert, wird von Bass (1985) auf die generelle Mitarbeiter-Führungskraft-Dyade ausgeweitet und orientiert sich an der Austauschtheorie.⁶⁰² Management-by-Objective ist eine der beiden Facetten des transaktionalen Stils. Es umfasst zunächst den ökonomischen Austausch von Vergütung als Entschädigung für die Arbeitsleistung, ergo für die erforderlichen Kosten und den Wert des Nutzens für den Mitarbeiter und die Unternehmung.⁶⁰³ Hier spiegelt sich, ähnlich zur frühen Vertrauensforschung, das kalkülbasierte Verständnis des Homo oeconomicus der Neoklassik wider. Die Führungskraft dient dazu, die Erwartungen an den Mitarbeiter zu benennen und dessen Forderungen zu beziffern.⁶⁰⁴ Im Detail inkludiert dies die Philosophie, basierend auf einer risikoadversen Haltung der Führungskraft, einer klaren Definition und gemeinsamen, partnerschaftlichen Erarbeitung und Aushandlung der zu erreichenden Ziele und zu erfüllenden Erwartungen.⁶⁰⁵ Die strikte Einhaltung von Regeln und Normen wird im

⁵⁹⁷ Vgl. Felfe (2005), S. 32.

⁵⁹⁸ Vgl. u. a. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam (2003), S. 265; Bass (1985), S. 96; ferner Jung/Yammarino/Lee (2009), S. 588.

⁵⁹⁹ Führung durch Selbstführung wird in der englischen Fachliteratur auch als „Superleadership“ diskutiert (vgl. Manz/Sims (1980), S. 361ff.).

⁶⁰⁰ Vgl. Bandura (1982), S. 662; Bass (1995), S. 471.

⁶⁰¹ Vgl. Bass/Avolio (1994), S. 3f.; Felfe (2005), S. 33f. Idealized Influence findet erst seit einer Modifikation des MLQ Berücksichtigung (vgl. u. a. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 441ff.; Bass/Steyrer (1995), S. 2055). Zur Kritik an den Basisannahmen der transformativen Führung siehe insbesondere Eberl/Koch/Dabitz (1999), S. 243ff. und Yukl (1999), S. 285ff.

⁶⁰² Vgl. Burns (1978), S. 1ff.; Zalesny/Graen (1995), S. 862ff. Als typisch transaktional gelten Lyndon Johnson und Hillary Clinton (vgl. Bass (1985), S. 27; Quader (2011), S. 47).

⁶⁰³ Management-by-Objectives findet sich in der Literatur auch unter dem Ausdruck „Contingent Reward“ wieder (vgl. u. a. Felfe (2005), S. 35). Die Belohnungen eines ökonomischen Austausches sind zeitlich direkt, konkret und verhaltensspezifisch (vgl. Blau (1964), S. 91ff.; Zalesny/Graen (1995), S. 862).

⁶⁰⁴ Vgl. Bass (1985), S. 11ff. Zalesnyks (1990) Konzept eines transaktionalen Managers beinhaltet auch Extreme wie manipulative, intrigante, wenig transparente und abgeklärte Verhaltensweisen (vgl. Zalesnyk (1990), S. 16 u. S. 20; ferner Bass (1985), S. 13).

⁶⁰⁵ Vgl. u. a. Bass (1985), S. 29 u. S. 32; Felfe (2005), S. 35; Levy/Cober/Miller (2002), S. 1705; Lowe/Kroock/Sivasubramaniam (1996), S. 386. Forscher aggregieren diese erneut zu einem passiv-vermeidenden Führungsstil, welcher additiv negativ mit den anderen Führungskomponenten des MLQ korreliert (vgl. u. a. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 443; Bass (1985), S. 215ff.; Bass/Riggio (2006), S. 207).

