

Sebastian Klinke, Hannah Gundert, Brigitte Nagler

**Konzepte von Vertrauen und  
Kultur in Unternehmen  
Theoretische und empirische Konstrukte**

**artec-paper Nr. 174  
März 2011**

ISSN 1613-4915



artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
Postfach 330 440  
28334 Bremen  
<http://www.artec.uni-bremen.de>

# Impressum

## **Herausgeber:**

Universität Bremen

artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit

Postfach 33 04 40

28334 Bremen

Tel.: 0421 218 61800

Fax.: 0421 218 98 61800

Web: [www.artec.uni-bremen.de](http://www.artec.uni-bremen.de)

## **Kontakt:**

Andrea Meier

E-Mail: [andrea.meier@artec.uni-bremen.de](mailto:andrea.meier@artec.uni-bremen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Vertrauen</b>	<b>8</b>
1.1 Vertrauensbegriff	8
1.1.1 Elemente von Vertrauen	11
1.1.2 Formen des Vertrauens	12
1.1.3 Abgrenzung zu anderen Begriffen	14
1.1.4 Interpersonales Vertrauen vs. Systemvertrauen	15
1.2 Vertrauen in Unternehmen	17
<b>2 Kultur</b>	<b>27</b>
2.1 Unternehmenskultur	29
2.2 Vertrauenskultur als spezifische Ausprägung von Unternehmenskultur	37
<b>3 Vertrauen und Kultur in Bezug auf betriebliche Innovationen</b>	<b>41</b>
<b>4 Empirische Forschung zu Vertrauenskultur</b>	<b>47</b>
4.1 Konstruktion des Untersuchungsgegenstands	47
4.2 Operationalisierung von Vertrauen in Betrieben	48
4.3 Empirische Zugänge zu Elementen von Vertrauenskultur in Unternehmen	50
<b>5 Ergebnisse</b>	<b>56</b>
<b>Literatur</b>	<b>60</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Varianz von Vertrauen als Begriff	9
Abbildung 2 Ebenen der Kultur	30
Abbildung 3 Der kulturelle Eisberg	32
Abbildung 4: Divergente Konstruktionen von Vertrauen in Unternehmen	48
Abbildung 5: Divergente Operationalisierungen von Vertrauen in Unternehmen	50
Abbildung 6: Typologie empirischer Forschungskonzepte im Kontext von Vertrauenskulturen (VK) in Unternehmen (Skala von 1 bis 6)	51
Abbildung 7: Bandbreite/Pole/Widersprüche, innerhalb derer Elemente/Eigenschaften von Vertrauenskulturen sich empirisch manifestieren können	58

# Vorwort

Dieses artec-paper dient der Erarbeitung einer vorläufigen Heuristik, durch Aufarbeitung des Forschungsstandes zum Thema Vertrauen und Kultur in Unternehmen, für das laufende Forschungsprojekt „RessourcenKultur“. Dabei handelt es sich um ein Verbundprojekt der beiden Forschungseinrichtungen artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen und des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie GmbH.<sup>1</sup> Das Projekt prüft die Forschungshypothese, dass an Ressourceneffizienz orientierte Unternehmen, eine bestimmte betriebliche Vertrauenskultur pflegen, die Innovationsprozesse im Unternehmen stärkt oder gar erst ermöglicht. An der Untersuchung sind Unternehmen aus Nordrhein Westfalen, Sachsen und Bremen/Niedersachsen beteiligt.

Einerseits existieren bisher Hinweise, die diese These bestätigen, andererseits finden sich Beispiele dafür, dass Innovationen für höhere Ressourceneffizienz und die Förderung von Vertrauenskulturen im Konflikt zueinander stehen können. Gefragt wird, ob Unternehmen, die sich durch Innovationen in Bezug auf Ressourceneffizienz auszeichnen und in denen nachhaltiges Wirtschaften als unternehmenspolitische Handlungsstrategie erkennbar ist, auch spezifische innovative Arbeits- und Vertrauenskulturen aufweisen, die sich auf wertorientierte und wertschätzende Führungsgrundsätze stützen und Beschäftigten kreative Freiräume gewähren und sie somit an das Unternehmen binden.

Von besonderem Interesse ist dabei, unter welchen Bedingungen die wechselseitige Steigerung von Ressourceneffizienz und Vertrauenskulturen gelingen kann und worin hemmende und fördernde Bedingungen bestehen. Die Erhebung und die Bearbeitung der Fragen geschehen unter Einbindung der betrieblichen Akteure. Mit Hilfe von standardisierten Umfragen und qualitativer Feldforschung in Unternehmen und mit Berater/-innen für Ressourceneffizienz werden die Zusammenhänge zwischen Vertrauenskultur und Innovationen für Ressourceneffizienz analysiert.

Das Verbundprojekt im Rahmen des Förderprogramms "Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln - Innovationsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gliedert sich in zwei Teilvorhaben. Im Teilvorhaben „Die Bedeutung der betrieblichen Lebenswelt für Vertrauenskulturen“, das am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit angesiedelt ist, geht es darum, die theoretisch konzeptio-

---

<sup>1</sup> Der vollständige Titel des vom BMBF geförderten Verbundprojekts lautet: „RessourcenKultur. Untersuchung von Innovationen für Ressourceneffizienz und Vertrauenskulturen in kleinen und mittleren Unternehmen als Beitrag für die nachhaltige Entwicklung“. Weitere Informationen zum Projekt finden Sie im Internet ([www.ressourcenkultur.de](http://www.ressourcenkultur.de)).

nelle Arbeit hinsichtlich betrieblicher Vertrauenskulturen über eine subjekt-orientierte Feldforschung weiter zu entwickeln. Hierzu werden qualitative Erhebungsmethoden eingesetzt, die es erlauben sowohl sachlich-organisatorische Bedingungen als auch Erfahrungen und Erlebnisperspektiven der (betrieblichen) Akteure für die Interpretation der Befunde zu erschließen. Das Wuppertal Institut bringt seine Kompetenzen auf den Gebieten von Ressourceneffizienz, Nachhaltigkeit und Bildung für Nachhaltigkeit in das Projekt ein.

Für die wertvollen und hilfreichen Kommentare von Anna Bliesner, Katharina Dreuw und Holger Rohn möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken.

# Einleitung

Will man betriebliche Vertrauenskulturen erfassen, stößt man auf das Problem, dass dieser Begriff zwar vielfach verwendet, aber unzulänglich definiert wird, mithin bisher keine analytische Kategorie ist. Vor allem im Kontext Unternehmensberatungs- und Managementliteratur wird der Begriff benutzt, jedoch in einem eher alltagssprachlichen Verständnis. Hier liegt die Vermutung nahe, dass aus der Verkoppelung zweier mehrheitlich positiv konnotierter Begriffe ein doppelter Bonus gezogen werden soll um so die Akzeptanz für die jeweiligen Beratungsangebote zu erhöhen.

Ziel des Papers ist es, einen umfassenden theoretischen und empirischen Überblick zum Thema betriebliche Vertrauenskultur zu geben. Als Lösung und um den Stand der Forschung hinsichtlich der im Forschungsantrag entwickelten Programmatik zum Thema Vertrauenskultur angemessen zu erörtern, ist es daher notwendig, diese Verkoppelung erst einmal wieder aufzulösen, da verschiedene theoretische Zugänge unterschiedlicher Disziplinen zu den Begriffsbestandteilen Vertrauen und Kultur existieren, die für die in diesem Projekt betriebene eigenständige sozialwissenschaftliche Synthese nutzbar gemacht werden.

Um dies zu gewährleisten gliedert sich das Paper in folgende Abschnitte: In den ersten drei Kapiteln erfolgt eine Beschäftigung mit den wesentlichen theoretischen Zugängen und Konzepten zum Thema Vertrauenskulturen, während im vierten Kapitel der Stand der bisherigen empirischen Forschung zum Thema reflektiert wird. Im ersten Teil wird der Begriff Vertrauen in seinen verschiedenen disziplinären Zugängen vorgestellt. Dies geschieht sowohl in einer allgemeinen theoretischen Auseinandersetzung mit den zentralen Begriffen als auch gegenstandsbezogen in der Einordnung von Vertrauen in den betrieblichen Kontext (Kapitel 1). Im Kapitel 2 wird sich dem Begriff Kultur, der Unternehmenskultur und insbesondere der Verknüpfung der beiden Begriffe Vertrauen und Kultur zum synthetischen Begriff der Vertrauenskultur angenähert. Vertrauen wird konzeptionell besonders in betrieblichen Veränderungsprozessen eine hohe Bedeutung beigemessen, wie sie in Form der Ressourceneffizienzstrategien auch Thema dieses Forschungsprojektes sind, weshalb sich das Kapitel 3 intensiv mit der Rolle von Vertrauenskulturen für betriebliche Innovationen befasst. Im daran anschließenden Kapitel 4 wird der Stand der empirischen Forschung zu Vertrauenskulturen beschrieben und die bisherigen Ansätze systematisiert. Das Paper schließt mit einigen Erwägungen hinsichtlich der Konsequenzen des Dargestellten für die Erforschung von Vertrauenskulturen im Allgemeinen und ihren Zusammenhang mit Ressourceneffizienzstrategien im Besonderen (Kapitel 5).

# 1 Vertrauen

Für eine sozialwissenschaftliche Herangehensweise und die projektgebundene Programmatik der Verkoppelung von Ressourceneffizienz und Vertrauenskulturen (vgl. Vorwort) bietet es sich an, einen interdisziplinären Zugang zu den Begriffen Vertrauen und Kultur zu wählen, der sich nicht für die eine oder andere disziplinäre Sichtweise entscheidet, sondern auf einer Metaebene nach Gemeinsamkeiten sucht, die sich für eine dem Gegenstand angemessene Verortung eignen. Diese Annäherung geschieht in den folgenden Abschnitten über a) eine grundlegende Thematisierung des Vertrauensbegriffs an sich, b) eine daran anknüpfende Darstellung der spezifischen Deutungsangebote im Kontext der Analyse von Unternehmen, und schließlich c) eine Beschreibung der verschiedenen Konstrukte hinsichtlich von Kultur in Unternehmen. In letzterem Abschnitt wird darüber hinaus ein erster Rückbezug auf die im Forschungsantrag bevorzugte Verknüpfung von Vertrauen und Kultur unternommen und argumentiert, dass das Konstrukt Vertrauenskultur im Kontext dieses Forschungsvorhabens sinnvoller Weise als spezifische Ausprägung von Unternehmenskultur interpretiert wird, deren Besonderheit darin besteht, dass im Kontext der Analyse von RessourcenKultur nicht alle Formen von Kultur in Organisationen den Gegenstand bilden, sondern nur diejenigen Anteile betrieblicher Kulturen, die der Stärkung oder Schwächung von Vertrauensbeziehungen dienen.

## 1.1 Vertrauensbegriff

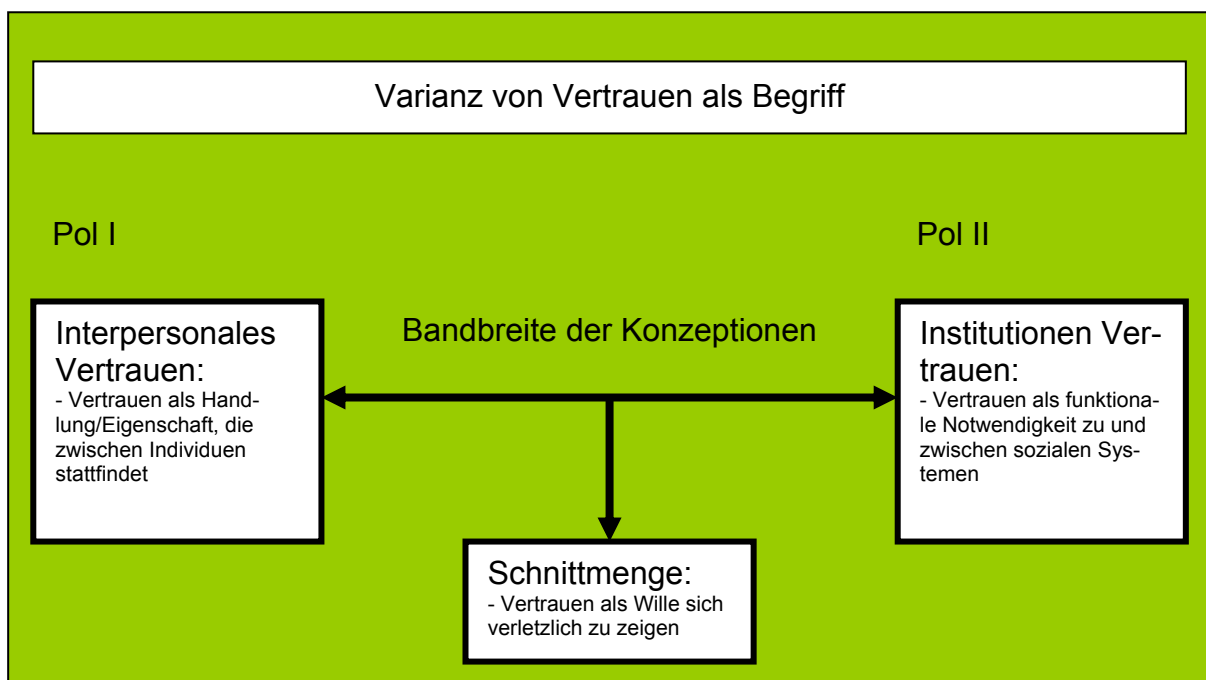
Der Begriff des Vertrauens wird in verschiedenen Disziplinen thematisiert. Jedoch herrscht selbst intradisziplinär keine einheitliche Sichtweise, so dass eine eindeutige Identifizierung des derzeitigen Forschungsstandes zum Thema Vertrauen erschwert wird (Möllering 2007: 74). Soziologie, Psychologie, Philosophie, Betriebswirtschaft, Politologie und Anthropologie, sie alle behandeln das Thema Vertrauen aus ihren unterschiedlichen Blickwinkeln: Zucker (1986) unterscheidet zwischen *process-*, *characteristic-* und *institutional-based-trust*; Cummings/Bromley (1996) unterscheiden sozialpsychologisch drei Ebenen von Vertrauen – kognitiv, affektiv und intendiertes Verhalten; Lewicki/Bunker (1996) definieren drei Stadien von Vertrauensintensität; Creed/Miles (1996) und Powell (1996) definieren für jede Organisations- bzw. Netzwerkform eine eigene Ebene von Vertrauen; Giddens (1995b: 107) unterscheidet ähnlich wie Luhmann zwischen Vertrauen in Einzelpersonen und in abstrakte Systeme; Sydow (1998) benennt in Anlehnung an Giddens drei Vertrauensquellen – *experiences*, *characteristics* und *institutions* und setzt diese drei Quellen in Bezug zu persönlichem Ver-



trauen und Systemvertrauen. Verhaltenswissenschaftliche Theorien, wie z. B. die von Coleman (1982), unterscheiden dagegen zwischen direkter Vertrauensbeziehung und Vertrauensvergabe über einen Zwischenhändler (vgl. Bohn 2007: 24). In Variationen hat sich dabei die folgende Definition von Vertrauen als kleinster gemeinsamer Nenner herausgestellt: „Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen“ (Osterloh/Weibel 2006: 35).

Untersucht man diese Arbeiten hinsichtlich ihrer Grundannahmen über den Gegenstand, so lassen sie sich auf einer Achse verorten, deren Pole sich als Vertrauen zwischen Individuen (interpersonales Vertrauen) und Vertrauen zwischen Institutionen bzw. sozialen Systemen (Institutionenvertrauen) charakterisieren lassen. Die Schnittmenge (vgl. Abbildung 1) bzw. den kleinsten gemeinsamen Nenner zwischen diesen divergierenden Ansätzen bildet dann die bereits erwähnte Definition von Vertrauen als „the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party“ (Mayer/Davis/Schoorman 1995: 712). In dieser Definition wird keine Aussage darüber getroffen, ob es konkrete Personen oder abstrakte Systeme sind, die Vertrauen geben bzw. nehmen.

Abbildung 1 Varianz von Vertrauen als Begriff



Quelle: eigene Darstellung

In der Psychologie wird Vertrauen – disziplinär bedingt – insbesondere in Bezug auf das Individuum thematisiert (interpersonales Vertrauen). Einerseits wird es als Urvertrauen thematisiert, das sich in der Kindheit entwickelt und die Ausbildung einer persönlichen Identität gestattet. Diesen psychoanalytischen Ansatz repräsentiert insbesondere Erikson (1950). Rotter (1954) vertritt andererseits eine Strömung der Psychologie, die Vertrauen lerntheoretisch ver-

steht. Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit spielen in dieser sozialen Lerntheorie eine entscheidende Rolle. Kommunikation ist dabei die Bedingung für die Entstehung von Vertrauen. Vertrauen wird von Rotter als Erwartung definiert und stellt ein Persönlichkeitsmerkmal dar.

Wiederum gänzlich anders, aber auch mit klarer Rückbindung an Grundannahmen über die Struktur des Individuums – den Homo Oeconomicus, betonen Wirtschaftswissenschaftler insbesondere die Berechenbarkeit der Wahrscheinlichkeit, ob Vertrauen honoriert oder gebrochen wird. Dieser Berechenbarkeit liegt das Verständnis eines rational überlegten Verhaltens zugrunde. In den Wirtschaftswissenschaften wurde jedoch bisher keine eigenständige Grundlegung des Vertrauensbegriffes betrieben, so dass u. a. auf Vertreter der Psychologie zurück gegriffen wird: Zentral für das Verständnis von Vertrauen in der Ökonomie ist z. B. das Werk des Psychologen Deutsch (1958). Im Gegensatz zu Erikson und Rotter definiert er Vertrauen nicht als Einstellung, sondern als Handeln im Sinne sozialer Austauschbeziehungen und als Lernprozess. Deutsch geht von einem rational denkenden und handelnden Menschen aus, der in Abwägung positiver und negativer Konsequenzen eine Entscheidung trifft, die möglichst risikofrei ist. Deutschs Ansatz ist der ökonomischen Spieltheorie, in der Vertrauen mit kooperativem Verhalten gleichgesetzt wird, zuzuordnen (vgl. Ripperger 1998: 5 ff., Villingen 2005: 30 f.).

Ausgehend von dieser auf die Interaktion zwischen natürlichen oder rechtlichen Personen fokussierten Betrachtung und der Verknüpfung mit Rational-Choice-Ansätzen (*Principal-Agent-Theorie*, vgl. z. B. Pratt/Zeckenhauer (1985)) sind in der neuen Institutionenökonomie und von anderen Vertretern einer betriebswirtschaftlichen Perspektive weitere wirtschaftswissenschaftliche Ansätze entwickelt worden, die Vertrauen als Element der Transaktionskostenkalkulation thematisieren. In ihnen wird Vertrauen als Transaktionskosten senkendes Element verstanden (Ripperger 2005: 125 ff.). Die Vertrauensbeziehung setzt hier das Geben und Annehmen von Vertrauen voraus:

„Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der Andere, trotz Fehlens solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhalten wird“ (Ripperger 2005: 45, vgl. auch Rupf-Schreiber 2006: 92 f.)

Derartigen Ansätzen entgegengesetzt und als notwendige Ergänzung für die in diesem Forschungsprojekt zugrunde liegende sozialwissenschaftliche Perspektive sind Theorien des Vertrauens, die nicht die Interaktion zwischen Individuen bzw. Akteuren beleuchten, sondern Vertrauensbeziehungen zu und zwischen sozialen Einheiten als funktionales Strukturelement auffassen (Systemvertrauen; vgl. Kapitel 1.1.4). In diese Kategorie fallen insbesondere die

Arbeiten von Luhmann (1973), der als Vertreter der Soziologie und als Systemtheoretiker Vertrauen als funktionales Äquivalent zur Reduktion von Komplexität der sozialen Wirklichkeit beschreibt. Mittels dieser Reduktion von Komplexität kann Handlungssicherheit gewonnen werden. Zudem bezeichnet auch Luhmann Vertrauen als riskante Vorleistung. Wenn Vertrauen gegeben wird, können sich die Vertrauengebenden nicht vollständig auf ihre Erfahrungen verlassen – die Informationen sind nicht ausreichend und werden bewusst überzogen. Allerdings sind bestimmte Informationen oder Erfahrungen notwendig, damit einer Person oder einem System überhaupt Vertrauen entgegen gebracht werden kann. Luhmann definiert weitere Elemente von Vertrauen (Risiko, Zukunftsbezug und komplexitätsreduzierende Funktion), die von vielen Autor/-innen (vgl. Kapitel 1.1.3) als für die Erforschung von betrieblichen Vertrauenskulturen wesentlich genannt werden und daher im Folgenden genauer beschrieben werden.

### **1.1.1 Elemente von Vertrauen**

Vertrauen als analytischer Begriff, sei es in interpersonalen oder systemischen Zusammenhängen, beinhaltet nach übereinstimmender Ansicht vieler Forscher bestimmte Elemente: Risiko, Zukunftsbezug, Kommunikation, Abhängigkeit und Komplexitätsreduktion (Luhmann 1973, Schottländer 1957, Giddens 1995a, Erikson 1950, Rotter 1954, Schweer 2004: 128 ff., vgl. auch Villinger 2005). Vertrauen beinhaltet demnach stets ein Risiko, und wird als riskante Vorleistung betrachtet. Das Risiko, das dem Vertrauen innewohnt, beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen besteht in einer Situation, in der vollkommene Sicherheit gegeben ist, keine Veranlassung für eine vertrauensvolle Handlung. Zum anderen besteht eine vertrauensvolle Handlung immer aus der Interaktion zwischen Vertrauengebenden und Vertrauensnehmenden und beinhaltet für die ersteren konditional die Möglichkeit enttäuscht zu werden. Darüber hinaus wird qua axiomatischer Setzung behauptet, dass der Schaden für Vertrauengebende, wenn Vertrauen enttäuscht wird, größer sei als der mögliche Nutzen, der durch die Vertrauensgebung entstehen kann. Trotz allem muss das Risiko kalkulierbar und reflektiert sein, da es sich beim Umgang mit diesem Risiko sonst weniger um Vertrauen als um bloße Hoffnung oder Zuversicht handelt (zur Abgrenzung der Begriffe siehe Kapitel 1.1.3). Das Risiko wird dadurch absorbiert, dass so gehandelt wird, als könne das Vertrauen nicht enttäuscht werden. Aber ob diese Entscheidung der Vertrauensgebung belohnt wird, kann erst ex post festgestellt werden. Somit beinhaltet Vertrauen immer eine gewisse Erfahrungssättigung, die künftige Verhaltensweisen zwar erwartbar (oder wahrscheinlich) aber nicht sicher werden lässt (Luhmann 1973: 43; 1989, Ripperger 2005).

Ex ante vertrauen die Vertrauensgebenden den Vertrauensnehmenden in Bezug auf künftige Ereignisse und Handlungen. Das Unwissen über zukünftige Ereignisse und Handlungen beinhaltet stets ein Risiko, welches Vertrauen erst notwendig macht. Zeit spielt also eine entscheidende Rolle, wenn Vertrauen gegeben wird. Es bedarf Zeit, um Erfahrungen zu sammeln, um Personen oder Institutionen als vertrauenswürdig einzuschätzen. Liegen aber ausreichend Informationen vor, so ist es nicht notwendig zu vertrauen, da anhand der vorliegenden Informationen Ereignisse und Handlungen eingeschätzt werden können. Die Vertrauensgebung selbst beinhaltet eine Zeitspanne bis zu dem Zeitpunkt, an dem sich herausstellt, ob das Vertrauen gerechtfertigt war oder es enttäuscht wurde. Wie oben beschrieben, stellt Luhmann die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen in den Vordergrund seiner funktionalistischen Analyse. Ohne ein Mindestmaß von Vertrauen könnte kein gesellschaftliches System funktionieren und keine Alltagssituation bewältigt werden. Aufgrund der Komplexität der sozialen Umwelt kann es keiner Person gelingen alle Informationen, die potentiell zur Verfügung stehen, aufzunehmen und zu verarbeiten. Daher bedarf es Reduktionsmechanismen, um nicht handlungsunfähig zu werden (Luhmann 1973).

