

# Verred

Vertrauen in flexiblen Unternehmen  
reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch

FORSCHUNGSPAPIER

## Der Einfluss von außerbetrieblichen Aktivitäten mit Teamkollegen auf die Vertrauensbildung für die Zusammenarbeit

Veronika Singer

ISFMÜNCHEN

## Der Einfluss von außerbetrieblichen Aktivitäten mit Teamkollegen auf die Vertrauensbildung für die Zusammenarbeit

Veronika Singer

### *Zusammenfassung:*

*Vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen erfahren angesichts der neuen Arbeitsorganisationsformen eine wachsende Relevanz. Gerade in selbstorganisierten Teams besteht durch die starke informelle Aufgabenregelung ein erhöhter Vertrauensbedarf. In dieser Studie wird dahingehend der Einfluss von außerbetrieblichen Treffen mit Teamkollegen auf die Vertrauensbildung für die Zusammenarbeit untersucht. Nach eingehender Vorstellung relevanter Studien wird die Vertrauensentstehung mittels einer Rational-Choice Analyse theoretisch erarbeitet. Zur empirischen Analyse wurden 9 Teammitarbeiter aus zwei Teams aus zwei Unternehmen befragt. Wie sich zeigte, haben außerbetriebliche Aktivitäten kaum einen Einfluss auf das Vertrauen zwischen Teammitgliedern, jedoch spielen auch andere Situationen wie die direkte Zusammenarbeit (Arbeitspausen, Betriebsveranstaltungen) für die Vertrauensbeziehungen eine Rolle.*

In Zeiten hoher Flexibilitätsanforderungen und meist schnell geforderter Entscheidungsfindung ist es wichtig, dass man sich auf seine Kollegen verlassen kann. Besteht Misstrauen, würden wesentliche Arbeitsabläufe stark eingeschränkt werden und somit die Zusammenarbeit und das Arbeitsergebnis gefährden. Gerade in selbstorganisierten Teams, die zur vielfach eingesetzten Arbeitsform werden, besteht aufgrund der hohen Interdependenz eine große Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft der Kollegen (vgl. Mayer et al. 1995). Die Relevanz von Vertrauen als neues Organisationsprinzip in Unternehmen erfährt dahingehend in den letzten Jahren eine wachsende Bedeutung (vgl. Walgenbach 2000: 708). Überall dort „wo umfassende Kontrolle nicht länger möglich oder zu teuer wäre, bildet Vertrauen eine Alternative“ (Picot et al. 2003: 483). Empirische Studien und theoretische Modelle über die Vertrauensentstehung in Teams sind jedoch noch selten (vgl. Nootboom et al. 2003a: 1; McAllister 1995: 25). Um herauszufinden, welchen Einfluss außerbetriebliche Aktivitäten auf die Vertrauensbildung haben, wurden daher Erkenntnisse aus Studien verschiedener Ebenen herangezogen. Dementsprechend wurde folgende Einteilung gemacht: Vertrauen als mehrdimensionales Konstrukt, Ergebnisse aus der Teamforschung, Ergebnisse aus der Organisationsforschung und Ergebnisse aus weiterführender Vertrauensforschung.