Gegenzug mit entsprechenden materiellen, aber auch immateriellen Vergütungen entlohnt.⁶⁰⁶ Dabei ist Vertrauen möglicherweise nicht nur ein Resultat dieses Führungsverhaltens.⁶⁰⁷ Scott (1980) konnte belegen, dass die Implementierung von Management-by-Objective sowohl für die Organisation als auch den Mitarbeiter erfolgreicher gelingt, wenn interpersonelles Vertrauen vorausgesetzt ist.⁶⁰⁸ Auf diese Weise wird dem Anspruch maximaler Effizienz Rechnung getragen.⁶⁰⁹

Management-by-Exception, als zweites Attribut, thematisiert die aktive Beobachtung und passive Kontrolle des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.⁶¹⁰ Die Leistungskontrolle kann erneut in Inputkontrolle, die Überprüfung der Bereitstellung geeigneter Ressourcen, Prozesskontrolle, die Beobachtung des Herstellungsprozesses und Outputkontrolle, die Betrachtung des Endproduktes gemäß betrieblicher Standards, differenziert werden.⁶¹¹ Korrigierend greift die Leitperson nur dann ein, wenn Ziele anderweitig gefährdet scheinen.⁶¹² Der transaktionale Führungsstil orientiert sich dabei an Maslows (1954) physiologischen Grund- und Sicherheitsbedürfnissen.⁶¹³ Im MLQ 1 stellen zunächst die beiden Skalen bedingte Verstärkung bzw. Belohnung (Management-by-Objective) und Management-by-Exception diesen Führungsstil dar.⁶¹⁴ Bei einer Modifizierung wird letztere Komponente nochmals in ein aktives und passives Element unterschieden.⁶¹⁵

Passives Management-by-Exception weist Parallelen zum *laissez-fairen Stil* auf.⁶¹⁶ Dieser bezieht sich auf die Abwesenheit von Führungsverhalten respektive einen sehr zurückhaltenden Einfluss des Vorgesetzten.⁶¹⁷ Richtungsvorgaben werden ebenso wie die Teilnahme an

⁶⁰⁶ Vgl. u. a. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam (2003), S. 265; Bass/Bass (2008), S. 623f.; Deluga/Souza (1991), S. 50; ferner Vroom (1964), S. 284. Als immaterielle Vergütung findet neben einem ökonomischen auch ein sozialer Austausch statt, welcher additiv zum direkten und verhaltensspezifischen Austausch auch indirekte Belohnungen, zeitverzögert und durch Dritte übermittelt, Beziehungsbelohnungen über Stabilität transferiert und die Interpretation des Beziehungsergebnisses umfasst (vgl. Zalesny/Graen (1995), S. 862; ferner Blau (1964), S. 88ff.).

⁶⁰⁷ Vgl. Bass (1985), S. 187.

⁶⁰⁸ Vgl. Scott (1980), S. 171; ferner Neubauer (1999), S. 98; Zalesny/Graen (1995), S. 862f.

⁶⁰⁹ Vgl. u. a. Levy/Cober/Miller (2002), S. 1705; Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam (1996), S. 399ff.

⁶¹⁰ Es ist anzunehmen, dass insbesondere direkte Kontrolle dem Vertrauen entgegensteht (vgl. u. a. McGregor (1960), S. 143 u. S. 154ff.; Neubauer (1999), S. 93).

⁶¹¹ Vgl. Long/Sitkin (2006), S. 91.

⁶¹² Vgl. Bass (1985), S. 187f.

⁶¹³ Vgl. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam (2003), S. 270; Bass/Bass (2008), S. 623f.; Deluga/Souza (1991), S. 50; Maslow (1954), S. 80ff.

⁶¹⁴ Bedingte Verstärkung thematisiert den Grad der Übereinstimmung zwischen Belohnung und Anforderung, wobei Management-by-Exception entweder die Aufrechterhaltung des Status quo oder die Eingriffsbereitschaft beschreibt (vgl. Bass/Steyrer (1995), S. 2055; ferner Bass (1985), S. 32 u. S. 187).

⁶¹⁵ Vgl. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam (2003), S. 265; Avolio/Bass/Jung (1999), S. 442; Felfe (2005), S. 35; Hater/Bass (1988), S. 697. Management-by-Objective lässt sich auch als Führung durch Zielvereinbarungen, Management-by-Exception als Führung nach dem Ausnahmeprinzip übersetzen (vgl. Neubauer (1999), S. 98).