Vertrauen beinhaltet stets noch drei weitere Aspekte. Zum einen stellt Vertrauen eine wesentliche Bedingung für gelungene Kommunikation dar. Kommunikation kann Vertrauen aber auch einleiten, intensivieren oder zerstören. Zum anderen beinhaltet Vertrauen eine Abhängigkeit. Die Abhängigkeit der Vertrauensnehmenden ist umso größer, je bedeutsamer ein nicht opportunistisches Verhalten ihrerseits für die Vertrauensgebenden ist. Drittens ist noch die Reziprozität von Vertrauen zu nennen. Vertrauen wird umso intensiver, je wechselseitiger Vertrauen gegeben und nicht enttäuscht wird (Rupf-Schreiber 2006: 96 f.).

### **1.1.2 Formen des Vertrauens**

Neben den verschiedenen Vertrauenstheorien in den Disziplinen und den Elementen, die Vertrauen konstitutiv beinhaltet, kann Vertrauen über seine Gestalt bzw. Form oder seine Intensität beschrieben und unterschieden werden, je nachdem in welcher Zusammensetzung und Gewichtung zueinander die zuvor beschriebenen Elemente in konkreten Handlungssituationen wirksam werden (Zimmermann 2003: 34 ff.). Vertrauen kann in unterschiedlichen Gestaltformen existieren bzw. in der Literatur werden verschiedene Typen von Vertrauen unterschieden, wobei die Unterscheidungsmerkmale je nach Gegenstandsbezug (Vertrauen zwischen Personen, Vertrauen zwischen Personen und Institutionen, Vertrauen zwischen Organisationen, etc.) sowohl in den Dimensionen vertikaler als auch horizontaler Vertrauensbeziehungen und -funktionen stark variieren (Hartmann/Offe 2001: 8 ff.). Beispielhaft, weil bereits

als Handbuchwissen genutzt (Piwinger/Zerfaß 2007: 192) und von vielen zitiert (z.B. Kuster 2006, Hinterseer 2010, Risch 2008), kann hier die Systematik von Osterloh/Weibel (2006) angeführt werden, die drei Typen unterscheiden:

**Situationsbasiertes Vertrauen:** dieses tritt auf, wenn sich Fremde gegenüberstehen und die Zusammenarbeit „aufgrund eines situationsbasierten Kalküls zustande kommt“ (Osterloh/Weibel 2006: 50 ff.). Die Personen können in ein soziales Dilemma fallen. Bekanntestes Beispiel ist das Gefangenendilemma: das kooperative Verhalten wäre für alle Beteiligten am Besten. Jedoch verhindert das egoistische Verhalten der Individuen leicht das kooperative Verhalten (denn das kooperative Verhalten des/r Einzelnen kann für ihn/sie zu großen Verlusten führen, wenn sich nicht alle anderen auch kooperativ verhalten). Ein Weg aus dem sozialen Dilemma kann also nur in einem risikobewussten Handeln liegen. Dieses wird häufig mit situationsbasiertem Vertrauen gleichgesetzt. Osterloh/Weibel bezeichnen es als unechtes Vertrauen, das jedoch Ausgangspunkt für echtes Vertrauen sein kann (Osterloh/Weibel 2006: 50 ff.).

**Eigenschaftsbasiertes Vertrauen:** dieses besteht, wenn der/die Vertrauensgeber/-in aufgrund gemachter Erfahrungen mit dem/der Vertrauensnehmer/-in erwartet, dass ihm dieser nicht schaden wird. Diese Vertrauenserwartung speist sich aus drei möglichen Quellen: 1. Die Kompetenzerwartung bedeutet, dass der/die Vertrauensgeber/-in davon ausgeht, dass der/die Vertrauensnehmer/-in über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um die ihm/ihr übertragene Aufgabe zu erfüllen. Dies betrifft sowohl die Fach- als auch die soziale Kompetenz. 2. Die Integritätserswartung bedeutet, dass sich der/die Vertrauensnehmer/-in an situationsübergreifenden, verinnerlichten Werten ausrichtet. 3. Mit der Benevolenzerwartung<sup>2</sup> ist gemeint, dass Vertrauensnehmende in ihren Handlungen auch das Wohlbefinden der Vertrauensgebenden berücksichtigen. Wenn Integritäts- und Benevolenzerwartung wechselseitig vorausgesetzt werden, wird aus einem eigenschaftsbasierten Vertrauen Identifikationsbasiertes Vertrauen (Osterloh/Weibel 2006: 57).

**Identifikationsbasiertes Vertrauen:** hier steht die „Gemeinschaft der Vertrauenden“ im Vordergrund, so dass inhaltliche Parallelen zu dem gesehen werden, was in den 1980er Jahren als Unternehmenskultur bezeichnet wurde<sup>3</sup>. Die Stärke einer Unternehmenskultur wie einer Vertrauensgemeinschaft drückt sich demnach in zwei Dimensionen aus: Einerseits Prägnanz

---

<sup>2</sup> Benevolenz = Wohlwollen; mit Benevolenzerwartung ist die Erwartung gemeint, dass jemand gewillt ist, in seinen Handlungen die Bedürfnisse seines Gegenübers zu berücksichtigen.

<sup>3</sup> Heute ist die Definition von Unternehmenskultur (vgl. Stremming 2009, Sackmann 2002) in wissenschaftlichen Beiträgen wesentlich breiter und weniger an das affektionale Element von Kultur als alltagsprachlichem Begriff gebunden (vgl. Kapitel 2).

(dem Gegenüber ist klar, was in der Gemeinschaft erwünscht ist und was nicht) und andererseits Verankerungstiefe (das gemeinschaftliche Handeln ist tief verinnerlicht) (Osterloh/Weibel 2006: 64). Zusätzlich basiert das identifikationsbasierte Vertrauen auf gegenseitiger Sympathie und der Entwicklung einer gemeinsamen Bindung. Die Partner/-innen interessieren sich für das Wohlergehen der Anderen und schätzen die Beziehung als solche; diese Aussage trifft für das Verhältnis von Individuen als wechselseitiges und für Organisationen als einseitiges Vertrauensverhältnis zu (Osterloh/Weibel 2006: 63 ff.).

### 1.1.3 Abgrenzung zu anderen Begriffen

Wie bereits angedeutet, ist Vertrauen ein analytisch schwer zu fassender Begriff, da er etwas Gefühltes meint, was sich nur in der zukünftigen Handlung realisiert und trotzdem auf einem gewissen Kern an Erfahrungswissen beruht (Offe 2001: 364 ff.). Um hier dennoch zu einer gewissen Systematik zu kommen, bietet es sich an, Vertrauen von anderen Begriffen mit ähnlicher Semantik zu unterscheiden. Ripperger (2005: 34 ff., vgl. Meifert 2003: 18 ff.) unterscheidet hierzu Zuversicht, Hoffnung, Zutrauen und Vertrauen:

Bei Zuversicht handelt es sich um eine unbewusste Einstellung, die gegenüber der vertrauten Umwelt eingenommen wird. Diese unspezifische Grundeinstellung ermöglicht es den permanent bestehenden Unsicherheiten des alltäglichen Lebens zu begegnen. Zuversicht ist somit eine Haltung gegenüber bestehenden Unsicherheiten unter Missachtung der Möglichkeit, dass diese Haltung enttäuscht wird.<sup>4</sup> Dies ist hervorzuheben, da Hoffnung, Zutrauen und Vertrauen sich auf Risiken beziehen, deren konstitutives Merkmal die bewusste Inkaufnahme der Möglichkeit des Scheiterns ist (Ripperger 2005: 34 ff.).<sup>5</sup>

Risiken wiederum sind in beeinflussbare (endogene) und unbeeinflussbare (exogene) Risiken zu unterscheiden. Auf exogene Risiken wird mit Hoffnung reagiert. Es ist die Hoffnung darauf, dass sich die Umwelt in einer bestimmten Weise ändert, ohne dass auf diese Änderung Einfluss genommen werden kann. Auf endogene Risiken wird demgegenüber je nach Art (Fähigkeit und Wille eines Akteurs) mit Zutrauen oder Vertrauen reagiert. Jemandem etwas zutrauen, bedeutet einem anderen Menschen bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten zuzusprechen und ist neutral gegenüber den Auswirkungen eines solchen Verhaltens auf die eige-

---

<sup>4</sup> Beispiel: Ich gehe in einen Supermarkt und erwarte, dass der Käse, den ich kaufe, nicht vergiftet ist.

<sup>5</sup> Beispiel: Ich gebe meinem Nachbarn den Schlüssel zu meiner Wohnung, damit er die Blumen gießt, wohlwissend, dass er in meinen Privatsachen schnüffeln könnte, was mir sehr unangenehm wäre.

ne Person,<sup>6</sup> während Vertrauen immer auf den Eintritt eines Nutzen stiftenden Ereignisses setzt (Ripperger 2005: 34 ff.).

Neben Zuversicht, Hoffnung und Zutrauen kann auch Vertrautheit von Vertrauen unterschieden werden: „Vertrauen baut auf Vertrautheit auf“ (Osterloh/Weibel 2006: 42). Vertrautheit bildet die Grundlage für Vertrauen und auch für Misstrauen. Vertrautheit ist die Basis sozialen Handelns, da nur eine gewisse Bekanntheit der Akteure miteinander bloßes Handeln zu sozial gebundenem Handeln macht. Vertrautheit kann jedoch nicht wie Vertrauen enttäuscht werden, da sie keine Handlung, sondern einen Zustand beschreibt, aus dem Vertrauen entstehen kann (Ripperger 2005: 34 ff.).

Zudem ist die Relation von Vertrauen zu Misstrauen zu betrachten. Misstrauen sollte nicht als Gegenteil von Vertrauen verstanden werden, sondern eher als separates, teilweise korreliertes und funktionales Kontinuum (Schweer/Vaske/Vaske 2009: 247, 1999, Gans et al. 2001, Ellrich/Funken/Meister 2001: 206 ff.). Vertrauen wächst im Gegensatz zu Misstrauen nur allmählich und kann aber ebenso schnell verloren gehen, wie Misstrauen aufgebaut wird. Das heißt jedoch nicht, dass unter einer funktionalen Perspektive Vertrauen gut und Misstrauen schlecht ist. Sowohl Vertrauen als auch Misstrauen sind notwendige Äquivalente, um Risiken zu kontrollieren und Handlungsfähigkeit zu erreichen (Schweer/Vaske/Vaske 2009). Siewers (1999) thematisiert Angst als Gegenpart des Vertrauens. Demnach ist es Angst, die zum entscheidenden Faktor gegen jede Art von Wandel werden kann. Anders als Misstrauen und Vertrauen schließen sich Angst und Vertrauen gegenseitig aus. Darüber hinaus können Vertrauen und Misstrauen in verschiedenen sozialen Kontexten durch Macht funktional ersetzt werden, im dem Handlungsfähigkeit durch Komplexitätsreduktion gewährleistet wird (Meifert 2003: 26 ff.).

#### **1.1.4 Interpersonales Vertrauen vs. Systemvertrauen**

Wie bereits in Kapitel 1.1 angedeutet, ist es für ein sozialwissenschaftliches Projekt naheliegend, den Forschungsgegenstand hinsichtlich seiner Eigenschaften in Bezug auf das Handeln von Individuen und sozialer Gefüge zu untersuchen. Hierzu bietet es sich an, das Verhältnis von interpersonalem Vertrauen und Systemvertrauen näher zu beleuchten. In den unterschiedlichen theoretischen Ansätzen zum Thema Vertrauen wird Vertrauen von einer personalen bis hin zu einer funktionalen Variable verstanden. Vertrauen ist darüber hinaus von verschiedenen anderen Begriffen zu unterscheiden (vgl. Kapitel 1.1.3) und kann von unterschied-

---

<sup>6</sup> Beispiel: Ich werde von einem Mann mit einem Messer bedroht und traue ihm zu, dass er es auch gegen mich einsetzen wird, wenn ich nicht tue, was er verlangt.

licher Intensität sein und verschiedenen Typen zugeordnet werden (vgl. Kapitel 1.1.2). Vertrauen beinhaltet also stets verschiedene Elemente (vgl. Kapitel 1.1.1), unabhängig davon, ob es sich um interpersonelles oder um systemisches Vertrauen handelt. Auf diese Unterscheidung soll im Folgenden zunächst näher eingegangen werden, bevor das Projekt selbst verortet wird.

**Interpersonales Vertrauen:** Interpersonales Vertrauen ist personengebunden und wird in der Interaktion gefestigt. Das Vertrauen zwischen zwei Personen kann sich entwickeln, festigen aber auch auflösen (Bohn 2007: 25 ff.). Das „Gesetz des Wiedersehens“ (Luhmann 2000: 46) ist in relativ dauerhaften Beziehungen mit wechselseitiger Abhängigkeit besonders stark ausgeprägt. Ein Vertrauensaufbau erfolgt dann, wenn ein Anlass gegeben ist, zu vertrauen. Der/die Vertrauensgeber/-in geht eine „riskante Vorleistung“ (Luhmann 2000: 55) ein und der/die Vertrauensnehmer/-in kann dieses Vertrauen honorieren oder enttäuschen. Der Aufbau von Vertrauen braucht daher Zeit und erfolgt immer in kleinen Schritten: „Man kann Vertrauen nicht verlangen. Es will geschenkt und angenommen sein“ (Luhmann 2000: 55). Analog zu Geschenken, setzt bei Vertrauen, wenn es angenommen wird, ein kompliziertes System reziproker Verpflichtungen zur Gegenleistung ein: „Vertrauen wird wechselseitig gewährt und erwiesen; man steht gegenseitig in der Schuld des anderen, das Vertrauen zu erwidern, sich dankbar zu zeigen, vertrauenswürdig zu sein“ (Bohn 2007: 27).

**Systemvertrauen:** Systemvertrauen betont den Aspekt von Vertrauen in gesellschaftliche Teilsysteme, wie z. B. Institutionen oder Organisationen. Systemvertrauen bezieht sich auf die Funktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit bestimmter Systeme sowie auf das Vertrauen in die Geltung und die Verlässlichkeit sozialer Institutionen und Verfahren (z. B. die Betriebsverfassung oder Verfahren der Mitarbeiter/-innenbeteiligung; (Luhmann 1973, vgl. Endress 2002). Systemvertrauen beruht somit auf reflexivem Vertrauen. Das heißt, dieses Vertrauen funktioniert nur, wenn man selbst und andere darauf vertrauen, dass ein System funktioniert wie es funktionieren soll<sup>7</sup>. Nach Lewicki und Bunker entsteht Systemvertrauen (1995: 137) durch generalisiertes Vertrauen: „individuals must generalize their personal trust to large organizations made up of individuals with whom they have low familiarity, low interdependence, and low continuity of interaction“. So verstandenes Systemvertrauen ist immer von Aspekten des personalen Vertrauens beeinflusst: „Organisationen und Systeme werden meistens durch Menschen repräsentiert, wodurch ein personaler Vertrauensmechanismus immer mit zu

---

<sup>7</sup> Auf diesen Aspekt verweisen insbesondere (Zucker 1986) - mit dem Konzept des „*institutional-based-trust*“ - oder auch Coleman (Coleman 1982) - mit seinem Konzept des „*third party trust*“ - sowie Burt / Knez (1996) mit „*trust and third party gossip*“. Grundlegungen zu Systemvertrauen finden sich auch bei Giddens (Giddens 1995a: 107).



bedenken ist. Die Repräsentanten sind selbst potentielle Vertrauensobjekte oder Transporteure der Vertrauenswürdigkeit der gesamten Institution“ (Rupf-Schreiber 2006: 101). So ist auch das Systemvertrauen in Unternehmen auf interpersonales Vertrauen angewiesen. Badura (2008) weist in diesem Zusammenhang auf die stressreduzierende Wirkung von Vertrauen zwischen Menschen und von Vertrauen in Organisationen hin. Dabei handelt es sich um ein Vertrauen, dass die Grundüberzeugungen und Werte einer Organisation, von ihren Mitgliedern und ihrer Umwelt geteilt werden. Verhalten wird dadurch vorhersehbarer und berechenbarer, was Ängste und Hilflosigkeitsgefühle vermeiden hilft und dem Bedürfnis nach Sinn, Verstehbarkeit und Beeinflussbarkeit der Lebensumstände entgegen kommt (Kontrollbedürfnis). Die sinn- und beziehungsstiftende Bedeutung geteilter Überzeugungen, Werte (wie z. B. Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung, soziale Verantwortung, Leistungsgerechtigkeit, etc.) und Regeln (Sparsamkeit, Achtsamkeit, Verantwortlichkeit, etc.), kann Badura (2008) zufolge als überaus bedeutsam für die Entwicklung von betrieblichen Vertrauenskulturen eingeschätzt werden.

Da es im Projekt RessourcenKultur insbesondere um Vertrauen in Organisationen geht, wird man in der empirischen Analyse von betrieblichen Arbeits-, Vertrauens- und Unternehmenskulturen immer mit beiden Ebenen des Vertrauens konfrontiert sein: Interpersonales- und Systemvertrauen werden immer in einem interdependenten Verhältnis auftreten, die nur mittels rekonstruktiver Verfahren zu entschlüsseln sein werden (vgl. auch Kapitel 4). Zu Fragen ist immer sowohl nach den Eigenschaften der Person (z. B. der Geschäftsführerin/des Geschäftsführers) als Träger/-in spezifischer Vertrauensnormen, als auch nach der jeweiligen Passung dieser Eigenschaften zu den institutionalisierten Formen betrieblicher Vertrauenserwartungen unter den Mitgliedern dieser Organisation. An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass vor allem die Definitionen des so genannten eigenschaftsbasierten und identifikationsbasierten Vertrauens von besonderem Interesse für dieses Forschungsvorhaben sind, da es als Heuristik plausibel erscheint, dass nur ein Vertrauen von bestimmter Intensität und Qualität in der Lage ist, stabile Vertrauenskulturen in Unternehmen langfristig zu gewährleisten. Im Folgenden soll daher genauer auf das Vertrauen in Unternehmen eingegangen werden.

## **1.2 Vertrauen in Unternehmen**

Neben den bisher vorgestellten allgemeinen theoriegeleiteten Zugängen, Annäherungen und Differenzierungen zum Thema Vertrauen, können unter einer den hier interessierenden Ge-

gegenstand Vertrauen in Organisationen<sup>8</sup> fokussierenden Perspektive im Wesentlichen folgende vier spezifische und teilweise bereits anwendungsbezogene Aspekte hervorgehoben werden:

1. Vertrauen als interpersonelle Variable: Vertrauen ist personengebunden und wird in Interaktionen aufgebaut. Dementsprechend werden Interaktionen in Organisationen untersucht, z. B. Vorgesetzten-Mitarbeiter/-innen-Verhältnis oder das Binnenverhältnis von Teammitgliedern (Bohn 2007: 7).
2. Vertrauen und Fairness: Unfaire Behandlung führt zu erhöhten Fehlzeiten, vermehrtem Diebstahl und Fluktuation. Faire Behandlung führt zu einer höheren Arbeitsleistung, der Identifikation mit dem Unternehmen und Vertrauen in Vorgesetzte und Unternehmen (Osterloh/Weibel 2006: 125).
3. Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle und Macht: Vertrauen wird als soziale Variable verstanden, die insbesondere dann relevant wird, wenn es um Kooperation geht. Vertrauen wird als positiv besetzte Kategorie dem Konzept der Kontrolle von Arbeitskraft gegenübergestellt (Bohn 2007: 9 f.).
4. Management von Vertrauen: Dies beinhaltet die Gestaltbarkeit und Steuerbarkeit von Vertrauen. Vertrauen wird als notwendige Voraussetzung zur Koordinierung von Geschäftsprozessen betrachtet und es interessiert die Frage, wie Vertrauen gesteuert und gestaltet werden kann sowie Transaktionskosten gemindert und Opportunitätskosten vermieden werden können (Bohn 2007, 8f) .

Im Folgenden soll genauer auf die einzelnen Zugänge eingegangen werden. Eine weitere wichtige Funktion von Vertrauen in Unternehmen ist das Vertrauen bei Veränderungsprozessen: Vertrauen gewinnt in Krisensituationen oder bei Reorganisationen an Einfluss. Da die Verunsicherung steigt, steigt auch das Bedürfnis nach Vertrauen. Denn die Grundlage von Vertrauen wird in Veränderungsprozessen brüchiger, da Garantien und Sicherheiten abgebaut werden (Bohn 2007: 11). Vertrauen in Veränderungsprozessen wird ausführlich im Kapitel „Vertrauen und Kultur in Bezug auf betriebliche Innovationen“ (Kapitel 3) behandelt, weil es im Projektkontext konkret um den Bezug von Vertrauen zu Innovationen geht, welche eine spezifische Form von Wandel bzw. Veränderungsprozessen darstellen.

---

<sup>8</sup> Vertrauen in Organisationen kann nach Schweer (2003) als innerbetriebliches oder intraorganisationales Vertrauen verstanden werden. Zusätzlich gibt es noch das Kundenvertrauen, also das Vertrauen der Kunden in ein Unternehmen und das interorganisationale Vertrauen, also das Vertrauen zwischen Organisationen. Auf diese Formen des Vertrauens, die als extraorganisationales Vertrauen verstanden werden, wird im Folgenden nicht weiter eingegangen, da sie nicht Bestandteil des Forschungsgegenstandes sind.

**Vertrauen als interpersonelle Variable:** Oben wurde bereits auf interpersonelles Vertrauen in Abgrenzung zum Systemvertrauen eingegangen. Im Folgenden soll daher nur kurz auf spezifische Besonderheiten interpersonellen Vertrauens in Unternehmen eingegangen werden.

Die Vorgesetzten-Mitarbeiter/-innen-Beziehung ist die am häufigsten untersuchte Vertrauensbeziehung im organisationalen Kontext (Schweer 2003: 329). Besonders notwendig ist diese Vertrauensbeziehung bei relativ unstrukturierten Aufgaben (z. B. Forschung und Entwicklung), bei Aufgaben, die schwierig zu beobachten sind (z. B. Außendienst) oder Arbeitsaufgaben, deren Ergebnisse schwer zu erfassen sind (z. B. Qualität der Kundenbetreuung) (Rupf-Schreiber 2006: 97). Es kann aber allgemein davon ausgegangen werden, dass kein Unternehmen ohne Vertrauen auskommt. Dieses Vertrauen ist zumeist unbewusst und geschieht aus funktionaler Notwendigkeit heraus (z. B. Arbeitsteilung, Senkung von Transaktionskosten, Unverzichtbarkeit sozialen Zusammenhalts) (Meifert 2008: 310).

Jedes Unternehmen, in dem es eine Arbeitsteilung gibt, hat einen Bedarf an Vertrauen, auch wenn es zunächst nur das Vertrauen in die Kompetenz<sup>9</sup> alltäglicher Arbeit ist (Meifert 2008: 316). Es handelt sich dabei also um ein „darauf-verlassen“, dass Andere ihre Arbeit kompetent ausführen. Zugleich wird auch in die Integrität<sup>10</sup> des/r Anderen vertraut. Dieses Vertrauen in die Integrität des/r Anderen kann im betrieblichen Kontext sowohl das Ergebnis von Erfahrungen sein als auch aus der Abhängigkeit des/der Einzelnen von seinem/ihrem Arbeitsplatz entstehen, welche es notwendig macht, sich integer zu verhalten (Meifert 2008: 317). Vertrauen in die Gesinnung<sup>11</sup> des/r Anderen wird unter betrieblichen Rahmenbedingungen erschwert. Aufgrund der verschiedenen Interessen der Mitglieder eines Unternehmens kann Vertrauen in die Gesinnung der Vertrauensnehmenden nicht ohne Weiteres erwartet werden, vor allem dann nicht, wenn die Erwartungshaltung über das alltägliche Maß an Unterstützung und Hilfestellung hinaus geht und z. B. Fürsorge oder Wohlergehen mit einschließt.