### Vertrauen als mehrdimensionales Konstrukt

Mehrere theoretische und empirische Analysen über die Konstitution von Vertrauen haben gezeigt, dass Vertrauen als mehrdimensionales Konstrukt zu beachten ist. Zu diesem Schluss kommen verschiedene Autoren nach eingehender Literaturüberprüfung (z.B. Mayer et al. 1995; Rousseau et al. 1998; Jones et al. 1998). Wie vielmals erwiesen wurde, hat interpersonales Vertrauen kognitive und affektive Komponenten.<sup>1</sup> Von kognitivem Vertrauen spricht man, wenn gilt: "we choose whom we will trust in which respects and under what circumstances, and we base the choice on what we take to be 'good reasons,' constituting evidence of trustworthiness" (McAllister 1995: 26). Dieser Vorgang bezieht sich auf die Vertrauensvergabe als Entscheidung, aufgrund von Gründen wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder Kompetenz. Affektives Vertrauen bezieht sich hingegen auf die emotionale Verbindung zu einer Person, auf das reziproke Interesse am Wohlbefinden des anderen und hat damit weniger mit der Rolle, die ein Individuum bspw. am Arbeitsplatz einnimmt, zu tun. Die empirische Bestätigung dieser theoretischen Konstrukte durch McAllister (1995) hat diese theoretischen Konstrukte zur vielfach herangezogenen Analysebasis bei Vertrauensuntersuchungen gemacht. Es wurde bestätigt, dass die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit anhand dieser beiden Dimensionen, die er als „cognition-based trust“ und „affect-based trust“ bezeichnet, gemessen werden kann und beides Formen von interpersonalem Vertrauen sind. Prinzipiell tritt cognition-based trust häufiger auf als affect-based trust, was McAllister mit der Annahme verband, dass ein gewisser Grad an cognition-based trust bestehen muss, damit affect-based trust aufgebaut werden kann. Beide Formen von Vertrauen entstehen jedoch durch unterschiedliche Bedingungen und haben auf unterschiedliche Faktoren Auswirkungen. Affect-based trust wird durch kollegiales Verhalten und häufigen Kontakt gesteigert. Positive Auswirkungen hat affect-based trust darauf, dass gegenseitige Kontrollen von Arbeitsschritten reduziert werden, sich die Hilfsbereitschaft und gegenseitige Unterstützung<sup>2</sup> erhöht. Cognition-based trust konnte McAllister weniger nachweisen, jedoch haben andere Untersuchungen gezeigt, dass Zuverlässigkeit, Beständigkeit und Kompetenz dieses steigern (siehe eine Auflistung bspw. bei Webber 2008: 747f). McAllister wies zusammenfassend auf die hohe Bedeutung von affect-based trust hin, welches zuvor als eher unwichtig eingestuft wurde (vgl. McAllister 1995: 53).

<sup>1</sup> Zwar variieren die Bezeichnungen dieser Komponenten - z.B. benutzen Johnson-George & Swap die Bezeichnung „emotional“ anstatt „affektiv“- jedoch besteht dasselbe Verständnis (vgl. McAllister 1995, S.26; siehe dort ebenso eine Auflistung von weiteren Untersuchungen zu der Unterscheidung von Vertrauen in diese beiden Komponenten).

<sup>2</sup> „Affiliative citizenship Behavior“ wurde hier frei als „Unterstützung“ verstanden. McAllister meinte damit, im Unterschied zur reinen Hilfsbereitschaft: „it involves personal assistance, was affect-laden and expressive and served more of a maintenance than a task function“ (McAllister 1995: 52f).

Neben dem Aspekt, dass Vertrauen auf zwei Arten gebildet werden kann und sich auf verschiedene Faktoren auswirkt, gibt es ebenso unterschiedlich starke Stufen von Vertrauen, die erreicht werden können. Zu erwähnen ist hierbei das dreistufige Vertrauensmodell von Lewicki und Bunker (1996), welches aufzeigt, wie sich Vertrauen in Arbeitsbeziehungen über die Zeit hinweg entwickeln kann.<sup>3</sup> Die erste Stufe nennen sie calculus-based trust (CBT). Sie gehen davon aus, dass man anfangs rational abwägt, welchen Nutzen man aus einer Unterstützung der Beziehung durch vertrauenswürdigen Verhalten hätte und welche Kosten bei einer Auflösung der Beziehung, aufgrund eines Vertrauensmissbrauchs, entstehen würden. Aufgrund der Wichtigkeit von Reputation in Arbeitsbeziehungen kann ein Vertrauensbruch sehr schädigend sein, weshalb diese Vertrauensstufe durch eine „Abschreckung“ (deterrence) vor Vertrauensbruch gekennzeichnet ist. Die zweite Stufe, knowledge-based trust (KBT), bezieht sich auf Informationen, die man durch häufigere Interaktionen über den anderen bekommt (über bspw. Wünsche, Präferenzen, Probleme) und die sein Verhalten dadurch besser abschätzbar machen. Des Weiteren schafft diese Stufe das Gefühl von Verlässlichkeit. Die dritte Stufe, identification-based trust (IBT), basiert auf einer Identifikation mit den Wünschen und Absichten des anderen. Man versteht und akzeptiert die Bedürfnisse, Wahlen und Präferenzen des anderen und teilt auch einige davon. Man kann auf die Unterstützung des anderen hoffen und darauf, dass er für die eigene Person Partei ergreifen würde. Auf dieser Stufe sinken gegenseitige Kontrollen von Arbeitsschritten, da das Vertrauen, dass der andere einem nicht schaden wird, hier stark genug ist. Lewicki und Bunker gehen davon aus, dass die CBT-Stufe am häufigsten und die IBT-Stufe am seltensten in Beziehungen erreicht werden. Nachdem empirische Bestätigungen für dieses doch vielfach rezitierte Modell lange Zeit ausblieben, haben McAllister et al. (2006) dieses jüngst getestet.<sup>4</sup> Neben der Identifizierung der drei Stufen zeigte sich zusätzlich affect-based trust (ABT) als eine weitere relevante Komponente in Arbeitsbeziehungen, welches ein ebenso starkes Vertrauen signalisiert wie IBT. CBT war hingegen eher gering bei einem hohem Vertrauenslevel und hoch bei einem niedrigen Vertrauenslevel. Dieses Ergebnis erklärten sie damit, dass mit Bezug auf die Definition von CBT, dieses eher bei Misstrauen entsteht. Des Weiteren erwiesen sie, dass KBT, IBT und ABT beziehungsunabhängig sind, das heißt, dass sie sowohl in vertikalen, als auch in horizontalen Beziehungen auftreten. Eine weitere Studie zeigte, in wie weit diese