⁶¹⁶ Vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 443. Hater/Bass (1988) betonen hingegen, dass passives Management-by-Exception den Status quo überwacht, während Laissez-faire-Führungskräfte ignorantes Verhalten umschreiben (vgl. Hater/Bass (1988), S. 697).

⁶¹⁷ Vgl. Bass/Avolio (1994), S. 4.

individuellen oder kollektiven Entscheidungsprozessen weitestgehend unterlassen.⁶¹⁸ Der Mangel an leitenden Handlungsanweisungen und Hilfestellungen muss mittels der Mitarbeiterkompetenzen ausgeglichen werden, um nicht im Chaos zu enden.⁶¹⁹ Durch die von der Führungskraft forcierte Aktionsfreiheit ist es der Belegschaft unter normalen Bedingungen möglich, ihre Macht und ihren Handlungsspielraum zu maximieren und sich der Einflussnahme zu entziehen. Darüber hinaus erschwert die Beziehungsdistanz die zuverlässige Einordnung der Vertrauenswürdigkeit.⁶²⁰ Graen/Schiemann (1978) belegen empirisch, dass in Beziehungen, deren Leistungserfüllung auf Bewahrung der Distanz basiert, die Führungskraft als „Aufseher“ agiert. Diese zeigen wenig gegenseitiges Vertrauen und folglich eine geringe Beziehungsqualität.⁶²¹ Die Mitarbeiter-Führungskraft-Bindung verliert an Bedeutung. Auch der Grad der Abhängigkeit und Verletzlichkeit ist als gering einzustufen, weshalb folglich die Vertrauensintention unwesentlicher wird. Gillespie/Mann (2004) und Krell (1988) belegen auch empirisch, dass der *laissez-faire* Führungsstil negativ mit Vertrauen in einer Teamstruktur korreliert.⁶²² Nicht zuletzt deshalb findet dieser Führungsstil in der vorliegenden Monografie keine Berücksichtigung.

Zusammenfassend forcieren transaktionale Führungskräfte ihren Einfluss durch Belohnung oder Sanktionen als Leistungsentschädigung, während sich transformative Vorgesetzte durch den Aufbau emotionaler Beziehungen mit der Belegschaft auszeichnen. Das signifikanteste Differenzierungsmerkmal zwischen den beiden Konzepten ist darin zu sehen, dass der transaktionale Stil einen echten Austauschprozess inkludiert, wohingegen transformative Führung primär durch einen unidirektionalen Einfluss gekennzeichnet ist.⁶²³

Empirisch wird der Zusammenhang zwischen Vertrauen und dem Führungsverhalten bereits seit Beginn der 80er Jahre anhand der Unterscheidung eines transaktionalen und transformativen Stils erforscht. Mit einem eindeutigen Plädoyer für letzteren ist dieser, der Meta-Analyse von Dirks/Ferrin (2002) entsprechend, auch die am häufigsten analysierte und mit Vertrauen assoziierte Beschreibung eines Vorgesetzten.⁶²⁴ Dabei basiert Vertrauen u. a. auf einem durch gegenseitiges Interesse und Respekt gekennzeichneten Transfer sowie Verständnis für indivi-

⁶¹⁸ Vgl. Bass/Steyrer (1995), S. 2055; Bass/Bass (2008), S. 142ff.; Bradford/Lippitt (1945), S. 144; Deluga (1990), S. 192.

⁶¹⁹ Vgl. Stoner (1982), S. 474. Als „hands-off“ *Laissez-faire*-Führungskraft nennt Bass/Riggio (2006) den ehemaligen U. S. Präsidenten Ronald Reagan (vgl. Bass/Riggio (2006), S. 207).

⁶²⁰ Vgl. Deluga (1990), S. 192.

⁶²¹ Vgl. Graen/Schiemann (1978), S. 206; ferner Liden/Graen (1980), S. 451.

⁶²² Vgl. Bass/Riggio (2006), S. 206; Gillespie/Mann (2004), S. 593 u. S. 601, Krell (1988), S. 146.