Interpersonelles Vertrauen in Unternehmen wird also aufgrund der hierarchischen Struktur und der Orientierung an Gewinnmaximierung erschwert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es in Unternehmen kein interpersonelles Vertrauen geben kann. Von besonderer Bedeutung ist,

---

<sup>9</sup> Meifert (2003) definiert Vertrauen anhand von drei Erwartungsdimensionen: Kompetenz, Integrität und Gesinnung. Die dem/der Vertrauensnehmer/-in zugeschriebene Kompetenz kann das Resultat eigener Erfahrungen sein oder von einem Bild, dass der Vertrauensgeber vom Vertrauensnehmer besitzt. Dieses Bild kann auf Gefühl, Vorurteilen oder Einschätzungen Dritter beruhen. Das Vertrauen erodiert, wenn die mit der Kompetenzerwartung verbundenen Leistungen oder Ergebnisse nicht eintreten (Meifert 2008: 312).

<sup>10</sup> Unter Integrität versteht Meifert (2003) Offenheit, Diskretion, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit.

<sup>11</sup> Zur Gesinnung gehört, dass der Vertrauensnehmer sich loyal und wohlwollend verhält, dass die Interessen des Vertrauensgebers gewahrt werden, dass der Vertrauensnehmer sich respektvoll und rücksichtsvoll verhält und nicht versucht aus der Vertrauensbeziehung einen übertrieben Vorteil zu ziehen (Meifert 2008: 313). Entscheidend ist zudem, dass sich eine Reziprozität in der Vertrauensbeziehung einstellt (Meifert 2008: 314).

in wie weit Regeln der Fairness beachtet werden. Hierauf soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

**Vertrauen und Fairness:** Für Vertrauen in Unternehmen ist Fairness ein wichtiger Aspekt (Beckert/Metzner/Roehl 1998, Bierhoff 2003, Brockner 1990, Brockner/DeWitt/Grover/ Reed 1990, Bunker/Rubin 1995, Daly/Geyer 1995, Hartmann/Brentel/Rohn 2006). Osterloh und Weibel (2006) unterscheiden zwischen distributiver Fairness, prozeduraler Fairness und interaktiver Fairness (Osterloh/Weibel 2006). Distributive Fairness bezeichnet demnach die Verteilung materieller oder immaterieller Güter und Lasten im Unternehmen. Dies beinhaltet z. B. gerechten Lohn, die gerechte Verteilung lästiger Pflichtarbeiten, eine ausreichende und faire Kümmernis der Vorgesetzten um die Mitarbeiter/-innen usw. Entscheidend ist hierbei, dass diese Verteilung im Verhältnis zu anderen als gerecht empfunden wird (Osterloh/Weibel 2006: 126). Es gibt drei unterschiedliche Verteilungsprinzipien der distributiven Fairness bzw. Gerechtigkeit<sup>12</sup>:

1. das Leistungsprinzip: „Verteilungen gelten als gerecht, wenn sie proportional zu den individuellen Beiträgen vorgenommen werden.“ (Osterloh/Weibel 2006, 130)
2. das Gleichheitsprinzip: „Alle relevanten Personen erhalten einen gleich hohen Anteil an Gütern und Lasten“ (Osterloh/Weibel 2006, 130)
3. das Bedarfsprinzip: „Fairness misst sich daran, ob die spezifischen Bedürfnisse einer Person – etwa die Anzahl der Kinder – in die Entscheidung mit einbezogen werden“ (Osterloh/Weibel 2006, 130) (Osterloh/Weibel 2006: 130 f., vgl. auch Heid 1994, Schulenburg 1990, Vobruba 1996).

Distributive Fairness erhöht das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in das Unternehmen, verlängert den Beziehungshorizont und verstärkt Vertrauen würdigendes Verhalten der Beschäftigten im Sinne des *organizational citizenship behaviors*<sup>13</sup> (Osterloh/Weibel 2006: 131).

Prozedurale Fairness bedeutet, dass hierbei das Verfahren als fair empfunden wird. Ein Verfahren wird häufig als fair erachtet, wenn es folgende Merkmale aufweist: Konsistenz, Unparteilichkeit, Korrigierbarkeit, Genauigkeit und Partizipation (Osterloh/Weibel 2006: 134). Osterloh/Weibel stellen die These auf, dass die prozedurale Fairness für die Mitarbeiter/-innen in

---

<sup>12</sup> Gerechtigkeit und Fairness haben durchaus unterschiedliche Bedeutungen, auf die jedoch an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird (vgl. hierzu Klendauer/Streicher/Jonas/Frey 2006).

<sup>13</sup> *organizational citizenship behaviour* bezeichnet ein freiwilliges Verhalten der Mitarbeiter/-innen, dass über ihre Pflichten, die im Arbeitsvertrag oder in der Stellenausschreibung festgelegt sind, im Sinne eines guten ‚Organisationsbürgers‘ hinausgeht. Dazu zählt das freiwillige Übernehmen auch von unangenehmen Aufgaben, die Bereitschaft Überstunden zu leisten, um wichtige Fristen einzuhalten, auch außerhalb des Unternehmens positiv über dieses zu sprechen, kollegiale Hilfsbereitschaft, Unterstützung neuer Mitarbeiter/-innen und das Beitragen zu einem angenehmen Arbeitsklima (Osterloh/Weibel 2006: 132 f.)

der Regel wichtiger sei als die distributive Fairness, da ein gerechtes Verfahren auch die Chance auf ein gerechtes Ergebnis erhöhe; die Mitarbeiter/-innen werden durch gerechte Verfahren vor Willkür geschützt; eine gerechte Verteilung im Sinne der distributiven Fairness ist oftmals nur schwierig zu realisieren, da Kriterien und Messung dieser Kriterien unklar sind (Osterloh/Weibel 2006: 136). Gerechte Verfahren erhöhen das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in die Vorgesetzten und das Unternehmen (Osterloh/Weibel 2006: 136), stärken das *organizational citizenship behavior* der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen (Osterloh/Weibel 2006: 137), erhöhen die Bindung der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen, haben einen positiven Einfluss auf das *commitment*<sup>14</sup> und sorgen dafür, dass sich mit Verteilungen, die als ungerecht erlebt werden, besser abgefunden werden kann (Osterloh/Weibel 2006: 138). Ungerechte Verteilungen können im unternehmerischen Kontext nicht immer vermieden werden, allerdings kann die Beachtung von Prinzipien der prozeduralen Fairness die negativen Effekte einer als ungerecht empfundenen Verteilung mit relativ geringem finanziellem Einsatz kompensieren. Empfinden Beschäftigte jedoch Verteilung und Verfahren als ungerecht, potenzieren sich die negativen Effekte (Osterloh/Weibel 2006: 139).

Interaktive Fairness bezieht sich nicht wie die prozedurale Fairness auf die formale Ausgestaltung von Verfahren, sondern auf deren konkrete Anwendung durch die Vorgesetzten. Es geht also um die Art, wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter/-innen behandeln. Entscheidend für die interaktive Fairness ist der zwischenmenschliche Umgangston (Höflichkeit, Respekt) und das Kommunikationsverhalten (Osterloh/Weibel 2006: 140). Interaktive Fairness ist insofern wichtig, als erstens Mitarbeiter/-innen ihre Vorgesetzten positiver einschätzen, wenn sie höflich und respektvoll sind und ihre Vorgehen und Entscheidungen erläutern (Osterloh/Weibel 2006: 143), zweitens es einen Zusammenhang zwischen interaktiver Fairness und Vertrauen gibt und drittens negative Reaktionen z. B. auf Entlassungen, Reorganisationsmaßnahmen oder Lohnkürzungen verringert werden (Osterloh/Weibel 2006: 144).

Regeln der Fairness zu beachten, ist für ein Unternehmen von entscheidender Wichtigkeit, wenn angestrebt wird, dass sich die Beschäftigten im Sinne des *organizational citizenship behavior* verhalten. Fairness kann als Grundlage für Vertrauen in Unternehmen verstanden werden – insbesondere für das interpersonale Vertrauen, dass für alle hier benannten Formen systemischen Vertrauens Voraussetzung ist.

---

<sup>14</sup> *commitment* bezeichnet das Ausmaß der Identifikationen der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Verpflichtung gegenüber den Zielen der Organisation (Osterloh/Weibel 2006: 138)

**Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle:** Vertrauen wird unter einer anwendungsbezogenen Perspektive häufig als Gegenentwurf zu Kontrolle thematisiert. Dort liegt der Fokus insbesondere auf der Transaktionskosten reduzierenden Wirkung von Vertrauen anstelle von Kontrolle (vgl. Osterloh/Weibel 2006, Rupf-Schreiber 2006, Meifert 2008). Das möglicherweise damit einhergehende Problem wachsender Opportunitätskosten, wird tendenziell unter dieser Perspektive unterschätzt und bisher eher in akademischen Fachpublikationen betont (vgl. Conrad/Keller 2000, Geramanis 2002). Auf der einen Seite ist Vertrauen daher im Interesse von Unternehmensleitungen, weil dieses z. B. für qualifizierte Arbeit erforderlich ist, auf der anderen Seite muss mit den möglicherweise auftretenden Opportunitätskosten umgegangen werden.

Zudem wird in Teilen der sozialwissenschaftlichen Literatur im Kontext der Phänomene neuer Vergesellschaftungsformen, z. B. gekennzeichnet mit dem Begriff Postfordismus, der Frage nach grundsätzlichen Veränderungen der Arbeitsbedingungen und betrieblichen Arbeitsbeziehungen nachgegangen. In diesen Diskussionen um die Subjektivierung von Arbeit wird als idealtypisches Konzept das des Arbeitskraftunternehmers ausgemacht (vgl. Voß/Pongratz 1998). Dieses Konzept verdeutlicht die Veränderungen, die die Ware Arbeitskraft im Zuge der Umstellung von fordistischer zu postfordistischer Produktionsweise<sup>15</sup> erfährt. Die postfordistische Arbeitskraft ist zu verstärkter Selbstkontrolle, erweiterter Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung gezwungen, um am Arbeitsmarkt bestehen zu können (vgl. z. B. Beck 1986). Diese Arbeitskraft kontrolliert sich selbst (direkte Kontrolle wird durch indirekte Kontrolle ersetzt), vermarktet sich selbst (die Arbeitskraft entwickelt und produziert ihre Ware Arbeitskraft) und verbetrieblicht seine Lebensführung (Durchorganisation von Alltag und Leben nach ökonomischen Gesichtspunkten). Einige dieser Merkmale werden in der Diskussion um die Subjektivierung von Arbeit aufgegriffen. Zentrale These ist, dass Subjektivität in der Arbeitswelt auf Grund von gesellschaftlichen Veränderungen und Veränderungen in der Arbeitswelt, an Bedeutung gewinnt (Kratzer/

---

<sup>15</sup> Fordismus und Postfordismus bezeichnen historische Phasen, die durch spezifische Formen von Wirtschaftsverhältnissen gekennzeichnet sind (Hirsch 1990, Hirsch/Roth 1986), die wesentliche Auswirkungen auf die Arbeitskraft haben. Der Fordismus setzte sich in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts zunächst in den USA und schließlich weltweit durch (Schmidt 1995: 310). Die fordistische Arbeitskraft zeichnet sich durch weitgehend standardisierte und systematisch entwickelte Fachqualifikationen aus (duale Berufsausbildung in Deutschland) und unterliegt der direkten Kontrolle. Die Arbeitskraft ist durch starke kollektive Interessensvertretungen und staatlich geregelten Schutz weitgehend vor extremer Ausbeutung geschützt. Arbeit und Beruf werden zum bestimmenden Teil des Lebenslaufs, um den sich Freizeit, Familie u.ä. gruppiert (vgl. Voß/Pongratz 1998). Der zeitliche Übergang zur postfordistischen Arbeitskraft wird frühestens Mitte der 70er Jahre mit der Wirtschaftskrise gesehen (Schmidt 1995: 310). Die heutigen vielfältigen Formen von Arbeitskraft können als Zeichen eines solchen Wandels zum Postfordismus begriffen werden.

Sauer/Hacket/Trinks/Wagner 2003: 37). Merkmale einer Subjektivierung von Arbeit finden sich z. B. in neuen Organisationskonzepten und Steuerungsformen (Dezentralisierung, indirekte Steuerung), in Tendenzen der Überführung von Lohnanteilen in Leistungsentgelte (Ergebnisorientierung, Vertrauensarbeitszeit) und in neuen Arbeitsformen (wie etwa Gruppen- oder Projektarbeit) (vgl. Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997, Moldaschl/Schultz-Wild 1994, Bollinger 2001). Subjektivierung beinhaltet zugleich Chance und Zwang: die Chance die eigene Subjektivität in die Arbeitsprozesse einbringen zu können, aber auch den Zwang, diese subjektiven Beiträge im Sinne der Betriebsziele einzubringen (Moldaschl/Voß 2002).

Subjektivierung von Arbeit und das idealtypische Konzept des Arbeitskraftunternehmers stehen zunächst einmal nicht für die Zunahme von Vertrauen, sondern für eine Veränderung von Kontroll- und Steuerungsmechanismen hin zu verstärkter Selbstkontrolle. Hierbei handelt es sich um eine grundlegende Entwicklung, die der Thematik Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle, tendenziell zu Grunde liegt. Die Thematisierung von Vertrauen als Konzept ist erst möglich, wenn sich die Kontroll- und Steuerungsmechanismen in Richtung Selbstkontrolle verändern. Kritisch betrachtet stellt Vertrauen dann keinen Gegenentwurf zu Kontrolle, sondern eine ideologische Überhöhung wachsender Selbstkontrolle dar (Geramanis 2002). Vertrauen bietet Beschäftigten jedoch faktisch immer auch die Möglichkeit sich opportunistisch zu verhalten. Um dieses Opportunitätsproblem zu lösen, unterscheidet Geramanis (2002) drei mögliche Strategien der Geschäftsführung: 1. Rekrutierung des richtigen Personals, 2. den entsprechenden Druck aufbauen, der die Mitarbeiter/-innen dazu bringt, das Richtige zu tun, 3. die Förderung der Einsicht „in die Notwendigkeit des freiwilligen Mitspielens der Beschäftigten im Sinne des Unternehmens“. Die letztgenannte Strategie kann im Sinne des *organizational citizenship behavior* verstanden werden. Demnach antizipieren die Beschäftigten die unternehmerischen Absichten.

„Die Mitarbeiter sollen das Sollen *wollen*. Ausschließlich gehorchen macht keinen Spaß, fremde Kommandos sind nicht allzu motivierend und Zwang produziert etwas anderes als Schwung.“  
(Geramanis 2002: 153)

Für Freiwilligkeit, Subjektivität, Kreativität und Innovationsgeist bedarf es angstfreier Spielräume. Dann kann Vertrauen als Ergänzung bzw. als Ersatz für vertragliche Regelungen und Überwachung begriffen werden. „Vertrauen erheischt Vertrauen“ (Geramanis 2002: 155). Bei einer erfolgreichen Umsetzung der einzelnen Maßnahmen oder ihrer Kombination, verringern sich die Kosten für Kontrollaufwendungen (Geramanis 2002: 146). Wer vertraut verzichtet auf Kontrolle und gewinnt dafür echtes *commitment* und Zusammenarbeit (Sprenger 2004: 23). In bestimmten Arbeitsbereichen, z. B. Außendienst ist Vertrauen eine Notwendigkeit.

Dies gilt auch für arbeitsteilige Prozesse in Produktion und Verwaltung. Der Verzicht auf Kontrolle ermöglicht unter Umständen zudem eine Fehlerkultur, die sich förderlich auf Innovationen auswirkt (vgl. Kapitel 3).

**Management von Vertrauen:** Im Gegensatz zu den drei zuvor geschilderten primär analytischen Perspektiven auf das Thema Vertrauen in Unternehmen, fokussiert das Management von Vertrauen die anwendungsbezogene Ebene. Beim Management von Vertrauen handelt es sich meist um Maßnahmen der Unternehmensleitung, die das Vertrauen der Beschäftigten fördern sollen, um die Umsetzung der Unternehmensziele zu verbessern. Diese anwendungsbezogene Zuspitzung des Themas Vertrauen wird insbesondere von Seiten der Managementliteratur aufgegriffen. In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich hingegen nur wenige Beiträge finden, die sich mit konkreten Maßnahmen zur Förderung organisationalen Vertrauens beschäftigen. Dies liegt daran, dass es zum einen keine Patentrezepte gibt und zum zweiten, dass der Aufbau organisationalen Vertrauens an den konkreten Bedürfnissen der spezifischen Organisation ansetzen muss (Schweer 2003: 328). In der Management- und betriebswirtschaftlichen Ratgeberliteratur wird darauf nicht weiter eingegangen und Vertrauen als ein „fundamentaler Mechanismus des sozialen Austauschs [...] auf seine organisatorische Nützlichkeit hin untersucht“ (Conrad/Keller 2000: 2).

Die Idee der Gestalt- und Steuerbarkeit von Vertrauen in Unternehmen hat in der Managementliteratur für eine Reihe von Konzepten gesorgt, wie Vertrauen in Unternehmen am besten, d. h. zumeist auch am profitabelsten gestaltet sein muss. Dabei wird Vertrauen eine Schlüsselrolle im gesamten organisationalen Kontext zugeschrieben (Rupf-Schreiber 2006: 89). Rupf-Schreiber (2006) fasst folgende Punkte für die Relevanz von Vertrauen zusammen:

- „Vertrauen hat Kapitalcharakter“: Ein Unternehmen spart Zeit und Personal, wenn das Management auf Vertrauen basiert.
- „Vertrauen ist wie das Öl im Getriebe“: Problem- und Konfliktlösung sowie Kooperation werden durch vertrauensvolle Führung und vertrauensvollen Umgang untereinander gefördert.
- Vertrauen führt zu einer offenen Kommunikation, d. h. Informationen werden mitgeteilt und weitergegeben. Es wird und kann darauf vertraut werden, dass Informationen nicht gegen die eigene Person verwendet werden. Offene Kommunikation erleichtert die Zusammenarbeit.
- Vertrauen hat eine hohe gesundheitliche Bedeutung: Vertrauen führt bei gleicher Belastung zu geringerer Beanspruchung.



- Vertrauen stärkt die Akzeptanz von Veränderungsprozessen, in dem die Betroffenen den Entscheidungsträger/-innen Vertrauenswürdigkeit zusprechen.
- Vertrauen minimiert opportunistisches Verhalten: Dies geschieht im Gegensatz zu Kontrollmechanismen und Überwachungssystemen auf eine wirkungsvolle und kostengünstige Art.

Rupf-Schreiber spricht hier wesentliche Punkte an, die bereits oben als theoretische Zugänge zum Thema Vertrauen in Unternehmen dargestellt wurden. Der entscheidende Unterschied ist, dass es sich hierbei nicht um theoretische Zugänge, sondern um die Nutzung von Vertrauen im betrieblichen Kontext handelt. Daher verwundert es nicht, dass Vertrauen insbesondere unter Kostenpunkten und als Gegensatz zu Kontrolle thematisiert wird. Vertrauen und die Idee des Managements von Vertrauen ist für wirtschaftlich orientierte Unternehmen deshalb interessant, weil Vertrauen Kosten spart. Die Abwesenheit von Vertrauen produziert immer Kosten – nicht nur in Zahlen, sondern auch in der Einschränkung der Arbeitsqualität (Beckert/Metzner/Roehl 1998: 65). Die Kosten, die durch nicht bestehendes oder verloren gegangenes Vertrauen bestehen, werden beispielhaft an folgenden Punkten festgemacht:

- am Aufwand Mitarbeiter/-innen zu ersetzen (die Kosten werden im Durchschnitt auf einen Jahreslohn geschätzt),
- an Beschäftigten, die den Ruf des Unternehmens verschlechtern
- oder Geheimnisse des Unternehmens preisgeben, weil sie verärgert oder enttäuscht sind,
- an der Zurückhaltung von kreativen Vorschlägen und Anstrengungen talentierter Mitarbeiter/-innen, weil sie sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren,
- am Schaden, der beim Weggang von Beschäftigten entsteht, wenn diese „ihre“ Kunden mitnehmen (vgl. Hurni 2005: 13 f.).

Da es sich hierbei um Kosten handelt, die ein Unternehmen gerne verhindern möchte, werden Konzepte entwickelt, diesen Kosten zu entgehen. Die Entwicklung einer betrieblichen Vertrauenskultur darf nach Ansicht der Managementliteratur keinesfalls dem Zufall überlassen werden, „sondern muss gezielt geplant und umgesetzt werden“ (Hurni 2005: 14). Als sicher kann erachtet werden, dass Vertrauen in Unternehmen erhebliche Vorteile bieten kann – nicht nur in marktwirtschaftlicher Hinsicht (Schweer 2003: 330). Empirische Studien zeigen, dass das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in das Unternehmen fast immer zu positiven Effekten führt, z. B. aufgrund der Erhöhung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, der Verbundenheit mit dem Unternehmen, der Verbesserung der Effizienz der Arbeitsabläufe usw. (vgl.

Butler/Cantrell/Flick 1999, Kramer/Tyler 1999). Für die Begünstigung der Vertrauensentstehung bei Geführten werden folgende Faktoren genannt: konsistentes Verhalten, integeres Verhalten, die Delegation von Kontrolle, ein Kommunikationsstil, der durch Offenheit und die Bereitschaft zur Erklärung von Gründen für Entscheidungen geprägt ist, das Zeigen von Verantwortungsbewusstsein, Erfüllen von Versprechungen, faires Verhalten, wohlwollende Intentionen, loyales Verhalten, Ehrlichkeit, Kompetenz und ein diskreter und vertrauenswürdiger Umgang mit Informationen (Conrad/Keller 2000: 5).

„Wenn Managementhandeln als authentisch und zuverlässig wahrgenommen werden kann, dann ist die Erwartung in zukünftiges Einhalten von Versprechen, Ankündigungen und Zusagen gegeben und damit gleichsam die Grundlage für Vertrauen. Fairness und Loyalität, die auch in Handlungen sichtbar werden, und Integrität im Sinne von Ehrlichkeit sind vertrauensgenerierende Faktoren“ (Beckert/Metzner/Roehl 1998: 65).

Conrad/Keller (2000) nennen drei Probleme, die bei der Herstellung sowie der Gestalt- und Steuerbarkeit von Vertrauen bestehen<sup>16</sup>. Demnach existieren in Unternehmen erstens immer Hierarchien – so flach sie auch sein mögen – und damit immer auch Herrschaftsgebilde. Diese erschweren die Idee des Managements von Vertrauen, da „innerhalb einer Abhängigkeitsbeziehung [...] Vertrauen kaum entstehen und deswegen auch keine entscheidende Rolle mehr spielen [kann]“ (Conrad/Keller 2000: 15). Zweitens handelt es sich bei der Vertrauensbildung um langfristige Prozesse. In wesentlichen Teilen der Managementliteratur wird jedoch für die Strategie der Herstellung oder der Erhaltung von Vertrauen mit dem Argument geworben, es handele sich um eine Maßnahme, die zu „kurzfristige[n] Effizienzsteigerungen“ (Conrad/Keller 2000: 14) führe. Drittens konterkariert gerade „die Kenntnis einer möglichen instrumentalisierten Vertrauensnutzung [...] den Prozess der Vertrauensentstehung und das Aufrechterhalten eines bestimmten Vertrauensniveaus. Merkt man die Absicht, ist man verstimmt, denn die Grenze zur Manipulation ist erreicht“ (Conrad/Keller 2000: 7).