<sup>3</sup> Sie bauen dabei auf ein vorheriges Modell von Shapiro, Sheppard und Cheraskin Shapiro et al. (1992) auf. Diese haben drei Stufen von Vertrauen identifiziert, die bei der Entstehung von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen durchlaufen werden: deterrence-based trust (aus Angst vor „Bestrafung“ hält man sich an das, was man zuvor gesagt hat), knowledge-based trust (aufgrund von mehr Informationen über den anderen kann man besser abschätzen, welches Verhalten dieser wählen wird) und identification-based trust (man hat eine emotionale Bindung aufgebaut, teilt seine Werte und Überzeugungen und vertraut ihm vollends).

<sup>4</sup> Sie untersuchten die Vertrauensstufen in acht verschiedenen Vertrauenskonstellationen: gute Arbeitsbeziehungen, sachliche Arbeitsbeziehungen, Vertrauen in die Mehrheit, Vertrauensmissbrauch, Vertrauen in Vorgesetzte, Vertrauen in Untergeordnete, Vertrauen in Teamkollegen, Vertrauen in Gleichaltrige (vgl. McAllister et al. 2006: G3).

Vertrauensformen durch Interaktion entstehen und in wie weit sie dazu benutzt werden können, Vorhersagen über das Verhalten in unterschiedlichen Beziehungsstufen zu machen. Alle drei Formen führten zu Verlässlichkeit, IBT und ABT, die eine höhere Vertrauensstufe signalisieren, zusätzlich zu Aufgabenunterstützung. Im Gegensatz zu IBT, führte ABT zu emotionaler Unterstützung und dazu, dass man sich dem anderen öffnete.

### Ergebnisse aus der Teamforschung

Verschiedene Untersuchungen im Hinblick darauf, wie Vertrauen in Teams entsteht und wodurch es beeinflusst wird, bezogen sich vor allem auf folgende Erkenntnisse. Ana Christina Costa (2003) und ihre Forschungsgruppe interessierten sich bspw. dafür, welche Komponenten grundsätzlich zu Vertrauen in Teams führen und durch welche Faktoren das Vertrauenslevel in Teams beeinflusst wird. Es zeigte sich, dass Vertrauen wesentlich durch die individuell zugeschriebene Vertrauenswürdigkeit und kooperatives Verhalten bestimmt wird, etwas aus der allgemeinen, individuellen Fähigkeit zu vertrauen (welches durch die Sozialisation bestimmt wird) und mit einem geringen Bestandteil durch niedrige Monitoring-Aktivitäten<sup>5</sup>. Besonders positiv auf den Vertrauensaufbau im Team wirkten sich ein starker Teamzusammenhalt und die Präferenz der Teammitglieder im Team zu arbeiten aus. Zudem führen ähnliche Fähigkeiten und fachliche Kompetenzen dazu, die Befürchtungen einzuschränken, für weniger kompetentere Kollegen mitverantwortlich zu sein und dass weniger Monitoring-Aktivitäten stattfinden. Ebenso Einfluss auf den Vertrauensaufbau hatten die Arbeitsbedingungen und der organisationale Kontext, jedoch zu einem geringeren Grad. Eine hohe Interdependenz und Aufgabenkomplexität zeugten als gute Voraussetzung, dass sich Vertrauen verstärkt, da mehr Zusammenarbeit nötig ist. Ebenso förderlich ist es, wenn die Vorgesetzten freundlich sind, relevante Informationen weitergegeben werden und Partizipation im Unternehmen möglich ist. Einen negativen Einfluss auf Vertrauen hatte es, wenn man schon lange zusammenarbeitete und dies in Zukunft wahrscheinlich so bleibt. Dies begründet die Autorin damit, dass durch teambasierte Arbeitsorganisation die Möglichkeit zum Aufstieg geringer ist und Reputation einen höheren Stellenwert bekommt. Je länger man zusammenarbeitet, desto wichtiger wird eine gute Reputation, weshalb man kalkulierender handelt, um diese nicht zu gefährden; zum Beispiel in dem man mehr Monitoring-Aktivitäten durchführt, um sich der Vertrauenswürdigkeit von Kollegen sicher zu sein (vgl. Costa 2003: 119).