⁶²³ Vgl. Zalesny/Graen (1995), S. 864f. Dies ist eine verkürzte, für die Arbeit reduzierte Betrachtungsweise. Die gänzliche Abbildung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung bedarf freilich ebenfalls des Einbezugs des Mitarbeiters und dessen Einfluss auf die Führungskraft, da wechselseitige Abhängigkeiten zu vermuten sind. Weiterhin ist additiv das Vertrauen des Vorgesetzten in den Mitarbeiter handlungswirksam.

⁶²⁴ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 614 u. S. 619; ferner u. a. Bartram/Casimir (2007), S. 4; Casimir et al. (2006), S. 76; Fulmer/Gelfand (2012), S. 1187; Gillespie/Mann (2004), S. 589; House/Shamir (1993), S. 81ff.; Pillai/Schriesheim/Williams (1999), S. 923; Pillai et al. (2003), S. 161ff.; Podsakoff et al. (1990), S. 107ff.; Schaubroeck/Lam/Peng (2011), S. 863ff.; Walumbwa et al. (2004), S. 516f.; Walumbwa et al. (2011), S. 4ff.; Zhu et al. (2013), S. 101.

duelle Schwächen und Stärken.⁶²⁵ Die populären Forschungsergebnisse von Graen/Schiemann (1978) zum „vertical dyad linkage“ lassen darauf schließen, dass eine qualitativ hochwertige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung durch Indikatoren wie wechselseitige Einflussnahme, eine intensive Austauschbeziehung über die Grenzen der reinen Arbeitsorganisation hinweg, eine beratende Funktion der Führungskraft und reziprokes Vertrauen charakterisiert ist.⁶²⁶ Zahlreiche Studien betrachten die partizipierenden Entscheidungsprozesse und Opfereitschaft der Führungskraft als besonders förderlich.⁶²⁷ Butler/Cantrell/Flick (1999) beschreiben transformative Leitpersonen anhand von sechs Faktoren, welche alle in selbststeuernden Arbeitsgruppen Vertrauen forcieren.⁶²⁸ Bass (1985) und Jung/Avolio (2000) teilen die Ansicht, dass intellektuelle Stimulation und geteilte Werte, ergo der transformative Führungsstil in hohem Mitarbeitervertrauen münden.⁶²⁹ Alternativ werden nicht immer alle Eigenschaften positiv mit Vertrauen verknüpft. Podsakoff et al. (1990) stellen fest, dass zu hohe Leistungserwartungen der Führungskräfte und die intellektuelle Stimulation sich sogar negativ auswirken.⁶³⁰ Werden vice versa die Erwartungen der Mitarbeiter von den Führungskräften nicht erfüllt, ist auch dies nahezu ein Garant für abnehmendes Vertrauen bzw. eine Behinderung für dessen Aufbau.⁶³¹

Weit verbreitet sind auch Studien zum dem transformativen Verhalten ähnlichen charismatischen Führungsstil. Diese bestätigen die Inkonsistenzen. Bei Conger/Kanungo/Menon (2000) beispielsweise äußern sich nur die Umweltsensitivität, nicht jedoch die individuelle Unterstützung oder Artikulation einer klaren Vision als vertrauensfördernd.⁶³² Gegenteilig fanden Shamir et al. (1998) anhand ihrer Studie einer Militäreinheit heraus, dass Unterstützung und Betonung einer gemeinsamen Identität mit Vertrauenswürdigkeit und Identifikation assoziiert werden, während die Hervorhebung kollektiver Werte und einer geteilten Mission sowie die Demonstration von Werte- und Zielcommitment nur geringfügig korrelieren.⁶³³ Einen positiven Effekt individueller Förderung und Unterstützung bestätigen auch Korsgaard/Brodthagen/Whitener (2002), de Jong/Van der Veegt/Mollema (2007) und Hernandez (2008). Die Vorteile einer geteilten Vision und intensiven Kommunikation betonen Quader

⁶²⁵ Vgl. Conger/Kanungo/Menon (2000), S. 760; Gillespie/Mann (2004), S. 591.