Die Idee der Gestalt- und Steuerbarkeit von Vertrauen muss demnach kritisch betrachtet werden. Der Versuch Vertrauen herzustellen kehrt sich in sein Gegenteil um und die Erreichung der angestrebten Ziele wird langfristig erschwert. Vertrauen erodiert bzw. Misstrauen gewinnt die Oberhand. Dennoch kann über bestimmte Verhaltensweisen der Unternehmensleitung, wie z. B. die Etablierung von Strukturen partizipativer Führung, das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen gestärkt werden. Dieser Prozess kann jedoch nicht verordnet werden.

Die hier vorgestellten Zugänge zum Thema Vertrauen in Unternehmen berücksichtigen verschiedene Aspekte des Begriffs Vertrauen und verdeutlichen, dass es sich dabei um komplexe

---

<sup>16</sup> Für die kritische Auseinandersetzung mit der Herstellung und der Gestalt- bzw. Steuerbarkeit von Vertrauen siehe auch z. B. Meifert (2008); Schein (1984); Reick/Hagemann (2007)

und teilweise widersprüchliche Sichtweisen handelt. Ideologisch hervorstechend ist, dass vor allem hinsichtlich der Konstruktion des Gegenstandes Unterschiede bestehen, z. B. fällt auf, dass im Falle des Managements von Vertrauen im Gegensatz zu allen anderen Ansätzen Vertrauen hier nicht nur als etwas Positives für die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, für andere Formen der Kontrolle, bzw. Nicht-Kontrolle oder Fairness und Gerechtigkeit gesehen wird, sondern als etwas, dass als solches hergestellt und beeinflusst werden kann und somit als strategisches Management-Instrument eingesetzt werden sollte. Insbesondere die Aspekte Kontrolle und Fairness verweisen hingegen auf analytischer Ebene auf zentrale Aspekte von Vertrauen in Unternehmen. Diese haben auch Auswirkungen auf die jeweilige Vertrauenskultur, wie in Kapitel 2.2 noch zu zeigen sein wird.

## 2 Kultur

Im letzten Kapitel (Kapitel 1.2) wurde gezeigt, dass Vertrauen in Unternehmen von ganz unterschiedlichen Blickwinkeln aus thematisiert wird und dabei je eigene Schwerpunkte gelegt werden. Im Folgenden soll der Blick auf den zweiten Bestandteil von betrieblichen Vertrauenskulturen gelenkt werden, nämlich die Kultur. Relativ unstrittig ist, dass Vertrauen in Unternehmen in eine Art von Unternehmenskultur<sup>17</sup> eingebettet ist. Vielschichtig hingegen sind die Definitionen dessen, was mit diesem Begriff gemeint ist. Um sich dem Phänomen betrieblicher Kulturen anzunähern, erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff im Allgemeinen, bevor der Begriff der Unternehmenskultur im Besonderen untersucht wird (Kapitel 2.1).

Der Kulturbegriff wird in einer Vielfalt von Zusammenhängen und Bedeutungen genutzt<sup>18</sup>, so dass sich die berechtigte Frage stellt, ob der Kulturbegriff überhaupt als analytische Kategorie im sozialwissenschaftlichen Kontext sinnvoller Weise verwendet werden kann. Lange (2006: 245) bejaht diese Frage und konstatiert, dass sich „der Begriff der Kultur trotz aller Unschärfe seiner semantischen Konturen als eine überraschend brauchbare Kategorie der Gesellschaftsanalyse“ erweist. Er unterscheidet drei Bedeutungs- und Verwendungsweisen von Kultur, die jeweils als Widersprüche gefasst werden:

- Kultur als gewachsener Zustand und als Prozess

---

<sup>17</sup> Im Folgenden wird der Begriff Unternehmenskultur oder betriebliche Kultur verwendet. Er bezeichnet deutlicher den Gegenstand um den es im Projektkontext geht – KMU – während der Begriff der Organisationskultur, der ebenfalls vielfach Verwendung findet, Unternehmen aber auch andere Formen von Organisationen, z. B. Verwaltungen, Schulen, Verbände oder sogar Netzwerkartige Strukturen einschließt (vgl. Stremming 2009, Sackmann 2002)

<sup>18</sup> Einen guten Überblick über die unterschiedlichen Kulturbegriffe und ihre Systematisierung liefert die Darstellung von Allaire/Firsirotu (1984) (vgl. Reick/Hagemann 2007).

- Kultur als Medium der Integration und der Ausgrenzung
- Kultur als Ressource für Veränderungen und als Sperre für Veränderungen,

d. h. Kultur ist unter einer analytischen Perspektive ein mehrdimensionales Konstrukt, das im jeweiligen Untersuchungszusammenhang unterschiedliche Ausprägungen erhält. Durch die explizite Orientierung auf immanente Gegensätzlichkeiten wird ein Analyserahmen angeboten, der die Komplexität und Dynamik von Kultur einfängt und der eine normative – häufig im Alltagsverständnis von Kultur vollzogene – Verknüpfung von „Kultur ist gut“ ausschließt. Doch von welcher/n Kultur/en sprechen wir? Was ist der Untersuchungsgegenstand? Der Kulturbegriff entfaltet lange zufolge seinen Sinn stets nur in konkreten Problemfeldern der Realität, z. B. in sozialen Gruppen, Ländern/Regionen, gesellschaftlichen Sektoren, Unternehmen, Berufen etc. „In solchermaßen begrenzten und zugleich kontextgebundenen Zusammenhängen treten seine konstitutiven Widerspruchsdimensionen immer in unterschiedlicher Gewichtung und Kombination zutage“ (Lange/Manske 2006: 10 f.).

Unternehmen können als ein solches Problemfeld definiert werden. In der Literatur werden, dem Vertrauensbegriff ähnlich, unterschiedliche Unternehmenskulturbegriffe angeboten. Zwei grundlegende Perspektiven haben die Debatten geprägt: Innerhalb der stark funktionalistisch geprägten Betriebswirtschafts- und Managementlehre wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen eine Kultur hat. Hier wird Kultur als Variable begriffen, die in Ergänzung zu anderen Variablen wie Strukturen, Prozesse und Instrumente gestaltet werden kann. Ziel ist häufig eine starke und homogene Unternehmenskultur, die als Erfolgsfaktor für das Unternehmen begriffen wird (Ouchi 1981).

Die andere Perspektive ist innerhalb der verstehenden Anthropologie und verstehenden Soziologie verortet (Kultur als Metapher): Unternehmen sind Kultur, sie werden als Kultur schaffende und entwickelnde Systeme betrachtet. Unternehmenskultur als Gegenstand der Untersuchung trägt in erster Linie dazu bei, Erkenntnisse über das Alltagsgeschehen in Unternehmen zu gewinnen, wobei Unternehmen als differenzierte Systeme begriffen werden, in denen unterschiedliche Kulturen (Subkulturen) vorhanden sein können. Die Steuerung, Entwicklung bzw. Gestaltung von Unternehmenskultur steht nicht im Vordergrund des Analyseinteresses (Krefting/Frost 1985).

In der neueren Forschung wird Unternehmenskultur meist als dynamisches Konstrukt verstanden, das den Metapheransatz und Aspekte des Variablenansatzes integriert, sowie Homogenität und Differenzierung von Kultur in Unternehmen als parallele Zustände/Prozesse versteht. Unternehmen „sind kulturschaffende und entwickelnde Systeme, die über die Zeit damit

auch Kulturelemente hervorbringen, die wiederum die Interaktionen und Interpretationen der Kulturmitglieder beeinflussen können“ (Sackmann 2007: 8 f.).

„Das Verhalten der Kultur in einer Organisation wird zum einen beeinflusst durch die Unternehmenskultur, zum anderen schafft es gleichzeitig die Unternehmenskultur. Mitarbeiter beobachten und orientieren sich in ihren Vorstellungen und Annahmen an der bestehenden Kultur, treffen auf dieser Grundlage ihre Entscheidungen und handeln nach ihr. Das Ergebnis solch individueller Entscheidungen und Handlungen ist nun wieder Teil der sichtbaren Kultur, wird von den Interaktionspartnern beobachtet und bietet nun wiederum Orientierung für weitere Annahmen, Einstellungen, Handlungen etc. Durch diesen Kreislauf ‚zementiert‘ sich Unternehmenskultur.“ (Reick/Hagemann 2007: 251)

## 2.1 Unternehmenskultur

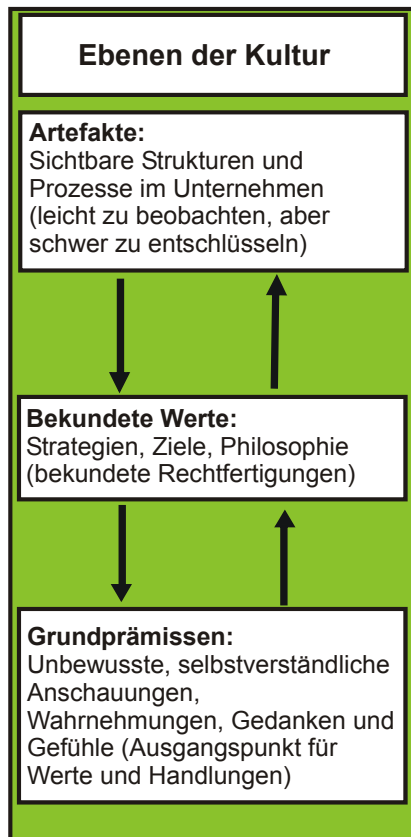
Die Unternehmenskulturforschung wurde Anfang der 80er Jahre zu einem relevanten Forschungsbereich. Die schlechte wirtschaftliche Lage amerikanischer Unternehmen gegenüber ihren japanischen Konkurrenten führte zu einer ausführlichen Beschäftigung mit den Faktoren für erfolgreiche Unternehmen, zu denen auch die Unternehmenskultur zählt. Zu Beginn waren es jedoch insbesondere Unternehmensberater, die der Unternehmenskultur diesen Erfolgsfaktor zuschrieben, was zur Folge hatte, dass Unternehmenskultur insbesondere im Managementbereich thematisiert und publiziert wurde. Ihnen fehlte jedoch eine theoretische Fundierung. (1984) konnte Schein diese theoretische Lücke mit seinem Drei-Ebenen-Modell schließen. Dieses Modell von Schein wird nach wie vor am häufigsten in der Literatur zitiert. Spätere Werke, z. B. Sackmann (2002) beziehen sich in ihren Modellen der Unternehmenskultur immer wieder auf Schein (Stremming 2009: 1). Die Arbeiten von Schein und Sackmann sollen im Folgenden exemplarisch diskutiert werden<sup>19</sup>. Schein gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklungslehre, Sackmann wird als Vertreterin der Managementperspektive rezipiert.

Schein unterscheidet drei Kulturebenen: Die Ebene der Artefakte, der bekundeten Werte und der grundlegenden unausgesprochenen Annahmen (Schein 1995: 30). Der Begriff der Ebene bezieht sich bei Schein auf „den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens“ (Schein 1995: 29). Kultur manifestiert sich in verschiedenen Ebenen und ihre „Schichten reichen von den ohne weiteres sichtbaren, spürbaren und offenkundigen Erscheinungsformen bis hin zu den tief verwurzelten, unbewussten Grundprämissen...“ Dazwischen liegen „diverse bekundete Werte, Normen und Verhaltensregeln, die die Mitglieder als Mittel zur Darstellung ihrer Kultur für sich selbst und gegenüber anderen verwenden“ (Schein 1995: 29). Die drei Ebenen beeinflussen sich wechselseitig“ (Stremming 2009: 18).

---

<sup>19</sup> Darüber hinaus gibt es eine breite Palette an Definitionen von Unternehmenskultur. Für eine umfassende Auflistung an Definitionen siehe z. B. Gontard (2002), May (1997) oder Neuberger/Kompa (1987)

Abbildung 2 Ebenen der Kultur



Quelle: Schein (1995: 30), eigene Darstellung

Artefakte sind die sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse in einem Unternehmen. Artefakte schließen alle Phänomene ein, die man sieht, hört und fühlt. Artefakte sind die „offenkundigen Zeugnisse“, z. B. Architektur, Sprache, Technologie und Produkte, künstlerische Werke und der Stil, sichtbar z. B. in Kleidung, Sprechweise, Gefühlsäußerungen, Legenden und Geschichten, Verlautbarungen über die Unternehmenswerte, Rituale und Zeremonien. Artefakte lassen sich leicht beobachten, aber nur schwer entschlüsseln (Schein 1995: 30).

„Symbole sind mehrdeutig, und die eigene Einsicht in mögliche Bedeutungen eines Phänomens lässt sich nur dann überprüfen, wenn man auch auf der Ebene der Werte und der Grundprämissen Erfahrungen mit der fraglichen Kultur gesammelt hat.“ (Schein 1995: 31)

Bei der Untersuchung von Werten, muss zwischen solchen unterschieden werden, die den gemeinsamen Grundprämissen entsprechen und jenen, „die in Wirklichkeit nur rationale Erklärungen oder angestrebte Ziele darstellen“ (Schein 1995: 32).

Die Grundprämissen sind „unbewusste für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle“ (Schein 1995: 31). Sie bilden die Quelle der Werte und des Handelns und stellen die Essenz der Unternehmenskultur dar.

„Wenn man die Struktur der Grundprämissen einer Kultur nicht entschlüsselt, kann man auch die Artefakte nicht interpretieren und die Glaubwürdigkeit der artikulierten Werte nicht angemessen beurteilen. Die Essenz einer Kultur liegt in der Struktur ihrer grundlegenden Annahmen, und erst wenn man diese begriffen hat, erfasst man auch die Oberflächenschichten und ist imstande, sich wirklich darauf einzustellen.“ (Schein 1995: 33)

Die gemeinsamen Grundprämissen werden im Laufe von Zeit zu etwas Selbstverständlichem. Alternativen zur eigenen Grundprämisse werden unvorstellbar. Wenn eine Lösung für ein Problem sich bewährt hat, wird sie zur Tatsache. Grundprämissen sind somit das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses (Schein 1995: 35).

Der Kernbestand einer Kultur ist nach Schein in den „gemeinsamen, stillschweigend vorausgesetzten Grundprämissen“ zu finden. Die Kultur manifestiert sich jedoch auf der Ebene beobachtbarer Artefakte und der Ebene der bekundeten Werte, Normen und Verhaltensregeln. Um die Kultur eines Unternehmens zu verstehen und zu entschlüsseln, müssen eben diese

Annahmen aufgespürt werden. Die Kultur eines Unternehmens ist Schein zufolge äußerst stabil und nur schwer zu verändern, „weil sie das angesammelte Wissen einer Gruppe repräsentiert“ (Schein 1995: 36). Zudem sind die wichtigsten Bestandteile einer Unternehmenskultur im Wesentlichen unsichtbar. Kultur definiert er als

„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration<sup>20</sup> erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ (Schein 1995: 25)

Sackmann 2002 definiert Unternehmenskultur als

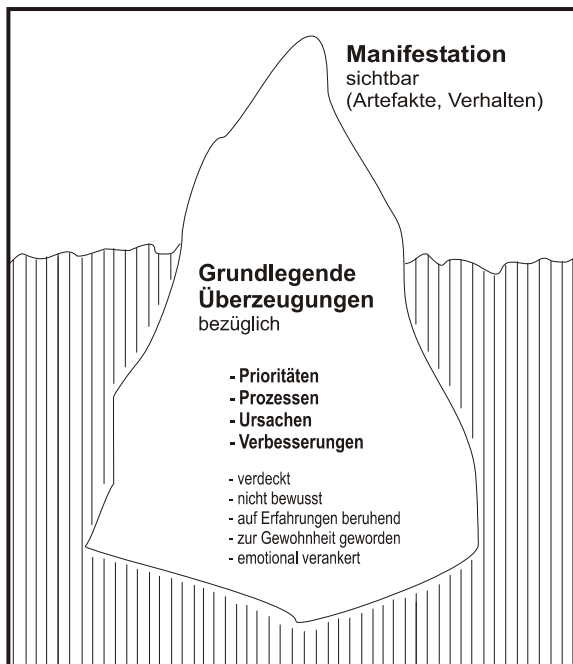
„die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind. Sie beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und können sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben.“ (Sackmann 2002: 25)

Auch Sackmann unterscheidet zwischen sichtbaren Manifestationen von Unternehmenskultur und den zugrunde liegenden Überzeugungen. Sie stellt dies anhand eines Eisberg dar: Die wesentlichen Dinge einer Unternehmenskultur liegen unter der Oberfläche, nämlich die grundlegenden Überzeugungen. Sichtbar sind nur die Manifestationen dieser Überzeugungen in Artefakten und im Verhalten (Sackmann 2002: 27).

---

<sup>20</sup> Bereits 1951 schreibt Parsons, dass jedes soziale System vier generelle Problemstellungen zu lösen hat: die externe Anpassung (der erfolgreiche Umgang mit Problemen aus der Umwelt); die interne Integration (der erfolgreiche Umgang mit Problemen, der Koordination und der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens); die Zielerreichung (das Setzen und Erreichen von Zielen); die Latenz (das Schaffen, Bewahren und Übertragen der Unternehmenskultur auf nächste Generationen im Unternehmen).

Abbildung 3 Der kulturelle Eisberg



Quelle: Sackmann (2002: 27), eigene Darstellung

Körpersprache (Mimik, Gestik), Riten, Rituale, Feiern und Zeremonien (Sackmann 2002: 28). Ähnlich wie Schein schreibt auch Sackmann, dass die Manifestationen zwar sichtbar sind, aber erst verstanden werden können, wenn die der Kultur zugrunde liegenden grundlegenden Überzeugungen bekannt sind. Diese grundlegenden Überzeugungen unterscheidet Sackmann in Prozesse, Prioritäten, Ursachen und Verbesserungen (Sackmann 2002: 33). Mit Prioritäten ist gemeint, was in einer Unternehmenskultur als besonders wichtig erachtet wird. Prozesse beschreiben wie Entscheidungs- und Arbeitsprozesse ablaufen, wie Themen und Fragestellungen gelöst werden und wie intern miteinander und extern mit anderen umgegangen wird (Sackmann 2002: 33 f.). Mit Ursachen sind die zugrundeliegenden Erklärungen gemeint. Verbesserungen bezeichnen die grundlegenden Überzeugungen in Bezug auf Verbesserungsvorschläge und was gemacht werden kann, um das Unternehmen voranzubringen (Sackmann 2002: 34).

Die grundlegenden Überzeugungen bilden sich im Umgang mit Problemen aus, die die interne Integration oder die externe Anpassung betreffen. Beim Umgang mit diesen Problemen entwickeln sich Routinen, die bei stetiger erfolgreicher Anwendung, als richtiger Umgang betrachtet werden (Sackmann 2002: 36). Die grundlegenden Überzeugungen sind, wenn sie einmal existieren, nicht mehr bewusst. Sie werden an neue Mitglieder weitergegeben (Sackmann 2002: 37).

Artefakte sind bei Sackmann ähnlich wie bei Schein, die Architektur, die Einrichtungsgegenstände, die Kunst an den Wänden und die hergestellten Produkte. Auch Briefe, Geschäftsberichte, interne Berichte und Richtlinien sind Artefakte (Sackmann 2002: 27). Neben den Artefakten ist auch das Verhalten bei Sackmann eine sichtbare Manifestation der grundlegenden Überzeugungen. Sie unterscheidet zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten: Zum ersten gehören die benutzte Sprache, der spezifische Jargon, der Humor, Geschichten, Legenden und Mythen sowie die Form der Anrede. Zum zweiten gehören die



Sackmanns Modell kann als Modifikation des Modells von Schein gesehen werden. Ein bedeutender Unterschied im Modell ist, dass der Begriff der Werte bei Sackmann nicht explizit auftaucht. So handelt es sich bei dem Modell von Schein um ein Drei-Ebenen-Modell, bei dem von Sackmann um ein Zwei-Ebenen-Modell. Es gibt aber auch Unterschiede im Verständnis von Kultur. Sackmann versteht Unternehmenskultur als ein dynamisches Konstrukt (Sackmann 2002: 25), d.h. die Veränderung von Unternehmenskulturen und die Veränderbarkeit von Unternehmenskultur sind für sie zentrale Forschungs- und Anwendungsperspektiven, womit sie eine theoriegeleiteten Managementansatz vertritt.

„Wenn ein Konzept sehr populär wird, besteht häufig die Tendenz, alles Mögliche, was man gerne propagiert sehen möchte, hineinzuwoben, mit der bedauerlichen Konsequenz, dass das Konzept zu verwässern droht [...] Es ist deshalb sinnvoll, sich zunächst einmal die Wurzeln zu vergegenwärtigen, denen das Konzept entstammt“ (Schreyögg 2008: 363).

Ein erstes Fazit kann dahingehend gezogen werden, dass knappe Definitionen von Unternehmenskultur zu kurz greifen und die Komplexität, die Stabilität, die Tiefe und Breite einer Kultur im Unternehmen nicht angemessen darstellen können.

In erster Näherung und Schreyögg (2008) folgend, sind dies Kernmerkmale von Unternehmenskultur<sup>21</sup>:

- Unternehmenskulturen sind im Wesentlichen implizit. Gemeinsam geteilte Überzeugungen prägen das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Unternehmung. Es handelt sich um selbstverständliche Annahmen, die dem täglichen Handeln zugrunde liegen und über die in der Regel nicht nachgedacht wird.
- Unternehmenskulturen sind ein kollektives Phänomen, da sie sich auf gemeinsame Orientierungen, Werte, Handlungsmuster usw. beziehen, die das Handeln der einzelnen Mitglieder prägen.
- Unternehmenskultur „vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt [...] Die Organisationsmitglieder verschaffen sich ein Bild von der (Aufgaben-)Welt auf der Basis eines gemeinsam verfügbaren Grundverständnisses.“ (Schreyögg 2008: 365)
- Unternehmenskulturen prägen auch die Emotionen. Kulturen normieren, was geachtet und was geliebt wird, was mit Geduld ertragen und was aggressiv zurückgewiesen wird, was angenehm und was unangenehm ist usw. (Trice/Beyer 1993: 6).
- Unternehmenskultur ist das Ergebnis historischer Lernprozesse im Umgang mit Problemen der externen Anpassung und der internen Integration. Bestimmte Hand-

---

<sup>21</sup> Diese Auflistung ist bei Schreyögg (2008) sehr ausführlich, weshalb ihr an dieser Stelle der Vorzug zu der relativ knappen, zusammenfassenden Darstellung von Sackmann (2002) gegeben wird.

lungsweisen werden zu akzeptierten Problemlösungen. Es wird deutlich, was als „gut“ und was als „schlecht“ gelten soll. Diese Orientierungsmuster werden zu selbstverständlichen Voraussetzungen des organisatorischen Handelns.

- Unternehmenskultur wird interaktiv im Sozialisationsprozess vermittelt. Sie wird nicht gelernt, sondern neuen Organisationsmitgliedern wird verdeutlicht, wie im Sinne der kulturellen Tradition zu handeln ist (Schreyögg 2008: 365)

In einer Unternehmenskultur können sich ein oder mehrere Subkulturen ausbilden. Subkulturen bilden sich z. B. nach Funktionszugehörigkeit (Marketing, Vertrieb etc.) aus, nach Dauer der Firmenzugehörigkeit, nach Zugehörigkeit zu einer Profession (Arzt, Psychotherapeuten etc.), nach Geschlecht, Ethnie, Religion usw. (Sackmann 2002: 55). Subkulturen bleiben zwar Teil der Hauptkultur, können jedoch in bestimmten Aspekten von ihr abweichen. Subkulturen zeichnen sich durch ihre eigenen Wertvorstellungen und Standards und einer eigenen Symbolik aus (Schreyögg 2008: 380). Bei der Beurteilung von Subkulturen, bildet die Hauptkultur den Referenzrahmen, zu der die Subkultur eine Differenz darstellt (Schreyögg 2008: 282).

Darüber hinaus sind Unternehmenskulturen von größeren Kulturzusammenhängen geprägt. Die Kultur eines Unternehmens ist immer auch eingebettet in die Kultur der Branche, zu der sie gehört, in eine regionale Kultur (Unterschiede und bestimmte Einflüsse, die sich nach Regionen unterscheiden, z. B. Ost- und Westdeutschland, Nord- und Süditalien), in eine nationale- oder Landeskultur und auch in eine kontinental-regionale Kultur (Unterschiede und bestimmte Einflüsse, ob ein Unternehmen in Asien, Europa oder Amerika liegt) (Sackmann 2002: 43).

„Es gibt wenig Anhaltspunkte und noch weniger zwingende Studien dafür, dass die Landeskultur keinen Raum ließe für die Entwicklung eigensinniger lebensweltlicher Sinnbezüge und Wertentwicklungen. Andererseits ist aber auch kaum zu bestreiten, dass die landeskulturelle Prägung eine Art Plattform für weitere Entwicklungen z. B. unternehmenskultureller Art bildet. Die Frage ist weniger, ob die Landeskultur prägt, sondern wie sie prägt, d. h. wie plastisch oder wie rigide diese Prägung veranschlagt werden muss.“ (Schreyögg 2008: 384)

Hier kann an die oben vorgenommen Systematisierung von Lange (2006: 245) angeknüpft werden: Kultur als Medium der Integration und Ausgrenzung. Unternehmenskulturen können sowohl integrierend als auch ausgrenzend wirken. Die Kultur eines Unternehmens ist wie beschrieben nicht zwangsläufig homogen (Stichwort Subkulturen) und kann damit ausgrenzend wirken. Zugleich kann eine Unternehmenskultur aufgrund gemeinsamer Grundprämissen und Werte integrierend auf die Mitglieder einer Organisation wirken.

Auch wenn unbestritten ist, dass jedes Unternehmen eine eigene Unternehmenskultur hat (Meifert 2008: 309), wird in der Literatur häufig zwischen guter und schlechter, starker und schwacher Unternehmenskultur unterschieden. Die Kulturstärke wird dabei anhand von drei

Kriterien bestimmt: Prägnanz, Verbreitungsgrad, Verankerungstiefe (vgl. Schreyögg 2008, Steinmann/Schreyögg 1993). Bei der Bestimmung der Kulturstärke, spielen die Werte, die von der Kultur vertreten werden, keine Rolle.

„Der Unternehmenskulturansatz versteht sich grundsätzlich „wertfrei“ insofern, als er keine Bewertung des jeweils virulenten Wertsystems anstrebt, außer der Frage, ob es für die Erfolgsträchtigkeit der Unternehmung funktional oder dysfunktional ist. Ob das mit einer Unternehmenskultur transportierte Wert- und Orientierungssystem, also der Kulturinhalt, als anspruchsvoll („kultiviert“ oder „primitiv“), moralisch oder unmoralisch einzustufen ist, bleibt für die Bestimmung der „Stärke“ außer Betracht.“ (Schreyögg 2008: 377)

Das Kriterium „Prägnanz“ benennt die Klarheit von Orientierungsmustern und Werthaltungen, die ein Unternehmen vermittelt. Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine klare Vorstellung über Werte und Regeln aus. Das Kriterium Verbreitungsgrad benennt das Ausmaß der Akzeptanz der Unternehmenskultur durch die Organisationsmitglieder. Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass die Orientierungsmuster und Werthaltungen von annähernd allen Beschäftigten geteilt wird. Eine schwache Unternehmenskultur ist z. B. eine mit vielen Subkulturen, die andere Werte und Orientierungsmuster haben, als die Hauptkultur. „Daraus folgt, dass sich starke Kulturen aufgrund ihres hohen Verbreitungsgrades zugleich auch durch ein hohes Maß an Homogenität auszeichnen“ (Schreyögg 2008: 378). Das Kriterium Verankerungstiefe benennt die Internalisierung der Kultur bzw. die Selbstverständlichkeit der Kultur im Alltag. Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich durch die Internalisierung der bestehenden Werte und Orientierungsmuster aus und bedeutet Stabilität, Vertrautheit und Selbstverständlichkeit im alltäglichen Handeln (Schreyögg 2008: 378).

Häufig wird angenommen, dass starke Unternehmenskulturen besser und leistungsfähiger sind als schwache Unternehmenskulturen (Deal/Kennedy 1982, Peters/Waterman 1984). Hierauf soll im Folgenden genauer eingegangen werden:

Unbestritten ist, dass starke Unternehmenskulturen positive Effekte auf den Unternehmenserfolg haben. Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich durch

- ...ihre Handlungsorientierung aus. Sichtweisen und Interpretationen von Ereignissen und Situationen werden reduziert, so dass eine Basis für alltägliches Handeln geschaffen wird (Schreyögg 2008: 386).
- ...eine reibungslose Kommunikation aus. Die Abstimmungsprozesse sind aufgrund der einheitlichen Orientierung einfach und direkt.
- ...eine zügige Implementation von Entscheidungen, Plänen, Projekten und Programmen aus. Aufgrund der gemeinsamen Überzeugungen erfolgt eine Umsetzung schnell und wirkungsvoll.

- ...einen geringen formalen Kontrollaufwand aus, da Kontrolle weitgehend auf indirektem Weg geleistet wird.
- ...hohe Stabilität aus. Fluktuationen und Fehlzeiten sind gering.

Darüber hinaus

- .erleichtern starke Unternehmenskulturen eine schnelle Entscheidungsfindung aufgrund der gemeinsamen Sprache, geteilter Werte und gemeinsamer Praktiken.
- ...bewirken starke Unternehmenskulturen Motivation und Teamgeist. Aufgrund der starken gemeinsamen Werte wird eine kollektive Identität geschaffen, die zu einer hohen Bereitschaft führt, sich für das Unternehmen zu engagieren (Schreyögg 2008: 387).

Demgegenüber stehen auch einige potentielle negative Effekte starker Unternehmenskulturen:

- Es besteht eine Tendenz zur Abschließung. Starke Kulturen laufen Gefahr, sich zu „geschlossenen Systemen“ zu entwickeln. Die internalisierten Werte können leicht dazu führen, dass Kritik, Warnsignale, usw. verdrängt oder überhört werden. „Diese Problematik manifestiert sich besonders häufig bei Unternehmenszusammenschlüssen und Fusionen. Starke Unternehmenskulturen erweisen sich hier als gravierende Hürde, wenn nicht gar als entscheidender Misserfolgsmoment“ (Schreyögg 2008: 387).
- Neue Orientierungen und Vorschläge werden abgewertet, da schnell die Gefahr besteht, die eigene Identität bedroht zu sehen.
- Selbst wenn neue Vorschläge angenommen werden, erweist sich ihre Umsetzung als äußerst schwierig. Bei der Umsetzung von Ideen, die mit der bisherigen Geschäftspolitik verwandt sind, sind starke Kulturen überlegen. Jedoch werden sie zum Problem, sobald es um grundsätzliche Veränderung geht, da Angst und Abwehr die Überhand gewinnen, weil die bekannte Sicherheit in Gefahr gerät.
- Es findet eine Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster statt. Neue Pläne und Projekte stoßen auf Gegenwehr. Neue Ideen benötigen aber Offenheit, Kritikbereitschaft und Unbefangenheit.
- Es besteht die Gefahr, dass ein gewisses Maß an Konformität geradezu erzwungen wird. „Die Motivation, den kulturellen Rahmen zu erhalten, übertrifft tendenziell die Bereitschaft, Widerspruch zu artikulieren.“ (Schreyögg 2008: 388)

Starke Unternehmenskulturen haben also keineswegs nur positive, sondern zum Teil auch starke negative Wirkungen. Die oben genannte Systematisierung, Kultur als Ressource für

Veränderungen und als Sperre für Veränderungen, knüpft an die Ausführungen zu positiven und negativen Wirkungen starker Unternehmenskulturen an. Starke Unternehmenskulturen haben auf der einen Seite den Vorteil, dass aufgrund einer gemeinsamen Sprache, gemeinsamen Werten und Grundprämissen schnell Entscheidungen getroffen und diese auch implementiert werden können, dass also Umsetzungen schnell und wirkungsvoll von statten gehen. Sie haben auf der anderen Seite aber den Nachteil, dass große oder eindeutig im Widerspruch zur herrschenden Kultur stehende Veränderungen häufig auf Ablehnung stoßen und so nicht oder nur schleppend umgesetzt werden können. Für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens kann es daher durchaus von Nachteil sein, wenn es eine einheitliche und starke Unternehmenskultur hat. Ihnen fehlt Variabilität im Denken und Handeln (Sackmann 2002: 39). „Die Wirkungspfade von Unternehmenskulturen sind verwickelter und die funktionalen Bezüge sehr viel ambivalenter als ursprünglich angenommen“ (Schreyögg 2008: 386). Die Aussage, dass starke Unternehmenskulturen einen größeren Unternehmenserfolg bedeuten, kann jedenfalls nicht gehalten werden. Zudem bleibt grundsätzlich die Frage offen, ob eine wertende Unterteilung in starke und schwache Unternehmenskulturen sinnvoll ist, wenn davon ausgegangen wird, dass jedes Unternehmen zwar eine Kultur hat, aber „es keine richtige oder falsche, gute oder schlechte Kultur gibt“ (Schein 2003: 36).

Die oben genannten Systematisierungen stellen eine „Hintergrundfolie“ dar, anhand derer die genannten Ausführungen zur Unternehmenskultur zu verstehen und einzuordnen sind. Implikationen für die Feldforschung ergeben sich dabei insbesondere aus der Gegenüberstellung von Kultur als gewachsenem Zustand und als Prozess, bzw. Kultur als Variable und Kultur als Metapher. Es besteht Einigkeit darin, dass Kultur in Unternehmen ein komplexes Phänomen ist, das nicht leicht zu entschlüsseln ist. Ob Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens genommen werden kann und in welcher Form, ist umstritten. Für die Feldforschung ist davon auszugehen, dass die Komplexität des Phänomens Unternehmenskultur eine genaue Beobachtung und Arbeit mit den Akteuren vor Ort erforderlich macht<sup>22</sup>.

## **2.2 Vertrauenskultur als spezifische Ausprägung von Unternehmenskultur**

Wie oben gezeigt, sind Werte der Kern einer Unternehmenskultur. Daher werden Unternehmenskulturen auch anhand ihrer spezifischen Wertorientierungen beschrieben. So können z. B. Misstrauens- und Vertrauenskulturen, Macht-, Lern- oder Innovationskulturen unter-

---

<sup>22</sup> Zur Entschlüsselung der grundlegenden Annahmen einer Unternehmenskultur schlägt Schein ein umfangreiches Verfahren der Gruppenarbeit vor (vgl. Schein 2003).

schieden werden (Rosenstiel 2009). Nicht nur Kultur ist in jedem Unternehmen anzutreffen, sondern immer auch eine Form von Vertrauenskultur. Vertrauenskultur wird von Meifert als ein Teilaspekt der Unternehmenskultur verstanden, die auf bestimmten Welt- und Menschenbildern beruht (Meifert 2008: 315, vgl. Abel/Bleses 2005).

„Der Begriff der Vertrauenskultur stellt dabei eine analytische Verengung dar. Denn während mit der Kategorie Unternehmenskultur alle in einer Organisation virulenten und relevanten Werte erfasst werden, fokussiert der Terminus Vertrauenskultur nur einen, allerdings sehr wichtigen Aspekt sozialer Beziehungen in Unternehmen – sowohl aus moralischer als auch aus ökonomischer Sicht.“  
(Meifert 2008: 311)

Eine Vertrauenskultur wird demnach durch die Werte der Unternehmenskultur (z. B. Transparenz, Respekt, Professionalität) beeinflusst (Meifert 2008: 316). Daneben, dass Vertrauenskulturen eine spezifische Ausprägung von Unternehmenskulturen darstellen, stellen sie zugleich auch eine analytische Perspektive auf das Phänomen betrieblicher Kulturen dar, deren jeweilige Ausprägung erheblichen Einfluss auf alle betrieblichen Abläufe nimmt. Im Folgenden werden daher drei zentrale Faktoren (Reziprozität, Interaktion-Kommunikation, Mitarbeiter/-innenbeteiligung) diskutiert, die entscheidenden Einfluss auf die jeweilige Gestalt der betrieblichen Vertrauenskultur nehmen.

**Reziprozität:** Im genannten Verständnis von Unternehmenskultur, kann nun auch der Begriff der Vertrauenskultur näher erläutert werden. In Anlehnung an Schein (1995) kann die Gesamtheit der Vertrauensbeziehungen, die zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden sowie zwischen den Mitarbeitenden vorzufinden sind, als betriebliche Vertrauenskultur gefasst werden. Schein geht dabei vorrangig von der organisatorischen Basisannahme des Ausbalancierens von Leistung und Gegenleistung zwischen betrieblichen Akteuren aus. Reziprozität ist das Fundament für Vertrauenskulturen. Dies wird aktuell von theoretischen Vertrauenskonzepten untermauert, die von einem fortgesetzten, auf Gegenseitigkeit basierenden sozialem Tausch zwischen Beteiligten ausgehen (vgl. Gouldner 1960, Zündorf 1986, Giddens 1995a, Gondek/Heisig/Littek 1992, Geramanis 2002). Eine Vertrauenskultur basiert demnach darauf, dass langfristig Reziprozität hergestellt wird, es also einen Ausgleich von Geben und Nehmen, bzw. von Gabe und Gegengabe und einen Eindruck von Gerechtigkeit und Fairness gibt (Meifert 2008: 221).

Auch Geramanis (2002) benennt die Reziprozität als wichtiges Element in Vertrauenskulturen: Vertrauen ist „ein Spiel von Gabe und Gegengabe, von Reziprozität und Verlässlichkeit unter dem besonderen Aspekt der Freiheit“ (Geramanis 2002: 151). Kulturen, die sich durch ein solches Vertrauen auszeichnen, können seiner Ansicht nach aber nicht von Beiträgen einzelner Personen oder Handlungen eingeführt oder sogar per Dekret verordnet werden

(Geramanis 2002: 152). Die Planbarkeit von Vertrauen und Vertrauenskulturen ist sehr begrenzt. Vertrauen muss aufgebaut werden und kann sich in folgenden Handlungssituationen vergrößern. Dieser langfristige Prozess setzt den persönlichen Kontakt der Akteure voraus (Geramanis 2002: 156).

Weiterhin betont er Freiheit als Voraussetzung dieser Reziprozität: Vertragliche Regelungen, sachliche oder zeitliche Konkretisierungen oder funktionale Kontrolläquivalente widersprechen der besonderen Eigenart von Vertrauen.

„Jemandem zu vertrauen, setzt auf die Freiheit des anderen als Voraussetzung für die Reziprozität der Beziehung. Wenn diese Freiheit sich für oder gegen Vertrauen zu entscheiden, die Bedingung der Möglichkeit ist, dann kann diese Freiheit nicht reflexiv einsichtig gemacht werden, weil rationale Einsicht kein Bedarf nach Vertrauen hat.“ (Geramanis 2002: 151)

Dass Reziprozität ein wesentlicher Bestandteil des Vertrauens ist, zeigt auch die folgende Aussage: „Vorgesetzte, die Vertrauen schenken und sich verletzlich zeigen, gewinnen eher das Vertrauen der Mitarbeiter als misstrauische Vorgesetzte“ (Osterloh/Weibel 2006: 37). Der Vorschuss an Vertrauen durch Vorgesetzte in ihre Beschäftigten, erleichtert es diesen auch ihren Vorgesetzten zu vertrauen.

**Interaktion – Kommunikation:** Neben der Reziprozität ist die Interaktion ein wesentlicher Faktor für Vertrauenskulturen (Schweer 2003: 324). Diese beinhaltet eine offene und wertschätzende Kommunikation und Informationsweitergabe (vgl. Schweer 2003: 329, Reick/Weiser/Kastner 2007: 75, Meifert 2008: 320). Darüber hinaus können zur Interaktion auch Zuverlässigkeit und Unterstützung, das Interesse am Gegenüber und die Akzeptanz von Problemen des Gegenübers (Schweer 2003: 329), eine respekt- und würdevolle Behandlung, das Einhalten von Versprechen und die Berücksichtigung elementarer Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, insbesondere die Arbeitsplatzsicherheit gezählt werden. Unternehmen, die auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten, senden ein starkes Signal in Richtung Vertrauen (Meifert 2008: 320). Diesen Aspekt betont auch Kotthoff (1997b): neben der Arbeitsplatzsicherheit für die Mitglieder einer Organisation, nennt er den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie Sozialleistungen verschiedener Art.

Vertrauenskulturen zeichnen sich also durch viele verschiedene Aspekte aus. Dabei handelt es sich jedoch nicht nur um weiche Faktoren, wie Kommunikation, Reziprozität u.ä., sondern auch um materielle Aspekte reziproker Tauschverhältnisse wie z. B. die Arbeitsplatzsicherheit. Ist diese nicht gewährleistet, wie könnten Mitarbeiter/-innen ihrem Unternehmen noch vertrauen? Beschäftigungssicherheit führt zu langfristigen Beziehungen, weshalb sich die

Gefahr von Vertrauensbrüchen reduziert, weil sie sich für die einzelnen Beschäftigten negativ auswirken könnte (Meifert 2008: 221, vgl. Kotthoff 1997a, Bohn 2007).

Vertrauen in Unternehmen setzt insgesamt Stabilität und eine langfristige Perspektive voraus (Meifert 2008: 324). Ähnlich wie Unternehmenskultur wird Vertrauen aber insbesondere in Zeiten von Krisen, Umbrüchen, Veränderungen und Innovationen thematisiert (vgl. Kapitel 3). Eine Vertrauenskultur kann jedoch nur über einen längeren Zeitraum aufgrund der Entscheidungs- und Handlungsprozesse eines Unternehmens entstehen. Denn eine glaubwürdige Vertrauenskultur benötigt viele gegenseitige Erfahrungsprozesse und Bestätigung (Cernavin 2007: 56).

„[...] im Zusammenspiel von Rollen, Werten, Programmen, gemeinsamen (kollektiven) Wissensvorräte entwickelt sich die spezifische Qualität des Umgangs miteinander. Diese spezifische Vertrauenskultur besitzt ein ‚Eigenleben‘ neben den einzelnen Personen, wird aber erst ‚durch sie hindurch‘ lebendig – durch ihre alltägliche Kommunikation, ihre alltäglichen Entscheidungen und Handlungen, ihr Verhalten untereinander.“ (Cernavin 2007: 56)

Vertrauenskulturen bestehen also genau genommen nur dann, solange das Vertrauen, das diese Kultur auszeichnet, nicht aktiv von Seiten der Geschäftsführung beschworen oder gar eingefordert wird. Kultur gewordenen Vertrauens zeichnet sich durch seine Verwurzelung in langfristig gelebter Praxis aus, die in der Vergangenheit gründet und in der Gegenwart bestätigt wird. Somit kann eine durch gegenwärtige Praxis (z. B. betriebsbedingte Kündigung) gestörte Vertrauenskultur nicht durch Appelle an das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen erhalten werden:

„Vertrauen besteht und wirkt solange als unhinterfragte Vertrautheit, solange diese Vertrautheit nicht unvertraut geworden ist. Beginnt dieses Vertrauen einmal fragwürdig zu werden, so mag allein die Aufforderung: ‚Wir müssen und jetzt aber wieder gegenseitig vertrauen‘, noch irritierender wirken. Je mehr um dieses Vertrauen gebuhlt wird, desto größer der Zweifel und desto wahrscheinlicher das Einsetzen einer Misstrauensspirale.“ (Geramanis 2002: 151)

Entscheidend für betriebliche Vertrauenskulturen ist, dass das ihm zugrundeliegende Vertrauen nicht bewusst thematisiert und vor allem nicht funktionalisiert wird (Meifert 2008: 222). Eine Vertrauenskultur kann nicht verordnet werden, da es bei einer Vertrauenskultur um die Denk- und Verhaltensweisen sowie Emotionen geht (Cernavin 2007: 55). Entscheidend ist, dass das Verhalten als authentisch und nicht manipulativ angesehen wird. Nur dann kann Vertrauen entstehen und bestehen. Wenn an die Vertrauensbereitschaft der Beschäftigten appelliert wird, das Unternehmen aber nicht bereit ist, deren Interessen zu berücksichtigen, entstehen Zweifel (Meifert 2008: 222).

**Mitarbeiter/-innenbeteiligung:** Neben Reziprozität, Freiheit und der Nicht-Thematisierung von Vertrauen, sind wertorientierte und wertschätzende Führungsgrundsätze, Übertragung von Verantwortung, ein gewisses Maß an Kontrollverzicht, Gewähren und Inanspruchnehmen



von Freiräumen, Wissen generieren und austauschen (Reick/Weiser/Kastner 2007: 55), Anerkennung und Gerechtigkeit weitere wichtige Merkmale einer Vertrauenskultur (vgl. Schweer 2003, Senghaas-Knobloch 2008). Viele dieser Eigenschaften werden auch unter dem Stichwort Mitarbeiter/-innenbeteiligung thematisiert, so dass hier von einer „Beteiligungskultur“ (Beile/Martins 2009) gesprochen werden kann, wenn neben der materiellen auch alle Formen immaterieller Beteiligung der Beschäftigten gemeint sind. Eine solche Beteiligung fördert das Verantwortungsbewusstsein, die Anerkennung von Kompetenzen, Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit und über erhöhte Transparenz die Wahrnehmung von prozeduraler Fairness (bzw. Verfahrensgerechtigkeit). Über Mitarbeiter/-innenbeteiligung werden also wesentliche Aspekte von Vertrauenskulturen beeinflusst und auch hier gilt, dass eine Pro-Forma-Beteiligung stark negative Auswirkungen haben kann (Beile/Martins 2009) und bezogen auf Vertrauenskulturen diese schwächt.

### **3 Vertrauen und Kultur in Bezug auf betriebliche Innovationen**

Das Thema Innovation wird in den vergangenen Jahren mit wachsendem Interesse verfolgt. Innovationen gelten als Erfolgsfaktor, wenn es um die Rettung vor dem wirtschaftlichen Abschwung geht. Unternehmen stehen unter einem enormen Innovationsdruck, um weltweit weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem müssen sie auf Ressourcenverknappung und Preissteigerungen reagieren: „Der gestiegene Bedarf an Innovationsfähigkeit und Innovationen stellt in einer globalisierten Wissens- und Informationsgesellschaft einen der wesentlichen Faktoren für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen und Organisationen dar“ (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 16). Innovationen werden somit quasi zum Zwang als Reaktion auf die Globalisierung (Wollert 1999: 102). Ähnlich wie die Begriffe Vertrauen und Kultur, ist auch der Begriff der Innovation positiv konnotiert.