⁶²⁶ Vgl. Graen/Schiemann (1978), S. 206; ferner Liden/Graen (1980), S. 451.

⁶²⁷ Vgl. u. a. Bass/Riggio (2006), S. 43; Gao/Janssen/Shi (2011), S. 787; Gillespie/Mann (2004), S. 952; House/Shamir (1995), S. 879; Nyhan (2000), S. 87; Shamir (1995), S. 31; Walumbwa et al. (2011), S. 9; Wang/Clegg (2002), S. 13f.; Wang (2003), S. 543f.

⁶²⁸ Vgl. Butler/Cantrell/Flick (1999), S. 15ff.

⁶²⁹ Vgl. Bass (1985), S. 188f.; Jung/Avolio (2000), S. 957ff.; ferner Gillespie/Mann (2004), S. 591f.

⁶³⁰ Vgl. Podsakoff et al. (1990), S. 129.

⁶³¹ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 614. Die Theorie der „self fulfilling Prophecy“ geht davon aus, dass sich eine Vorhersage auch deshalb erfüllt, da sie unbewusst durch eigenes Verhalten forciert wird. Erfüllt die Führungskraft trotz Zutun die Erwartungen nicht, verstärkt sich die vertrauenshemmende Wirkung (vgl. Aronson (1969), S. 19; Ballinger/Schoorman/Lehman (2009), S. 221; Robinson (1996), S. 576ff.; Wells/Kipnis (2001), S. 600).

⁶³² Vgl. Conger/Kanungo/Menon (2000), S. 760.

⁶³³ Vgl. Shamir et al. (1998), S. 400f. u. S. 404f.

(2011) und Gillespie/Mann (2004) sowie die einer persönlichen, individuellen Beziehung Roussin (2008).⁶³⁴

Spärlicher finden sich in der Literatur ebenfalls Bestätigungen einer positiven Korrelation des transaktionalen Führungsstils mit dem Vertrauen der Mitarbeiter in den Vorgesetzten.⁶³⁵ Transaktionale Leitpersonen vermitteln Vertrauenswürdigkeit, indem ihr Verhalten Fairness, Konsistenz, Integrität und Zuverlässigkeit widerspiegelt.⁶³⁶ Insbesondere die vom Mitarbeiter wahrgenommene interaktionale Gerechtigkeit der Führungsperson verstärkt, gemäß der Meta-Studie von Cohen-Charash/Spector (2001), Vertrauen in diese.⁶³⁷ Mitarbeiter empfinden transaktionale Führungskräfte als effektiv, da sie klare Richtungsvorgaben bezüglich der Ziele und Aufgaben äußern und einen entsprechenden Rahmen und Strukturen zur Umsetzung zur Verfügung stellen.⁶³⁸ Gegenteilig glauben Bass (1985) und Jung/Avolio (2000), dass der transaktionale Führungsstil auch ohne hohes Führungskraft-Mitarbeitervertrauen auskommt und darüber hinaus inadäquat ist, um dieses zu bilden. Folglich kann das volle Potenzial der Belegschaft nicht ausgeschöpft werden.⁶³⁹ Insbesondere Anweisungen und Kontrollen wirken gemäß Graen/Schiemann (1978) vertrauenshemmend.⁶⁴⁰ Empirische Unterstützung für diese These erhalten die Autoren von Holtz/Harold (2008), Podsakoff et al. (1990) und Pillai/Schriesheim/Williams (1999).⁶⁴¹ Gegenteilig untermauern exemplarisch Butler/Cantrell/Flick (1999) und MacKenzie/Podsakoff/Rich (2001) empirisch, dass transaktionale Verhaltenszüge Vertrauen stärken.⁶⁴² Auch Dirks/Ferrin (2002) bestätigen eine positive Korrelation in ihrer Meta-Analyse.⁶⁴³

⁶³⁴ Vgl. Gillespie/Mann (2004), S. 588; Hernandez (2008), S. 123; de Jong/Van der Vegt/Molleman (2007), S. 1625; Korsgaard/Brodt/Whitener (2002), S. 316; Quader (2011), S. 43f.; Roussin (2008), S. 242ff.; Ferner Fulmer/Gelfand (2012), S. 1176. Gegenteilig ist zu belegen, dass wahrgenommene Differenzierungen zwischen Mitarbeitern zu abnehmendem Vertrauen führen (vgl. Chen/Chen/Xin (2004), S. 206f.).