In der Literatur finden sich zumeist nur fördernde und hemmende Bedingungen zu so genannten harten Faktoren. Dazu zählen insbesondere geringe finanzielle (vgl. KfW Bankengruppe 2009: 60) und personelle Ressourcen sowie fehlendes Know-How (ZIT Zentrum für Innovation und Technologie GmbH 2004: 24, vgl. Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt 2008: 100). Es können jedoch auch noch andere hemmende und fördernde Faktoren für Innovationen (sogenannte weiche Faktoren) benannt werden. Grundsätzlich gilt, dass Innovationen im Sinne von Veränderungen und Neuerungen Angst machen. Daher werden Innovationen tendenziell eher bekämpft als unter-

stützt (Panse/ Stegmann 1998: 62). Zu den am häufigsten genannten Ängsten von Beschäftigten gehören nach der Angst vor Arbeitsplatzverlust (67,58%) und der Angst vor Krankheit und Unfall (67,42%), die Angst, Fehler zu machen (58,98%) und mit weiterem Abstand die Angst vor Innovationen (27,31%) (Panse/Stegmann 1998: 196). Fehler machen zu dürfen und Risikobereitschaft sind aber wesentliche Bedingungen für erfolgreiche Innovationen. Darauf soll weiter unten genauer eingegangen werden.

Eine der am häufigsten genannten Ursachen für das Scheitern von Innovationen ist die ungenügende Berücksichtigung der Unternehmenskultur. Zum unhinterfragten Basiswissen gehört seit langem, dass die Unternehmenskultur der wichtigste Einflussfaktor auf Innovationen (Kieser 1986) ist. Werden Unternehmen, die erfolgreich innovieren mit weniger erfolgreichen verglichen, so zeigt sich, dass die erfolgreich innovierenden Unternehmen sich insbesondere anhand ihrer Unternehmenskultur unterscheiden lassen sowie durch ihr Wertesystem, die Art und Weise wie dieses vermittelt wird und die dadurch erreichte Motivation und Koordination der Beschäftigten (Kieser 1986: 44). Unternehmenskulturen, die sich durch eine starke Ausrichtung an Abteilungs- und Bereichszielen, eine verordnete Teamarbeit, eine dominante Hierarchie, einem mangelnden Vertrauensvorschuss in die innovativ tätigen Personen und durch mangelnde Information auszeichnen, erschweren Innovationen (Kieser 1986: 45). Hingegen sind solche Unternehmenskulturen, die der Innovation im gelebten Wertesystem einen hohen Stellenwert einräumen, die sich gegenüber Fehlschlägen tolerant erweisen, die Sicherheit für die Mitarbeiter/-innen bieten und die wenig Konkurrenz beinhalten, für Innovationen förderlich (Kieser 1986: 47 ff.). Auch das interpersonelle Vertrauen gilt es zu berücksichtigen, denn auch dieses kann ein Hemmnis für Innovationen darstellen. Die persönliche Abneigung gegen bestimmte Personen kann dazu führen, dass Wissen kaum weitergegeben und aufgenommen wird und dass Kooperation und Zusammenarbeit leiden (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 29).

Die Bedeutung von Vertrauen für betriebliche Innovationsprozesse soll im Folgenden anhand von vier als besonders wichtig erachteten Aspekten dargestellt werden, die allesamt Bedingungen für erfolgreiche Innovationen darstellen und Vertrauen voraussetzen: eine Fehlerkultur, eine Lernkultur, Mitarbeiter/-innenbeteiligung und Fairness.

**Fehlerkultur:** Im Vergleich zu Routinehandlungen sind Innovationen mit einem besonders hohen Fehler- und Misserfolgsrisiko verbunden. In der einschlägigen Literatur wird im Zusammenhang mit Vertrauen in und für Innovationsprozesse insbesondere die Rolle einer Fehlerkultur im Unternehmen hervorgehoben (vgl. Beile/Wilke/Voß 2009, Kriegesmann/Bihl/Kley/Schwering 2005, Vahs 1995). Aus Fehlern – die beim menschlichen Handeln unver-

meidbar sind – zu lernen, ist nach Moldaschl (2001) der wichtigste Lernmechanismus überhaupt.

„Wenn wir davon ausgehen, dass Fehler zu machen, auch zu scheitern, keine katastrophale Ausnahme im alltäglichen Handeln ist, sondern der wichtigste Lernmechanismus, der uns zur Verfügung steht, so lautet die entscheidende Frage nicht, wie können wir Fehler ausschließen, sondern: *Wie schaffen wir es, das Beste aus unseren Fehlern zu machen*, d. h.: aus ihnen zu lernen? Oder formuliert als ironische Frage: *Wie scheitert man erfolgreich?*“ (Moldaschl 2001: 137).

An dieser Stelle gilt es zunächst den Begriff des Fehlers eindeutiger zu bestimmen. Nachlässigkeit und Leichtfertigkeit sowie das Verschleiern und Wiederholen von Fehlern oder mangelnde Lernbereitschaft sind keine Fehler, die der Begriff der Fehlerkultur benennt. Fehlerkultur meint so genannte „kreative Fehler“<sup>23</sup>. Diese können dann wie Moldaschl schreibt, tatsächlich als erfolgreiches Scheitern bei beherrschbaren Risiken und kalkuliertem Wagnis durch Pech, Zufall oder Restrisiko definiert werden. Kreative Fehler zeichnen sich durch ein eigeninitiiertes innovatives Engagement mit kalkuliertem Risiko aus (Kriegesmann/Bihl/Kley/Schwering 2005: 95).

Der Aspekt des Risikos, darf für Innovationen und eine gute Fehlerkultur gar nicht zu gering geschätzt werden. Ohne Risikobereitschaft entstehen keine Innovationen. Individuelle Risikoaversion und die Angst vor Fehlern führen in vielen Unternehmen jedoch dazu, dass Innovationsspielräume ungenutzt bleiben (Kriegesmann/Bihl/Kley/Schwering 2005: 97). Mit einer entsprechenden Kultur des „Fehler-Machen-Dürfens“ in einem Unternehmen, kann dieser Risikoaversion begegnet werden. Wenn es im Unternehmen ein Verständnis dafür gibt, dass jede/r Fehler machen kann und dass jede/r beherrschbare Risiken eingehen sollte, werden innovationshemmende Absicherungsstrategien vermieden (Kriegesmann/Bihl/Kley/Schwering 2005: 96).

Fehler zuzulassen (vgl. Vahs 1995: 11 ff.) oder aber „kreative“ Fehler sogar zu belohnen (vgl. Kriegesmann/Bihl/Kley/Schwering 2005: 94 ff.) können demnach als wirkungsvolle Faktoren einer Innovationsförderlichen Unternehmenskultur beschrieben werden.

Für erfolgreiche Innovationen bedarf es darüber hinaus Kreativität. Die Kompetenz, in Alternativen zu denken und flexibel zu handeln sind signifikante Größen für Kreativität (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 21). Kreativität kann sich jedoch nur entfalten, wenn das Unternehmen eine Kultur hat, dass dem Einzelnen Autonomie und Freiräume zugesteht und sich durch eine gewisse Fehlertoleranz auszeichnet (Reick/Weiser/Kastner 2007: 75).

---

<sup>23</sup> Kriegesmann u.a. beschreiben das Konzept des „Kreativen Fehlers des Monats“ im BMW Werk in Ravensburg in den 90er Jahren. Es handelt sich dabei um ein Instrument, das auf einen kulturellen Wandel einer Angst- zu einer Vertrauenskultur zielt (Kriegesmann/Bihl/Kley/Schwering 2005)

„Die Qualität der Fehlerkultur eines Unternehmens kann man daran erkennen, ob die Unternehmensmitglieder in einer Atmosphäre ohne Drohungen und ohne ein Nachspiel fürchten zu müssen entdeckte Fehler thematisieren und sich mit ihnen auseinandersetzen können.“ (Hartmann/Brentel/Rohn 2006:49)

**Lernkultur:** Im Aspekt des Fehler-Machen-Dürfens, ist bereits das wichtige Element des Lernens enthalten, sofern sie für Lernprozesse genutzt werden. Es bedarf Vertrauen, dass Beschäftigte bereit sind, Risiken einzugehen. Es bedarf jedoch auch Vertrauen, daraus resultierende Fehler einzugestehen, die Verantwortung für sie zu übernehmen und aus ihnen zu lernen. Somit kann die Bereitschaft zu lernen als eine zentrale Voraussetzung von Innovationsfähigkeit gekennzeichnet werden.

„Wenn nur ein geringes Potential zur Lernfähigkeit gegeben ist, dann ist die Wahrscheinlichkeit zu reger Innovationsfähigkeit ebenfalls niedrig. Lernen ist unmittelbar mit Innovation verbunden und zwar in dem Sinne, dass neue, situative und kreative Lösungen für eine bestimmte Problematik gefunden bzw. erfunden werden müssen.“ (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 20)

Aus Fehlern zu lernen, bedeutet, die Verantwortung für diese Fehler zu übernehmen und diese Fehler zu beseitigen, bzw. sie nicht zu wiederholen. Hierfür bedarf es Vertrauen. Für Innovationen ist es notwendig, dass Lernen und auch das Lernen aus Fehlern als ein Teil der Kultur im Unternehmen verstanden wird (Reick/Weiser/Kastner 2007). Denn ohne experimentieren, und ohne aus Fehlern lernen zu können, sowie einer hohen Risikoaversion und geringen Freiräumen für kreatives Handeln, können Innovationen kaum produziert werden. Für die Bereitschaft zu lernen und Risiken einzugehen, müssen jedoch auch die Kompetenzen von Beschäftigten gefördert werden.

„In Betrieben, in denen Maßnahmen zum organisationalen Lernen und Wissensmanagement wie auch Aktivitäten zur Weiterbildung durchgeführt werden, herrscht eine ausgeprägtere Innovationsaktivität, als bei Betrieben, die dies weniger forcieren“ (Scheff 2001: 175).

**Mitarbeiter/-innenbeteiligung:** Ein weiterer Aspekt für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist die Mitarbeiter/-innenbeteiligung, bzw. die Mitarbeiter/-innenbindung (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 17), wie sie bereits in Kapitel 2.2 im Kontext der Förderung von Vertrauenskulturen Erwähnung fand. Unternehmen, die Innovationen und Neuerungen anstreben, brauchen das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in diese Maßnahmen und müssen daher grundlegende Regeln der Fairness wie sie oben beschrieben wurden, beachten (Osterloh/Weibel 2006: 157). Innovationen können jedoch, das Potential haben, Arbeitskräfte „freizusetzen“, da sie eine Arbeitsproduktivität steigernde Wirkung haben können. Unternehmen, die Innovationen durchführen wollen und dafür das Wissen und das Engagement der Beschäftigten benötigen, müssen sicherstellen, dass die Beschäftigten ihrem Unternehmen vertrauen können und dass sich solche Innovationen auch mit ihren Interessen decken, und dass etwaige Interessenskonflikte nicht einseitig zu ihren Ungunsten geregelt werden. Das

(erfahrungsbasierte) Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in das Unternehmen und die Geschäftsführung, dass sie nicht Opfer ihrer eigenen Innovationen werden, erscheint hier als eine grundlegende Voraussetzung für Innovationen.

„Der Erfolg von Innovationen wird generell erhöht, wenn sich innerbetriebliche Interessengruppen, d. h. Betriebsrat, betroffene MitarbeiterInnen und Führungskräfte, stark für die Maßnahme einsetzen; besonders erschwerend wirkt umgekehrt, wenn die Mitarbeiterakzeptanz für eine Maßnahme gering ist.“ (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 17)

**Fairness:** Vermittelt ein Unternehmen grundlegende Regeln der Fairness, bedeutet das, dass Mitarbeiter/-innen ihrem Unternehmen vertrauen können. Schlecht bewältigte Konflikte und Enttäuschungen auf persönlicher und auf organisationaler Ebene, nicht eingehaltene Karriereversprechen, die rücksichtslose Durchsetzung von Eigeninteressen und mangelnde Rückendeckung widersprechen Regeln der Fairness und belasten das Klima der ganzen Organisation (Hartmann/Brentel/Rohn 2006: 48).

Osterloh/Weibel (2006) thematisieren Fairness in Bezug auf Maßnahmen der Reorganisation<sup>24</sup>. Zu Beachten ist, dass Reorganisationsmaßnahmen anders als Innovationen, häufig mit der Begründung angegangen werden, dass der wirtschaftliche Erfolg wieder hergestellt werden muss, Kosten gesenkt und Gewinne erhöht werden müssen (Bohn 2007: 58). Maßnahmen solcher Art sind z. B. Kostensenkungs- und Sparprogramme, Restrukturierungen, bzw. Personalabbau, arbeitsorganisatorische Re- bzw. Dezentralisierung, Aufteilung von Geschäftseinheiten in Profit- und Cost-Center oder eine geschäftsstrategische Neuausrichtung auf der Unternehmensleitungsebene (Kotthoff 1997a: 224 ff.). „All diese Maßnahmen laufen aber den Grundlagen für ein stabiles Vertrauensverhältnis zuwider, weil meistens die Arbeitsplatzsicherheit und/oder die sozialen Sicherheiten in Frage gestellt werden“ (Bohn 2007: 58). Stellenabbau führt jedoch nicht nur zu stärkerer Arbeitsbelastung und Stress, sondern auch zu einer Mischung aus Angst, Unsicherheit, Wut, Schuldgefühlen und Erleichterung. „In der Folge sinken nicht selten die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und auch die Leistungs- und Risikobereitschaft. Häufig verlieren Survivors das Vertrauen in die Geschäftsleitung und in ihre unmittelbaren Vorgesetzten“ (Osterloh/Weibel 2006: 156). Werden jedoch Regeln der Fairness beachtet, kann die Bindung der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen gestärkt, die Arbeitszufriedenheit erhöht und das Vertrauen in das Management verstärkt werden (Osterloh/Weibel 2006: 157). So äußert sich distributive Fairness aus Sicht der Survivors in der fairen Behandlung der ausscheidenden Mitarbeiter/-innen und in der Verteilung der Las-

---

<sup>24</sup> Reorganisation beschreibt eine geplante, bewusste Maßnahme zur Umgestaltung von Organisationen. Reorganisation kann zunächst als neutrale Veränderungsmaßnahme verstanden werden, die Elemente wie Personalabbau enthalten kann, aber nicht muss (Bohn 2007: 59).

ten, d. h. z. B. auch, dass die Geschäftsleitung ihre eigenen monetären Privilegien kürzt. Prozedurale Fairness äußert sich darin, dass die Kriterien, die zur Entlassung führen, transparent sind und die Mitarbeiter/-innen im Rahmen partizipativer Verfahren in die Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden werden. Interaktive Fairness äußert sich in der Art wie mit den entlassenen Beschäftigten umgegangen wird. Hilfestellungen, z. B. in Form von Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Stelle oder eine Entschuldigung sind Zeichen interaktiver Fairness. Zudem sollte stets genug Zeit für Kommunikation über die Reorganisationsmaßnahme bestehen (Osterloh/Weibel 2006: 157). Auch wenn sich diese Ausführungen konkret auf Reorganisationsmaßnahmen mit Stellenabbau beziehen, kann die Notwendigkeit Regeln der Fairness zu beachten, auf Innovationen im Allgemeinen übertragen werden, denn in jedem Fall entstehen Belastungen, mit denen umgegangen werden muss.

Obwohl die genannten Aspekte Bedingungen für erfolgreiche Innovationen darstellen, besteht bei wiederholten Änderungen und Neuerungen die Gefahr, dass Fehlerkultur, organisationales Lernen und Fairness überstrapaziert werden. Wiederholte Veränderungen, Reorganisationen und Innovationen können dazu führen, dass das Systemvertrauen in die Funktionsfähigkeit dieser Veränderungsprozesse sinkt (Bohn 2007: 179). Zudem können ständig neue Innovationen dazu führen, dass sich die Neuerungen nicht festigen und nicht in bestehende Strukturen integriert werden können. Dieses belastet das Vertrauensniveau einer Organisation (Bohn 2007: 182). Für Kleinunternehmen ist die Entwicklung, Einführung und Anwendung von Innovationen ein besonderes Risiko, da sie stets zeitliche und personelle Ressourcen bindet.

„Innovationen, durch die bislang eingespielte betriebliche Praktiken, soziale Routinen informelle Regeln und soziale Statusgefüge verändert werden, bilden ein soziales Wagnis für kleinbetriebliche Sozialordnungen und für die Funktionsfähigkeit ihres alltäglichen ‚flexiblen Chaosmanagements‘“ (Becke 2001: 12).

Neuerungen müssen also so verankert werden, dass sie die betriebliche Sozialordnung nicht gefährden (Becke 2001: 12). Es ist daher notwendig, eine ausreichende Balance zwischen Stabilität und Flexibilität – wie sie von vielen Autoren in den unterschiedlichsten Zusammenhängen immer wieder gefordert wird (vgl. Sennett 1998, Hauff 2007, Kronauer/ Linne 2001, Semlinger 1991) – herzustellen, damit Innovationen ermöglicht werden.

Vertrauen als Grundlage für das Gelingen von Innovationsprozessen kann möglicherweise gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dabei geht es um das Vertrauen, dass durch die Innovationen, der eigene Arbeitsplatz nicht gefährdet wird, dass Risiken eingegangen und Fehler gemacht werden dürfen, um Innovationen überhaupt zu initiieren. Es geht zudem darum Innovationen einen gewissen Zeitraum zu geben, damit diese umgesetzt und in bestehende Strukturen integriert werden können. Eine Vertrauenskultur kann somit als organisationale

Bedingung für erfolgreiche Innovationen und Veränderungen betrachtet werden. Sofern als Einflussfaktor thematisiert, wird Vertrauen zu einer unhinterfragten fördernden Bedingung für Innovationsprozesse. Ob jedoch Vertrauen für Innovationsprozesse auch hinderlich sein kann, wird nicht untersucht.

## **4 Empirische Forschung zu Vertrauenskultur**

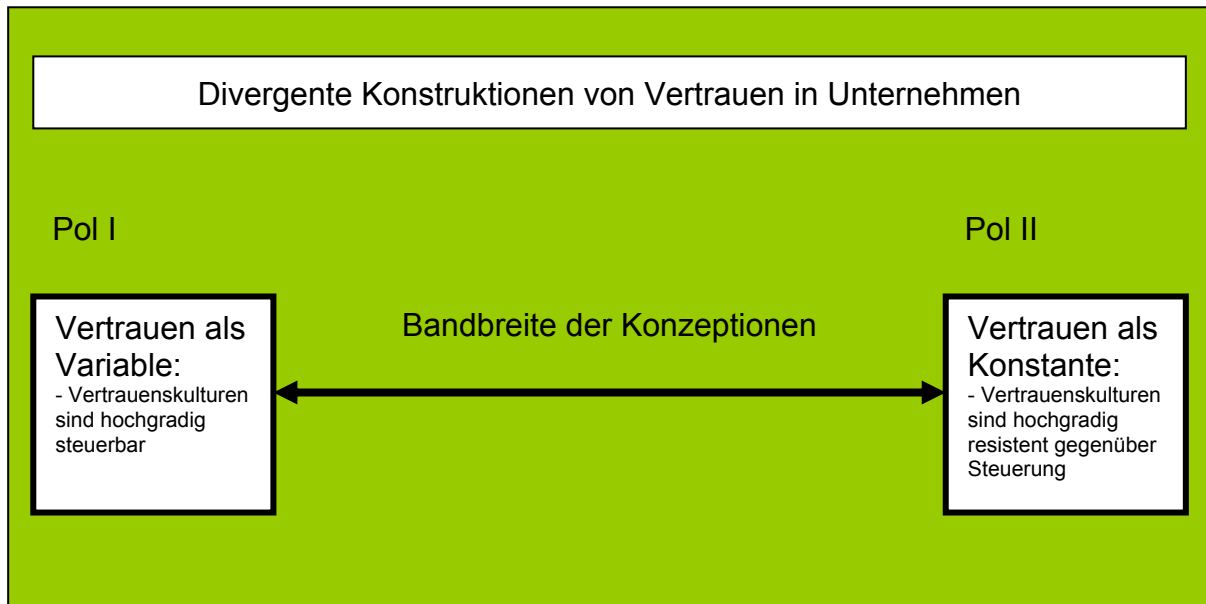
Analog zu den vielfältigen disziplinären und systematischen theoretischen Verortungen von Vertrauen (Kapitel 1.1), genießt die empirische Erforschung von betrieblichen Vertrauenskulturen große Freiheitsgrade in der Definition ihres Gegenstandes und der jeweiligen darauf basierenden Operationalisierung (vgl. Reick/Hagemann 2007: 235). Dies liegt auch daran, dass in der bisherigen Forschung entweder primär an den Begriff Vertrauen oder an den Begriff Kultur angeknüpft wird. Elemente dessen, was in unserem Forschungsvorhaben als Heuristik für den erkenntnisleitenden Begriff Vertrauenskultur dient, finden sich sowohl in Konzepten zur Erforschung von Vertrauen in Organisationen als auch in Forschungskonzepten zum Themenkreis Kultur in Organisationen. Obwohl viele Überschneidungen existieren, finden sich jedoch bisher keine größeren Forschungsvorhaben, die beide Begrifflichkeiten synthetisch als Vertrauenskultur verknüpft haben. Deutlich wird auch, dass – typisch für Forschung in der Grauzone zwischen Erkenntnisinteresse und Vermarktung – sehr schnell von theoriegeleiteter Exploration / Hypothesenprüfung zur Evaluation / Intervention übergegangen wird bzw. der notwendige zweite Schritt gänzlich entfällt. Trotz dieser starken inhaltlich-methodischen Gemengelage wird im Folgenden eine Systematisierung versucht, die empirischen Zugänge zum Konstrukt betriebliche Vertrauenskultur (Unternehmenskultur, Organisationskultur, Vertrauen in Organisationen, etc.) entlang der Dimensionen Gegenstandsbezug (Vertrauenskultur als Variable oder Konstante in der Gestaltung von Unternehmen) und Operationalisierung (Erhebung von Vertrauenskultur als Messung/Untersuchung sichtbarer oder verdeckter Strukturen) zu entfalten.

### **4.1 Konstruktion des Untersuchungsgegenstands**

Will man die bisherige Forschung zu Kultur und Vertrauen in Organisationen im Hinblick auf ihre jeweilige Gegenstandskonstruktion ordnen, bietet es sich für dieses Projekt an, diese auf einem gedachten Kontinuum zwischen den Polen (I) Kultur/Vertrauen als Variable oder (II) Kultur/Vertrauen als Konstante der Organisationsentwicklung zu verorten. Je mehr die Konstruktion von Vertrauenskulturen in Unternehmen in Richtung Vertrauen als Variable geht,

wird sie in Operationalisierungen zur abhängigen Variablen (Pol I), während Konstrukte, die Vertrauen und Kultur in Unternehmen eher als unsteuerbares Strukturelement auffassen, dazu neigen, die diesbezüglichen Eigenschaften von Unternehmen als unabhängige bzw. erklärende Variable (Pol II) zu operationalisieren.

Abbildung 4: Divergente Konstruktionen von Vertrauen in Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Eine solche Verortung der verschiedenen Forschungsansätze bietet den Vorteil, sich nicht vorrangig mit den jeweiligen disziplinären Prämissen zu beschäftigen, sondern stattdessen direkt die Konsequenzen für das Forschungsdesign (was kann ich wie erheben) und die Konsequenzen für die Möglichkeiten eines Ergebnistransfers (welchen Anwendungsbezug haben meine Forschungsergebnisse) zu thematisieren. Da es sich bei diesem Forschungsprojekt um den Versuch handelt, betriebliche Vertrauenskulturen und ihren Bezug zu Ressourceneffizienzinnovationen a) wissenschaftlich angemessen zu konzeptionalisieren, b) entsprechend dieser Konzeptionalisierung zu erheben und c) die empirischen Ergebnisse in konkrete Praxis-konzepte für die Arbeit in und mit Unternehmen rückfließen zu lassen, fokussiert eine solche Verortung die primären Zielsetzungen dieses Forschungsvorhabens und erleichtert die Entscheidung über eine angemessene Abwägung der jeweiligen theoretischen und praktischen Implikationen.

## 4.2 Operationalisierung von Vertrauen in Betrieben

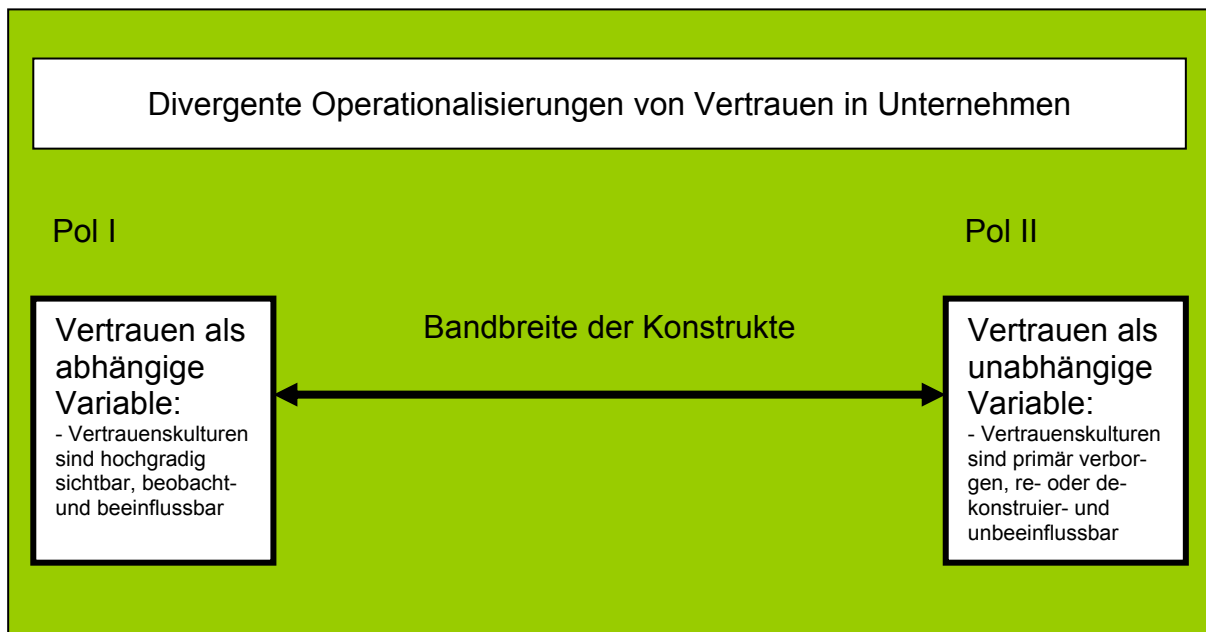
Wie bereits angedeutet, hängt die jeweilige Art der Operationalisierung davon ab, wie der Untersuchungsgegenstand konstruiert wurde. Herrscht eher die Annahme vor, dass Kultur



und Vertrauen in Unternehmen Produkt und Element von Handlungen des Managements sind, wird Vertrauen tendenziell als abhängige Variable betrachtet, also z. B. in Abhängigkeit zum jeweiligen Führungsstil. Wird hingegen Kultur und Vertrauen eher als Produkt und Endergebnis komplexer sozialer Prozesse interpretiert, tendieren Untersuchungen eher dazu, Vertrauen als unabhängige Variable zu sehen, die z. B. erklärt, warum in dem einen Unternehmen eine Innovation erfolgreich sein konnte und in einem anderen nicht. Wohlgermerkt gelten diese Aussagen nur für den Bereich der Analyse von Unternehmen und nicht für den Bereich von Interventionen, denn hier kehren sich die Operationalisierungen um, da unmittelbar oder zumindest mittelbar Kultur und Vertrauen verändert werden sollen und somit zumindest teilweise immer zur abhängigen Variable werden. Anders ausgedrückt: Es finden sich sehr heterogene Ansätze, die den je unterschiedlichen Zielsetzungen und Prämissen geschuldet sind.

Analog zu Abbildung 4 können auch für die verschiedenen Ansätze der Operationalisierungen zwei Pole identifiziert werden, zwischen denen sich die jeweiligen Forschungsprojekte verorten lassen (vgl. Abbildung 5): Einerseits neigen Ansätze, die Kultur und Vertrauen in Unternehmen in erster Linie als abhängige Variable betrachten dazu, sich auf beobachtbare, sichtbare Strukturen und Prozesse sowie schriftlich kodifizierte Strategien, Ziele und Philosophien zu fokussieren (Schein 1995: 30), da diese gut messbar und am ehesten einer direkten Steuerung zugänglich sind. Andererseits fokussieren Ansätze, die Kultur und Vertrauen in Unternehmen primär als unabhängige Variable betrachten, sehr stark die ungeschriebenen, unbewussten und verborgenen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (Schein 1995: 30), da diese einer direkten Steuerung am wenigsten zugänglich und nur über qualitative Verfahren rekonstruierbar sind.

Abbildung 5: Divergente Operationalisierungen von Vertrauen in Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Diese zwei Pole beeinflussen darüber hinaus auch die Methodenwahl, denn sichtbare und kodifizierte Kultur- und Vertrauenselemente sind viel eher positivistischen Methoden, wie z. B. quantitativen Befragungen, zugänglich, als es verborgene und ungeschriebene Elemente sind, die nur über rekonstruktive und dekonstruktive Methoden, wie z. B. narrative Interviews, erschlossen werden können (vgl. z. B. Jöns 2010). Es bietet sich daher an, die vorliegenden Forschungsberichte anhand ihrer Annahmen über die Sicht- bzw. Unsichtbarkeit von Strukturen betrieblicher Vertrauenskulturen zu verorten, da sich hieraus die meisten methodischen Unterschiede erklären lassen.

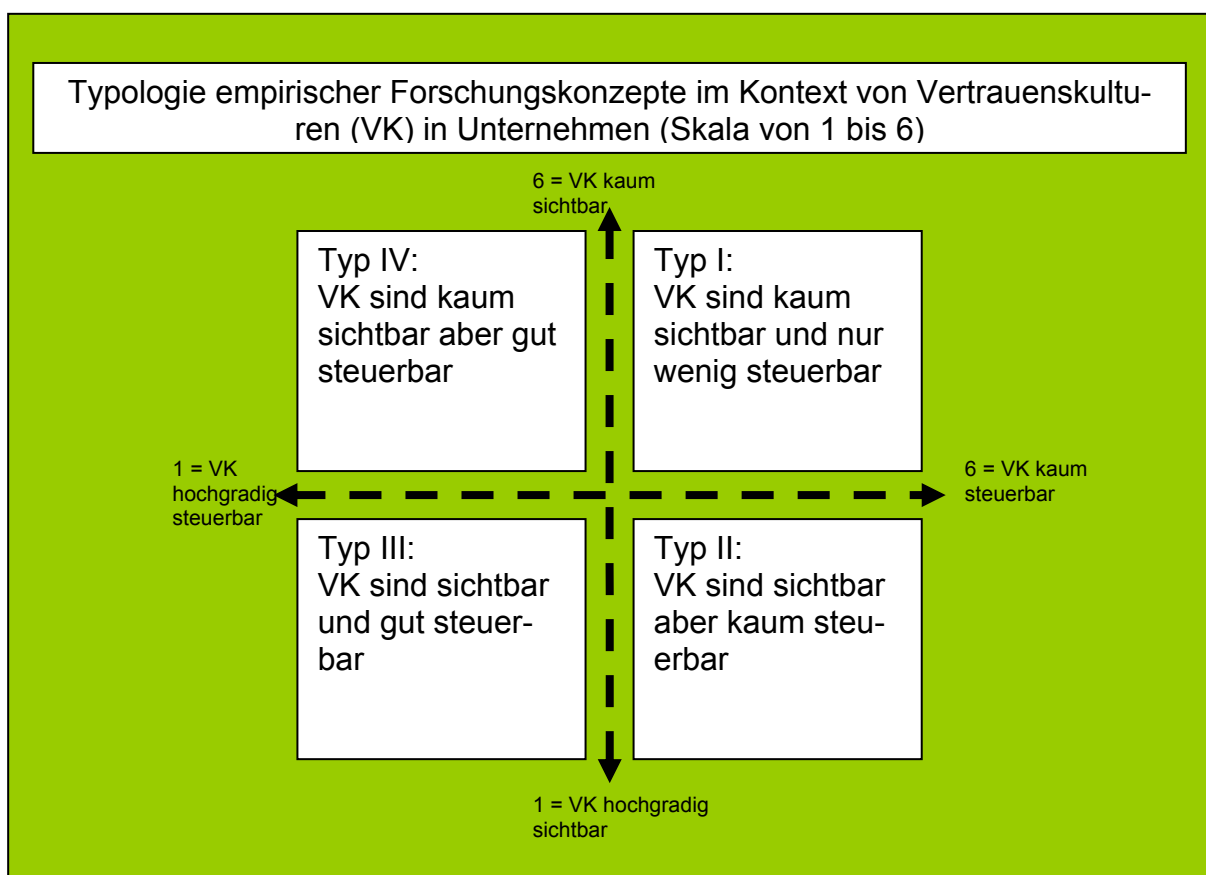
### 4.3 Empirische Zugänge zu Elementen von Vertrauenskultur in Unternehmen

Betrachtet man nach den Ausführungen zur Konstruktion und Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes nun die empirische Forschung zu Elementen von Vertrauenskulturen und ordnet die identifizierten Pole in einer Vierfelder-Matrix, dann lassen sich die Studien einem von vier Typen der Konstruktion des Forschungsgegenstandes und seinen je spezifischen Prämissen zuordnen. Hierzu wurden die vorliegenden Forschungsdokumentationen jeweils in ihren zwei Dimensionen (Konstrukt und Operationalisierung von Vertrauen) auf

einer Skala von 1 bis 6 bewertet, die reflektiert, dass sowohl im Bereich der Konstruktion des Gegenstandes als auch der Operationalisierung häufig Mischformen gewählt wurden.<sup>25</sup>

Zu erwarten ist, dass sich die Forschungsliteratur vor allem den Typen I und III zuordnen lässt, da hier eine größtmögliche Übereinstimmung der Forschungsmethodik mit den jeweils gewählten theoretischen Prämissen und umgekehrt herrscht, während Typ II und IV starke Dissonanzen zwischen Konstruktion des Forschungsgegenstandes und gewählter Operationalisierung aufweisen und insofern durch einen hohen Begründungsaufwand gekennzeichnet sind (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Typologie empirischer Forschungskonzepte im Kontext von Vertrauenskulturen (VK) in Unternehmen (Skala von 1 bis 6)



Quelle: eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass im Feld der Vertrauenskulturforschung zwar viele explorative und Pilotstudien vorliegen, jedoch nur wenige, die entweder intensive und umfangreiche Fallstudien oder größere umfangreiche quantitative Untersuchungen darstellen. Im Folgenden fokussiert

<sup>25</sup> Für die Konstruktion des Gegenstandes wurde die Skala 1 = Vertrauenskultur als Variable bis 6 = Vertrauenskultur als Konstante gewählt, wobei 1 und 6 jeweils eine sehr hohe Übereinstimmung mit der jeweiligen idealtypischen Annahme (Pole) bedeuten. Für die Operationalisierung wurde die Skala 1 = Vertrauenskultur als sichtbare Struktur bis 6 = Vertrauenskultur als verdeckte Struktur gewählt, wobei auch hier 1 und 6 die jeweilige Nähe des Forschungsansatzes zu den idealtypischen Annahmen ausdrückt.

die Darstellung die überschaubare Anzahl derjenigen Erhebungen, die im genannten klassischen Sinne bedeutsame empirische Forschungsarbeiten repräsentieren (n=15).

Tatsächlich sind die meisten dieser Arbeiten den Typen I und III zuzuordnen (n=9), die zumindest an sich keine immanenten Logikprobleme besitzen und nur außerhalb der eigenen Prämissen, z. B. zueinander, in Konkurrenz stehen, bezüglich der Frage, wer den Gegenstand angemessener beschreibt. Im Rahmen der Erwartungen liegt auch, dass nur eines der Forschungsprojekte anhand seiner Prämissen oder Schlussfolgerungen im Bereich des forschungslogisch stark erklärungsbedürftigen Typs II verortet werden muss. Auffällig ist jedoch, dass sich ein Drittel der Forschungsvorhaben mit seinen Annahmen und Schlussfolgerungen im Feld des Typs IV (n=5) bewegt, der ebenfalls immanent stark erklärungsbedürftig ist.

**Typ I Forschung:** Bei der vorliegenden Typ-I-Forschung handelt es sich methodisch primär um qualitative Studien, die durch Formen der Dokumentenanalyse ergänzt wurden und daher naturgemäß intensive aber zahlenmäßig begrenzte Fallstudien darstellen. Hervorzuheben ist die Studie von Kotthoff/Reindl (1990) in 52 deutschen KMU mit insgesamt 285 ausführlichen Interviews, die in einem Zeitraum von 12 Monaten mit allen relevanten betrieblichen Akteuren geführt wurden. Für die deutsche arbeitssoziologische Literatur stellt diese Studie erstmalig seit den siebziger Jahren wieder den/die Unternehmer/-in als wichtige Akteure heraus, die maßgeblich die jeweilige betriebliche Kultur bzw. Sozialordnung mitprägen können. Aufgrund der strukturierten Auswahl der Unternehmen gehen die Autoren davon aus, dass ihre Fallstudien zumindest für die gewählten vier Branchen verallgemeinerbare Ergebnisse zutage gefördert haben und die sieben identifizierten Typen, die Grundgesamtheit aller KMU in den Branchen repräsentieren. Vor allem wurde deutlich, dass in KMU tendenziell die Gemeinschaft die dominante Form der Sozialordnung ist, diese Form der Vergemeinschaftung jedoch immer mit Dissonanzen zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten verbunden ist, die wiederum sehr unterschiedlich stark sein können.

Nagler/Hartmann/Senghaas-Knobloch (1999) beschreiten in ihrer Pilotstudie, die bereits in mehreren gleichartigen Forschungsprojekten empirisch bestätigt wurde<sup>26</sup>, einen anderen Weg, indem mit partizipativen Methoden in der Tradition der „Aktionsforschung“, Forschung und Intervention miteinander verknüpft werden. Hervorzuheben ist als Ergebnis dieser Studie, dass Interessenskonflikte und Machtpositionen bei organisationalen Veränderungsprozessen

---

<sup>26</sup> Neben dem Pilotprojekt „Innovationspotentiale in Klein- und Mittelbetrieben stärken - IKS“ wurde und wird vor allem in den Projekten „Präwin“ und „Sinno“ die empirische Basis ausgebaut; Darstellungen der Projekte finden sich unter [http://www.artec.uni-bremen.de/projekte/show\\_ff\\_projects.php?laufend=1&ff=2](http://www.artec.uni-bremen.de/projekte/show_ff_projects.php?laufend=1&ff=2).

eine große Rolle spielen und auch externe Berater/-innen Gegenstand und Teil dieser Konflikte und Machtkonstellationen sind. Aufgrund des gegenüber traditioneller Sozialforschung extrem hohen Aufwandes pro Fall (Unternehmen), ist mit dieser Methode jedoch nur mit vieljährigen Projekten ein Überblick über die jeweilige Grundgesamtheit zu erzielen.

Wiederum anders angelegt ist die Studie von Sackmann (2004), in der bei der Auswahl der qualitativ untersuchten Fälle gezielt nach Best-Practice-Beispielen gesucht wurde, wobei die Operationalisierung am bilanzierten Geschäftserfolg ansetzt. D. h. ausgehend von der Hypothese, dass bestimmte Unternehmenskulturen die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebes positiv beeinflussen, wurden sechs Unternehmen mit besonders guter Performance ausgewählt. Als Ergebnis wurden zehn zentrale Merkmale einer „guten“ Unternehmenskultur ausgemacht. Obwohl in dieser Studie mit dem theoretischen Ansatz von Schein (2003) gearbeitet wird, erweckt die Darstellung der Ergebnisse den Eindruck, als könne die Unternehmenskultur auf der Ebene der Artefakte zielgerichtet und zügig in die gewünschte Richtung gesteuert werden. Von daher liegt diese Studie bereits im Grenzbereich zu Typ IV.

**Typ II Forschung:** Die Sekundäranalyse von Hauff (2007) verwendet die im Jahr 2004 erhobenen Daten des Forschungsprojektes „Arbeit und Gerechtigkeit“ (Köhler/Stephan/Struck 2005). Es handelt sich dabei um eine deutschlandweite Telefonumfrage (n=3039) mit Personen im erwerbsfähigen Alter (20-60 Jahre). Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass heutige Arbeitnehmer/-innen die Veränderung des psychologischen Arbeitsvertrages in Richtung transaktionaler Verträge weitaus weniger nachvollzogen haben, als es bereits vielfach in Publikationen als These vertreten wurde. Für abhängig Beschäftigte steht weiterhin der relationale Arbeitsvertrag mit seinem Versprechen der Arbeitsplatzsicherheit im Vordergrund.

**Typ III Forschung:** Im Feld der Typ-III-Forschung dominieren quantitative Erhebungen, die teilweise von erheblichem Umfang sind und vor allem in den USA seit Jahren wiederholt durchgeführt werden. So auch beispielhaft der „*Annual Employee Survey*“ (n=225) des *Presidio Trust* (2008), der in gleicher Form – alle zwei Jahre – in allen Bundesbehörden durchgeführt wird und die Themen Organisationskultur und Personalentwicklung fokussiert. Der Umfang des Fragenkatalogs (n=40) kann jedoch als eher begrenzt charakterisiert werden und die meisten Items werden allein in Richtung positiver Suggestion gestellt. Der „*Survey of Trust in the Workplace*“ des DDI (Bernthal 1999) wiederum konzentriert sich auf das Thema interpersonales Vertrauen in Unternehmen als Bedingung für nachhaltigen Geschäftserfolg. Aufgrund der breiten Streuung der Unternehmen (n=57) und des guten Rücklaufs (n=1108) wird angenommen, dass die Ergebnisse repräsentativ für den Zustand US-amerikanischer Betriebe sind – allerdings ohne hierfür Belege anzuführen. Hauptbefund des ebenfalls knap-

pen Fragebogens ist die Identifizierung von Vertrauen in das Management als stärkster Prädiktor für die Stärke von betrieblichen Vertrauenskulturen.

Die wohl bisher größte Befragungsaktion zum Thema Organisations- und Managementkulturen wurde im Rahmen des Globe-Forschungsprogrammes durchgeführt (House/Globe Associates 2002). Weltweit wurden in 60 Ländern über sieben Jahre hinweg 17.000 Manager/-innen befragt. Was den deutschen Part der Befragung betrifft, so stellt sich heraus, dass deutsche Manager/-innen besonders wenig bereit sind, ihren Mitarbeiter/-innen persönliche Achtung, Fairness und Rücksicht auf individuelle Wünsche entgegen zu bringen. In der Konsequenz wird die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen als besonders schlecht eingestuft (Böhmer 2002).

Eine für deutsche mittelständische und Großunternehmen bedeutsame Befragung zum Thema Unternehmenskultur wurde von Unterreitmeier 2004 durchgeführt (n=2.400)<sup>27</sup>. Die Ergebnisse konnten im Rahmen einer Replikationstudie (n=616) validiert werden (Unterreitmeier/Schwinghammer 2004). Eine wichtige Erkenntnis dieser methodologisch aufwendigen Arbeit ist, dass nun auch mit quantitativen Methoden gezeigt werden konnte, dass die Messung von Artefakten (Schein 2003) nicht zu einer Erklärung der Varianz beiträgt. Eine weitere deutsche Befragung, diesmal im produzierenden Gewerbe, versucht den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovationserfolg zu operationalisieren (Ernst 2003). Befragt wurden je sechs Personen in 43 Betrieben (n=258) im Rahmen des Innovationserfolgs-Panels (IEP). Theoriegeleitet wurden vier Typen von Unternehmenskultur konstruiert, von denen sich drei unter den Modellannahmen bestätigen ließen. Bestätigt wurde die These, dass stark hierarchisierte Unternehmen einen unterdurchschnittlichen Innovationserfolg aufweisen.

Einen interessanten methodologischen Ansatz, wenngleich von den Prämissen her nicht unproblematisch (*Change-Management*), bietet die Fallstudie eines Großunternehmens aus dem produzierenden Gewerbe von Willeitner (2002). Ausgehend von einem aufwendigen konstruktivistischen qualitativen Ansatz, jedoch unter der Prämisse der unproblematischen Veränderbarkeit der rekonstruierten Strukturen, werden im Endeffekt Empfehlungen zur Optimierung von Unternehmenskulturen ausgesprochen, die kaum über den etablierten Kanon der Managementliteratur hinausweisen. Im abschließenden Passus zu offenen Forschungsfragen wird allerdings auf einen wichtigen Befund hingewiesen, nämlich die ursächliche Verbindung von starken interpersonalen Konflikten in Veränderungsprozessen.

---

<sup>27</sup> Die Studie wurde in 50 Unternehmen ab 150 Mitarbeitern durchgeführt. Die Replikationsstudie in 10 Unternehmen.

**Typ IV Forschung:** Zu den Typ-IV-Erhebungen zählen sowohl qualitative als auch quantitative Befragungen, die sich dadurch auszeichnen, dass die zu erhebenden Elemente von Vertrauenskulturen zwar als kaum sichtbar jedoch gut steuerbar angenommen werden, d. h. es existiert zwar ein sehr umfassendes Verständnis von Organisationskultur, jedoch werden Probleme der Steuerbarkeit tendenziell unterbewertet. So z. B. das „Audit Beteiligungskultur“ (Beile/Martins 2009)<sup>28</sup>, welches mit qualitativen und partizipativen Methoden alle drei Ebenen der hier fokussierten Beteiligungskultur (Artefakte, Werte, Grundannahmen) erfasst, und als Ziel die Optimierung dieser Kulturen benennt, ohne jedoch über den Verweis auf Moderationstechniken hinauszugehen. Die Arbeit von Pullig (2000) umfasst 12 Fallstudien in deutschen Unternehmen, die primär mittels qualitativer Interviews (n=120) zum Thema innovative Unternehmenskulturen bzw. Sozialordnungen durchgeführt wurden. Ausgewählt wurden die Betriebe anhand von recherchierten Indizien einer „guten“ Sozialordnung, so dass hier von Good-Practice-Beispielen gesprochen werden kann. Explizit sollen die vorgestellten Fälle als Beispielgeber für andere Unternehmer fungieren, ihre betriebliche Praxis entsprechend umzustellen.

Erneut eine US-amerikanische Entwicklung ist der „*Workplace Trust Survey – WTS*“ (Ferres/Travaglione 2003) der sich als quantitatives Ergebnis qualitativer Forschung präsentiert. In einer qualitativen Forschungsphase wurden in vier Unternehmen (n=31) Interviews geführt, deren Ergebnisse über ein Expertenpanel validiert und in Indikatoren für eine standardisierte Befragung übersetzt wurden. Allerdings zeigt sich in der Anwendung (n=299), dass der WTS-Fragebogen nicht in der Lage ist, verborgene Kulturelemente (Werte, Grundannahmen) zu messen. Trotzdem wurde eine deutsche Adaption erstellt (*German Workplace Trust Survey – G-WTS*), nicht zuletzt mit dem methodischen Argument, dass die amerikanischen Indikatoren mit qualitativen Methoden generiert seien (Lehmann-Willenbrock/Kauffeld 2008). Die Studie von Rupf-Schreiber (2006) erhebt ebenfalls mit quantitativen Methoden Vertrauen in Organisationen. Untersucht wurde die schweizerische Bankenbranche (n=1279) mit einer Weiterentwicklung des „*Organisational Trust Inventory – OTI*“. Ein wesentlicher Befund ist, dass sich die unabhängige Variable „Personalabbau“ am stärksten als Prädiktor für die abhängige Variable „Vertrauen in das Management“ erwies, welche wiederum das Item „*Organisational Commitment*“ beeinflusst.