⁶³⁵ Vgl. Casimir et al. (2006), S. 76; Gillespie/Mann (2004), S. 589f.; Jung/Avolio (2000), S. 957; Quader (2011), S. 45.

⁶³⁶ Vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 458; Burke et al. (2007), S. 616; Cremer/Tyler (2007), S. 644; Dirks/Ferrin (2002), S. 614; Ertürk (2007), S. 266; Gillespie/Mann (2004), S. 591f.; Jones/Martens (2009), S. 1043; Jung/Avolio (2000), S. 952; MacKenzie/Podsakoff/Rich (2001), S. 122; Quader (2011), S. 47; Werbel/Henriques (2009), S. 780. Lind (2001) sieht hingegen Fairness nicht als Prädiktor, sondern als Surrogat von Mitarbeitervertrauen (vgl. Lind (2001), S. 65ff.).

⁶³⁷ Vgl. u. a. Ambrose/Schminke (2003), S. 299; Aryee/Budhwar/Chen (2002), S. 267; Bianchi/Brockner (2012), S. 55; Chen/Chen/Xin (2004), S. 206f.; Cohen-Charash/Spector (2001), S. 298; Colquitt/Rodell (2011), S. 1183; DeConinck (2010), S. 1349; Ertürk (2007), S. 266; Holtz/Harold (2008), S. 793; Jones/Martens (2009), S. 1043; Lee/Pillutla/Law (2000), S. 685; Pillai/Schriesheim/Williams (1999), S. 919; Werbel/Henriques (2009), S. 791; Wong/Wong/Ngo (2002), S. 896; Wong (2012), S. 4129. Colquitt et al. (2012) und Cremer/Van Dijke/Bos (2006) belegen einen positiven Zusammenhang von Gerechtigkeit so wohl mit beziehungs- als auch charakterbasiertem Vertrauen (vgl. Colquitt et al. (2012), S. 9; Cremer/Van Dijke/Bos (2006), S. 559; Ferner Bass (1998), S. 11; Pillai/Schriesheim/Williams (1999), S. 900; Yang/Mossholder/Peng (2009), S. 151).

⁶³⁸ Vgl. Burke et al. (2007), S. 614.

⁶³⁹ Vgl. Bass (1985), S. 187; Jung/Avolio (2000), S. 950f. u. S. 957; Ferner Avolio/Bass/Jung (1999), S. 460; Gillespie/Mann (2004), S. 591f.; Levy/Cober/Miller (2002), S. 1706.

⁶⁴⁰ Vgl. Graen/Schiemann (1978), S. 206; Ferner Liden/Graen (1980), S. 451.

⁶⁴¹ Vgl. Holtz/Harold (2008), S. 791; Pillai/Schriesheim/Williams (1999), S. 923; Podsakoff et al. (1990), S. 129.

⁶⁴² Vgl. Butler/Cantrell/Flick (1999), S. 24; MacKenzie/Podsakoff/Rich (2001), S. 128.

⁶⁴³ Vgl. Dirks/Ferrin (2002), S. 619.

Global betrachtet kann überspitzt von einem Forschungschaos mit gemischten und inkonsistenten, gar konkurrierenden Erkenntnissen gesprochen werden, was neben den wenig eindeutig zugeordneten Charakteristika auch verschiedenen Beziehungseigenschaften geschuldet ist.⁶⁴⁴ So statuieren Bass/Bass (2008), dass das Führungsverhalten und dessen Effekt abhängig vom Reifegrad der Beziehung variieren. Während bestimmte, durch den transaktionalen Führungsstil wahrgenommene Verhaltensweisen anfangs zu mehr Vertrauen führen, ändert sich dies im Beziehungsverlauf. Langfristig scheint eine wechselseitige Beziehung beruhend auf transformativen Ansätzen vertrauensfördernder.⁶⁴⁵