Es zeigt sich also eine Fülle an verschiedenen Interpretationen von Unternehmenskultur in der empirischen Praxis, obwohl insgesamt eher ein Mangel an Studien zu beklagen ist. Dennoch

---

<sup>28</sup> Dieses Instrument ist ein Produkt des Forschungsprojektes „TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (Beile/Martins 2009).

können hier Ergebnisse vorgewiesen werden, die sich auch in der vorhergehenden Literaturanalyse wieder finden lassen, so z.B. dass Interessenskonflikte und Machtpositionen bei organisationalen Veränderungsprozessen eine große Rolle spielen oder das Vertrauen in das Management ein starker Prädiktor für die Stärke von betrieblichen Vertrauenskulturen darstellt. Auch die geringe Bereitschaft von deutschen Manager/-innen ihren Mitarbeiter/-innen Achtung und Fairness entgegen zu bringen, weshalb die Innovationsfähigkeit als eher gering eingeschätzt wird, ist ein Befund, der darauf hinweist, dass Vertrauen, Achtung und Fairness grundlegend sind, um Innovationsprozesse erfolgreich durchführen zu können.

## 5 Ergebnisse

Aufgrund seines theoretischen Verständnisses verortet sich das Projekt im Hinblick auf Vertrauen und Kultur in Unternehmen insbesondere im Bereich soziologischer Ansätze sowie in Teilbereichen der Wirtschaftswissenschaften und der (Organisations-)Psychologie. Als Ergebnis der Auseinandersetzung mit den hier dargelegten verschiedenen theoretischen Zugängen mit dem Konstrukt Vertrauen und Kultur in Unternehmen, kann festgehalten werden, dass eine kritische Berücksichtigung der Prämissen von folgenden sechs Ansätzen in der Konzeption der geplanten Erhebungen des Projekts sinnvoll erscheint:

- Vertrauen als interpersonelle Variable
- Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle und Macht
- Vertrauen und Fairness
- Vertrauen und Beteiligung
- Vertrauen bei Veränderungsprozessen
- Management von Vertrauen

Mit kritischer Berücksichtigung ist gemeint, dass die jeweiligen Prämissen in der Konzeptionalisierung der geplanten Erhebungen als Widersprüche operationalisiert werden, die einen Deutungsraum aufspannen, zwischen deren Polen die Sicht- und Handlungsweisen der zu befragenden Akteure verortet werden können. Aus den genannten Ansätzen ergeben sich nach derzeitigem Stand insbesondere drei Deutungsräume für das zentrale Forschungskonstrukt Vertrauen bzw. Vertrauenskulturen in KMU:

- Vertrauenskultur als gewachsener Zustand und als Prozess
- Vertrauenskultur als Medium der Integration und der Ausgrenzung
- Vertrauenskultur als Bedingung für Veränderungen und als Hindernis für Veränderungen



D. h. Kultur bzw. Vertrauenskultur ist unter einer analytischen Perspektive ein mehrdimensionales Konstrukt, das im jeweiligen Unternehmen unterschiedliche Ausprägungen erhält (vgl. Lange 2006), aber unter deskriptiver Perspektive immer als eine je spezifische Form von Vertrauenskultur thematisiert werden kann. Durch die explizite Orientierung auf immanente Gegensätzlichkeiten wird ein Analyserahmen angeboten, der die Komplexität und Dynamik von Kultur einfängt und der eine normative – häufig im Alltagsverständnis von Vertrauen und Kultur vollzogene – Verknüpfung von „Kultur ist gut und Vertrauen ist gut“ ausschließt.

Diese Deutungsräume stellen bereits einen Rahmen bereit, der jedoch für die geplante empirische Erforschung von Vertrauen bzw. von betrieblichen Vertrauenskulturen weiter differenziert werden muss. Diese Deutungsräume bilden eine Hintergrundfolie, vor der sich der weitere Forschungsprozess entwickelt, und können aus den zuvor kondensierten Thesen gewonnen werden (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Bandbreite/Pole/Widersprüche, innerhalb derer Elemente/Eigenschaften von Vertrauenskulturen sich empirisch manifestieren können

Pol 1	Empirisch vorfindbare Eigenschaften	Pol 2
Vertrauenskultur als Beziehung zwischen Individuen	↔	Vertrauenskultur als Beziehung zwischen Kollektiven/Systemen
Vertrauenskultur als funktionale Notwendigkeit betrieblicher Abläufe	↔	Vertrauenskultur als optionales Regulativ
Vertrauenskultur als Interesse von Unternehmensleitungen	↔	Vertrauenskultur als Interesse von Beschäftigten
Vertrauenskultur als Mittel für Mitarbeiterbeteiligung	↔	Vertrauenskultur als Mittel für Mitarbeiterausbeutung
Vertrauenskultur als normatives Konstrukt	↔	Vertrauenskultur als analytische Perspektive
Vertrauenskultur als Fairness	↔	Vertrauenskultur als Ursache für Interessenkonflikte
Vertrauenskultur als Reziprozität	↔	Vertrauenskultur als Verschleierung von Gerechtigkeitsdefiziten

Quelle: Eigene Darstellung, Layout VisLab Wuppertal Institut

Vertrauen lässt sich solcherart in unterschiedliche und teilweise gegensätzliche, aber zueinander liegende Ergebnisräume zuordnen. Vertrauen kann systemisch sein, Vertrauen kann interpersonell sein. Vertrauen kann unecht sein (in Form situationsbasierten Vertrauens), Vertrauen kann echt sein (in Form identifikationsbasierten Vertrauens). Vertrauen ist äußerst voraussetzungsvoll, Vertrauen ist notwendig für betriebliche Abläufe. Für die Feldforschung fast noch schwieriger dürften die Erfassung und das Verständnis der Kultur sein. Kultur kann als Variable und als Metapher verstanden werden. Kultur manifestiert sich in Artefakten; Artefakte lassen jedoch nicht auf die unbewussten Grundprämissen schließen.

Vor diesen Herausforderungen steht das Projekt RessourcenKulturim Kontext der derzeit laufenden Feldforschungsphase. Insbesondere die empirische Überprüfung der in Intensität und

Qualität unterschiedlichen Vertrauenskulturen und die Herausarbeitung ihrer jeweiligen Beziehungen zu Ressourceneffizienzinnovationen stellen eine Hauptaufgabe dar. Das Projekt RessourcenKultur zielt u.a. darauf ab, empirische Ergebnisse zu generieren, die die Erforschung von Vertrauen, Kultur und betrieblicher Vertrauenskultur ein Stück weiter voran bringen.

# Literatur

- Abel, Jörg/Bleses, Peter (2005): Eine Variante unter vielen? - Zur Gegenwart der dualen Struktur der Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen 58, 259-264
- Badura, Bernhard/Greiner, Wolfgang/Rixgens, Petra/Max, Ueberle./Behr, Martina (2008): Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.
- Becke, Guido (2001): Dominanz und Führungskonstellation. Zur Bedeutung von Führungskulturen in ökologischen Innovationsprozessen traditionsreicher Kleinunternehmen, in: Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen: mit Beispielen aus Aktienforschung und Prozeßberatung in Klein- und Mittelbetrieben. Münster,
- Beckert, Jens/Metzner, André/Roehl, Heiko (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist, in: Organisationsentwicklung 17, 56-66
- Beile, Judith/Martins, Erko (2009): Messung und Evaluation von beteiligungsorientierter Unternehmenskultur: Das "Audit Beteiligungskultur", in: Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter (Hrsg.): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur: Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte. Wiesbaden,
- Beile, Judith/Wilke, Peter/Voß, Eckhard (2009): Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur - welche Instrumente haben sich bewährt und welche Rolle spielt die Beteiligungsorientierung?, in: Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter (Hrsg.): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur: Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte. Wiesbaden 229-248
- Berenthal, Paul (1999): A Survey of Trust in the Workplace. Executive Summary. Washington Pike,
- Bierhoff, Hans-Werner (2003): Vertrauen und soziale Verantwortung: Wie lässt sich das Risiko des Vertrauensmissbrauchs verringern?, in: Erwägen Wissen Ethik 14, 339-341
- Böhmer, Reinhold (2002): Sand in der Seele, in: Wirtschaftswoche 55, 102-110
- Bohn, Ursula (2007): Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie. München,
- Bollinger, Heinrich (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit, in: WSI-Mitteilungen 54, 685-691
- Brockner, Joel (1990): Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-Worker Layoffs, in: Journal of Social Issues 46, 95-106
- Brockner, Joel/DeWitt, Rocki Lee/Grover, Steven/Reed, Thomas (1990): When it is especially important to explain why: Faktoren affecting the relationship between managers' explanations of a Layoff and Survivors' reactions to the Layoff, in: Journal of Experimental Social Psychology, 389-407
- Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt (Hrsg.) (2008): Innovationsdynamik und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands in grünen Zukunftsmärkten. Forschungsprojekt im Auftrag des Umweltbundesamtes durchgeführt vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI). Berlin/Dessau
- Bunker, Barbara B./Rubin, J. (Hrsg.) (1995): Conflict, Cooperation and Justice. San Francisco
- Burt, Ronald S./Knez, Marc (1996): Trust and Third-Party Gossip, in: Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, 68-89
- Butler, John K./Cantrell, Stephen R./Flick, Randall J. (1999): Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams, in: Organization Development Journal 17, 13-28
- Cernavin, Oleg (2007): Wertschätzung als Produktivfaktor, in: Streich, Deryk/Wahl, Dorothee (Hrsg.): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Frankfurt a.M., 51-62
- Coleman, James S. (1982): The asymmetric society. New York

- Conrad, Peter/Keller, Michael (2000): Vertrauensmanagement in Unternehmen. Ein realistisches Vorhaben? Hamburg
- Creed, Douglas W.E./Miles, Raymond E. (1996): Trust in Organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls, in: Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, 16-38
- Cummings, L.L./Bromiley, Philip (1996): The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation, in: Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, 302-330
- Daly, Joseph P./Geyer, Paul D. (1995): Procedural Fairness and Organizational Commitment under Conditions of Growth and Decline, in: Social Justice Research 8, 137-151
- Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A. (1982): Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts
- Deutsch, Morton (1958): Trust and Suspicion, in: Journal of Conflict Resolution 2, 256-279
- Ellrich, Lutz/Funken, Christiane/Meister, Martin (2001): Kultiviertes Misstrauen: Bausteine zu einer Soziologie strategischer Netzwerke, in: Sociologia Internationalis 39, 191-234
- Endress, Martin (2002): Vertrauen. Bielefeld
- Erikson, Erik H. (1950): Childhood and society. New York
- Ernst, Holger (2003): Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse, in: ZfbF 55, 23-44
- Ferres, Natalie/Travaglione, Tony (2003): The Development and Validation of the Workplace trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies. Mexico
- Gans, G./Jarke, M./Kethers, S./Lakemeyer, G./Ellrich, L./Funken, Christiane/Meister, M. (2001): Towards (Dis)Trust-Based Simulations of Agent Networks, Proceedings of the 4th Workshop on Deception, Fraud, and Trust in Agent Societies. Montreal, 49-60
- Geramanis, Olaf (2002): Drei Wege moderner Organisationen das Vertrauensproblem zu umgehen, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Personalarbeit der Zukunft. München/Mehring, 143-157
- Giddens, Anthony (1995a): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.
- Giddens, Anthony (1995b): Politics, Sociology and Social Theory: Encounters with Classical and Contemporary Social Thought. Cambridge
- Gondek, Hans-Dieter/Heisig, Ulrich/Littek, Wolfgang (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip, in: Littek , Wolfgang/Heisig , Ulrich/Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin, 33-55
- Gontard, Maximilian (2002): Unternehmenskultur und Organisationsklima. Eine empirische Untersuchung eines organisationspsychologischen Konstruktes in einem Unternehmen für Büroprodukte. München
- Gouldner, Alvin W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review 25, 161-178
- Hartmann, Dorothea M./Brentel, Helmut/Rohn, Holger (2006): Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Wuppertal
- Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hrsg.) (2001): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt a.M.
- Hauff, Sven (2007): Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen, in: Arbeit 16, 36-53
- Heid, Helmut (1994): Funktion und Tauglichkeit herrschender Prinzipien zur Gewährleistung sozialer Verteilungsgerechtigkeit, in: Montada, Leo (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit. Frankfurt/New York, 34-52
- Hinterseer, Gertraud (2010): „Pflege-Image – Image pflegen“ Vertrauens-Management und Führung im Pflegebereich. Ried im Innkreis,
- Hirsch, Joachim (1990): Kapitalismus ohne Alternative? Hamburg
- Hirsch, Joachim/Roth, Roland (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus. Hamburg
- House, Robert J./Globe Associates (2002): Cultures, Leadership and Organizations: A 62 Nations Globe Study. Thousand Oaks

- Hurni, Samuel (2005): Kosten senken ohne Personalabbau. Management by Confidence, in: Management und Qualität, 13-15
- Jöns, Ingela (2010): Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich/Roos, Christian (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Band II, Organisationspsychologische Elemente. Lengerich, 209-216
- KfW Bankengruppe (2009): Mittelstands- und Strukturpolitik. Frankfurt/Main
- Kieser, Alfred (1986): Unternehmenskultur und Innovation, in: Staudt, Erich (Hrsg.): Das Management von Innovationen. Frankfurt a.M., 42-50
- Klendauer, Ruth/Streicher, Bernhard/Jonas, Eva/Frey, Dieter (2006): Fairness und Gerechtigkeit, in: Bierhoff, H.-W./Frey, Dieter (Hrsg.): Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen, 1-14
- Köhler, Christoph/Stephan, Gesine/Struck, Olaf (2005): Arbeit und Gerechtigkeit. Die Akzeptanz von Lohn- und Beschäftigungsanpassungen in Deutschland. Ergebnisbericht. Jena
- Kotthoff, Hermann (1997a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Kotthoff, Hermann (1997b): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, in: Soziale Welt 47, 435-449
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen
- Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hrsg.) (1999): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter/Hacket, Anne/Trinks, Katrin/Wagner, Alexandra (2003): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit - Zwischenbericht zur "Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen". München
- Krefting, L. A./Frost, P. J. (1985): Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple metaphoric perspective on managing culture, in: Frost, P. J./et al. (Hrsg.): Organization Culture. Beverly Hills, CA,
- Kriegesmann, Bernd/Bihl, Gerhard/Kley, Thomas/Schwering, Markus G. (2005): „Genial daneben“ – vom Wert des kreativen Fehlers für die Unternehmensentwicklung, in: Führung und Organisation 74, 94-98
- Kronauer, Martin/Linne, Gudrun (2001): Flexicurity: die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin
- Kuster, Bernhard (2006): Vertrauen in geographisch verteilten Gruppen — die Hudson's Bay Company und Open Source Produktion, in: Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (Hrsg.): Investition Vertrauen. Wiesbaden, 207-239
- Lange, Hellmuth (2006): „Kultur“ – ärgerlicher Passepartoutbegriff oder nützliche Kategorie der Gesellschaftsanalyse, in: Lange, Hellmuth/Manske, Fred (Hrsg.): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und Umweltforschung. Baden-Baden, 227-248
- Lange, Hellmuth/Manske, Fred (Hrsg.) (2006): Kultur im Veränderungsprozess. Kultur als analytische Kategorie in der Arbeits- und Organisations-, der Innovations- und Umweltforschung. Baden-Baden
- Lehmann-Willenbrock, Nale/Kauffeld, Simone (2008): Entwicklung und Validierung des German Workplace Trust Survey (G-WTS), Wirtschaftspsychologie. Wiesbaden,
- Lewicki, Roy J./Bunker, Barbara B. (1995): Trust in relationships: a model of development and decline, in: Bunker, Barbara B./Rubin, J. (Hrsg.): Conflict, Cooperation and Justice. San Francisco, 133-174
- Lewicki, Roy J./Bunker, Barbara B. (1996): Developing and maintaining trust in work relationships, in: Kramer, Roderick K./Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, 114-139
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart

- Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
- May, Thomas (1997): Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie. Opladen
- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, David F. (1995): An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review* 20, 709-734
- Meifert, Matthias (2003): Vertrauensmanagement in Unternehmen: Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften. München/Mehring
- Meifert, Matthias (2008): Ist Vertrauenskultur machbar? Vorbedingungen und Überforderungen betrieblicher Personalpolitik, in: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): *Unternehmenskultur und Mitbestimmung: Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt*. Frankfurt/New York, 309-327
- Moldaschl, Manfred (2001): Implizites Wissen und reflexive Intervention, in: Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.): *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben*. Münster/London, 135-168
- Moldaschl, Manfred/Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.) (1994): *Arbeitsorientierte Rationalisierung*. Frankfurt/New York
- Moldaschl, Manfred/Voß, Günther G. (Hrsg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mehring
- Möllering, Guido (2007): Grundlagen des Vertrauens: Wissenschaftliche Fundierung eines Alltagsproblems, in: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.): *Jahrbuch 2007-2008*. Köln 73-78
- Nagler, Brigitte/Hartmann, Wiebke/Senghaas-Knobloch, Eva (1999): *Cultural Change Includes Political and Unconscious Dimensions. Case Study in a medium-Sized Industrial Enterprise*. Bremen
- Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim
- Offe, Claus (2001): Nachwort. Offene Fragen und Anwendungen in der Forschung, in: Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hrsg.): *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt a.M., 364-369
- Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2006): *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden
- Ouchi, William G. (1981): *Theory Z*. New York
- Panse, Wilfried/Stegmann, Wolfgang (1998): *Kostenfaktor Angst*. Landsberg
- Parsons, Talcott (1951): *The Social System*. Glencoe IL
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. (1984): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York
- Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden
- Powell, Walter W. (1996): Trust-Based Forms of Governance, in: Kramer, Roderick K./Tyler, Tom R. (Hrsg.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, 51-67
- Pratt, John W./Zeckenhauser, Richard J. (Hrsg.) (1985): *Principals and agents: the structure of business*. Boston
- Presidio Trust (2008): *Annual Employee Survey*. San Francisco
- Pullig, Karl-Klaus (2000): *Innovative Unternehmenskulturen: zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen*. Leonberg
- Reick, Christine/Hagemann, Tim (2007): Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Streich, Deryk/Wahl, Dorothee (Hrsg.): *Kultursynergien oder Kulturkonflikte?* Lengerich, 230-256
- Reick, Christine/Weiser, Alexander/Kastner, Michael (2007): Innovationsförderung durch Vertrauen als Ausdruck von Wertschätzung, in: Streich, Deryk/Wahl, Dorothee (Hrsg.): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*. Frankfurt a.M., 73-81
- Ripperger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen

- Ripperger, Tanja (2005): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen
- Risch, Michael (2008): Virtual Business. So entwickeln Sie erfolgreiche Kooperationen, in: business-wissen.de,
- Rosenstiel, Lutz von (2009): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Beteiligung erfolgreich umsetzen, in: Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter (Hrsg.): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte. Wiesbaden, 27-42
- Rotter, Julian B. (1954): Social learning and clinical psychology. New York
- Rupf-Schreiber, Marianne (2006): Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche. Freiburg,
- Sackmann, Sonja A. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen - Entwickeln - Verändern. Neuwied/Kriftel
- Sackmann, Sonja A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden
- Sackmann, Sonja A. (2007): Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur, in: Nerdinger, Friedemann W. (Hrsg.): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Rostock, 6-25
- Scheff, Josef (2001): Die organisationale Lernorientierung kleiner und mittlerer Unternehmungen. Entwicklungsstand und Gestaltungsperspektiven. Wiesbaden
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review 25, 3-16
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main; New York
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Köln
- Schmidt, Manfred G. (1995): Wörterbuch zur Politik. Stuttgart
- Schottländer, Rudolf (1957): Theorie des Vertrauens. Berlin
- Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung - mit Fallstudien. Wiesbaden
- Schulenburg, J.-Matthias Graf von der (1990): Die ethischen Grundlagen des Gesundheitssystems in der Bundesrepublik Deutschland, in: Sachße/Engelhardt (Hrsg.). 313-335
- Schweer, Martin K. (1999): Vertrauen und Misstrauen – zwei Seiten derselben Medaille? Eine Untersuchung zu den impliziten Theorien interpersonalen Vertrauens und Misstrauens, in: Holtappels, Heinz-Günter/Schweer, Martin K./Wigger, Lothar (Hrsg.): Institut für Erziehungswissenschaft: Schriften. Vechta,
- Schweer, Martin K. (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Vertrauensförderung im Spannungsfeld personalen und systemischen Vertrauens, in: Erwägen Wissen Ethik 14, 323-332
- Schweer, Martin K. (2004): Vertrauen, in: Auhagen, Elisabeth (Hrsg.): Positive Psychologie. Anleitung zum „besseren“ Leben. Weinheim/Basel, 125-138
- Schweer, Martin K./Vaske, Christian/Vaske, Ann-Kathrin (2009): Zur Funktionalität und Dysfunktionalität von Misstrauen in virtuellen Organisationen, in: Meißner, Klaus/Engelien, Martin (Hrsg.): GeNeMe '09: Gemeinschaften in Neuen Medien. Dresden,
- Semlinger, Klaus (Hrsg.) (1991): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes : Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M.
- Senghaas-Knobloch, Eva (2008): Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden
- Senghaas-Knobloch, Eva/Nagler, Brigitte/Dohms, Annette (1997): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Siewers, Rainer (1999): Über den Schatten springen – vertrauen, wagen und lernen, in: Pappmehl, André/Siewers, Rainer (Hrsg.): Wissen im Wandel: die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Wien, 135-176



- Sprenger, Reinhard K. (2004): Vertrauen führt – mit Augenmaß, in: Grosz, Andreas/Witt, Jochen (Hrsg.): Living at Work. München, 23-25
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Praxisfälle. Wiesbaden
- Stremming, Saskia (2009): Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU. Der Ausschnitt der Informationskultur am Beispiel des Handwerks, Fachbereich Psychologie. Hamburg,
- Sydow, Jörg (1998): Understanding the constitution of interorganizational trust, in: Lane, Christel/Bachmann, Reinhard (Hrsg.): Trust within and between organisations. Oxford, 31-63
- Trice, Harrison M./Beyer, Janice M. (1993): The cultures of work organizations. Englewood Cliffs/N. J.
- Unterreitmeier, Andreas/Schwinghammer, Florian (2004): Die Operationalisierung von Unternehmenskultur - Validierung eines Messinstruments, in: Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung 6,
- Vahs, Dietmar (1995): Neue Vertrauenskultur, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): IW-Gewerkschaftsreport. Nr. 1. Köln,
- Villinger, Adrian (2005): Die Diagnose von Vertrauenskultur, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik. Zürich,
- Vobruba, Georg (1996): Die Faktizität der Geltung. Gerechtigkeit im sozialpolitischen Umbau-Diskurs, in: Clausen, Lars (Hrsg.): Gesellschaften im Umbruch. Frankfurt a.M., 961-973
- Voß, Günther G./Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 131-158
- Willeitner, Susanne (2002): Fördern von Vertrauen im Veränderungsprozess von Unternehmen. Eine Einzelfallstudie. Bamberg
- Wollert, Arthur (1999): Unternehmenskultur und Innovation, in: Pappmehl, André/Siewers, Rainer (Hrsg.): Wissen im Wandel: die lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Wien, 90-134
- Zimmermann, Felix (2003): Vertrauen in virtuellen Unternehmen. Lohmar/Köln
- ZIT Zentrum für Innovation und Technologie GmbH (2004): Umweltinnovation als spezieller Innovationstyp. Wien
- Zucker, Lynne G. (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 184-1920, in: Staw, Barry M./Cummings, Larry L. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT, 53-111
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen, in: Seltz, Rüdiger/Mill, Ulrich/Hildebrand, Eckhard (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, 33-56