Additiv finden beide Führungsstile weltweit in Unternehmen mit gemischtem Erfolg Anwendung.⁶⁴⁶ In Befunden vielfach repliziert existieren unterschiedliche, länderspezifische Idealvorstellungen von Führung.⁶⁴⁷ So konkludieren Ferrin/Gillespie (2010), dass die Effektivität der Führungskraft als Konsequenz von Vertrauen und die mediiierende Rolle von Vertrauen sowohl universell als auch spezifisch in verschiedenen Kulturen auftreten.⁶⁴⁸ Auch Kuchinke (1999) kommt zu dem Fazit, der effektivste Führungsstil decke stetig individuell die Erwartungen innerhalb der Kultur.⁶⁴⁹ Spezifischere empirische Belege, in welcher Situation oder unter welchen Akteuren welcher Stil Vertrauen fördert, bleiben bis dato in den „akontextualen“ Theorien weitestgehend offen.⁶⁵⁰ So werden exemplarisch sowohl die Zeitperspektive als auch der transaktionale Führungsstil in Publikationen zum Vertrauen in die Führungskraft sträflichst vernachlässigt.⁶⁵¹ Teil II der vorliegenden Arbeit soll den bisherigen Literaturbestand zum kulturbedingten Vertrauen in den Vorgesetzten aufzeigen und verdeutlichen, welche Defizite der werte- bzw. kulturvergleichenden Führungsforschung es lohnen, genauer thematisiert zu werden.

⁶⁴⁴ Vgl. Butler/Cantrell/Flick (1999), S. 14; Gillespie/Mann (2004), S. 590; Graen/Uhl-Bien (1995), S. 221ff.; Podsakoff et al. (1990), S. 137; Podsakoff/MacKenzie/Bommer (1996), S. 295.

⁶⁴⁵ Vgl. Bass/Bass (2008), S. 259; ferner MacKenzie/Podsakoff/Rich (2001), S. 131; Shamir (2011), S. 309.

⁶⁴⁶ Gegenteilig argumentieren Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), dass der charismatische/transformative Stil global als außergewöhnlich positiv beurteilt wird (vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 672).

⁶⁴⁷ So erklärt die Nationalität mindestens 20 Prozent der Präferenzen für einen eher partizipativen oder autoritativen Führungsstil. Insbesondere die Kulturdimensionen Machtdistanz und Individualismus von Hofstede (1980b) scheinen richtungweisend (vgl. Keller (1995), S. 1398).

⁶⁴⁸ Vgl. Ferrin/Gillespie (2010), S. 67f. Auch Bass/Bass (2008) gehen von einer universellen Wirkung des transaktionalen und transformativen Stils aus (vgl. Bass/Bass (2008), S. 41 u. S. 50). Ein Argument ist, dass neben der Landeskultur auch die Praktiken, Prozedere und Maßnahmen der Organisationskultur die Werte und Präferenzen bestimmen (vgl. Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 671).

⁶⁴⁹ Vgl. Kuchinke (1999), S. 140.

⁶⁵⁰ Vgl. u. a. Dirks/Ferrin (2002), S. 615 u. S. 622; Dorfman/Hanges/Brodbeck (2004), S. 671; Jung/Bass/Sosik (1995), S. 15; Kramer (1996), S. 237; Weibler (1997), S. 199.

⁶⁵¹ Vgl. Shamir (2011), S. 307f.; Walumbwa/Lawler/Avolio (2007), S. 214f. Als Ausnahme thematisieren Ballinger/Schoorman/Lehman (2009) initiales Vertrauen in einen Gruppenleiter, fokussieren jedoch andersartig zur vorliegenden Monografie überwiegend die Erfahrungen mit vorherigen Führungskräften und deren Wechsel (vgl. Ballinger/Schoorman/Lehman (2009), S. 219ff.).



<http://www.springer.com/978-3-658-14946-8>

Initiales Vertrauen in die Führungskraft
Eine quantitative Analyse der Werthaltungen in
Deutschland, Indien und den USA

Wimmer, H.

2016, XIX, 409 S. 12 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14946-8