Des Weiteren ist zu beachten, dass Vertrauen ein dynamisches Konstrukt und kein statisches Element darstellt. Daher empfehlen bspw. Costa, Bijlsma-Frankema und de Jong (2009) Vertrauen in Langzeitstudien zu erheben. Dementsprechend testeten sie einerseits

---

<sup>5</sup> Monitoring-Aktivitäten bezeichnen die Kontrolle des anderen, indem man sein Verhalten und seine Aufgabenerledigung beobachtet. Monitoring-Aktivitäten zeichnet sich dadurch aus, dass sie gering sind, wenn Vertrauen herrscht und hoch, wenn kein Vertrauen oder Misstrauen herrscht.

die Rolle von bereits bestehendem Sozialkapital<sup>6</sup> bei der Entstehung von Vertrauen in zeitlich begrenzten Projektteams und andererseits, welchen Einfluss Beziehungen mit unterschiedlichen Graden an Vertrauen auf die Zusammenarbeit haben. Es erwies sich, dass Teams, in denen sich die Mitglieder vorher kannten, sprich bereits Sozialkapital vorhanden war, ein höheres Vertrauenslevel hatten und eine bessere Teamleistung erzielten, als Teams, in denen sich keiner zuvor kannte. Außerdem offenbarte sich in dem Team mit geringerem Sozialkapital weniger zugeschriebene Vertrauenswürdigkeit, weniger kooperatives Verhalten und vermehrte Kontrolle der Arbeit des anderen. Somit hatte es auf den gesamten Projektverlauf Einfluss, ob zuvor Sozialkapital bestand oder nicht.

Ein weiteres Untersuchungsfeld stellen Konflikte in Teams dar und in wie weit diese Einfluss auf Vertrauen zwischen Kollegen haben. Langfred (2007) hat diesbezüglich untersucht, welchen Einfluss Aufgaben- und Beziehungskonflikte auf Vertrauen, individuelle Autonomie und die gemeinsame Aufgabenerledigung in selbstorganisierten Teams haben. Aufgabenkonflikte bezieht er auf Differenzen bzgl. Entscheidungen und Ansichten. Beziehungskonflikte bezieht er darauf, dass man sich grundsätzlich nicht miteinander versteht und daher eine feindliche und angespannte Atmosphäre herrscht. Es zeigte sich, dass Aufgabenkonflikte keinen Einfluss auf das Vertrauenslevel hatten, im Gegensatz zu Beziehungskonflikten, die das Vertrauenslevel senken. Außerdem wird die individuelle Autonomie von Kollegen eingeschränkt, wenn wenig Vertrauen besteht, da mehr Monitoring-Aktivitäten nötig sind. Positiv war, dass ein geringes Vertrauenslevel nicht zu weniger gemeinsamer Aufgabenerledigung führte.

Hempel, Zhang und Tjosvold (2009) bauen auf der Studie von Langfred (2007) auf und wollen aufzeigen, dass es die Art ist, wie man mit Konflikten umgeht, die das Vertrauen in Teams beeinflusst. Es zeigte sich, dass es prinzipiell einen positiven Einfluss auf die Teamleistung und den Vertrauensaufbau hat, wenn Konflikte offen geregelt werden. Kompetitives Konfliktmanagement hatte einen negativen Effekt auf die Teamleistung und auf cognition-based trust; wobei cognition-based trust an sich die Teamleistung positiv beeinflusst. Bei kompetitivem Konfliktmanagement sieht man Konflikte eher als win-lose Situation, wobei man bewusst das Verhalten des anderen und mögliche „Gefahren“ beobachtet, weshalb Vertrauen negativ beeinflusst wird. Affect-based trust wird nicht durch kompetitives Konfliktmanagement beeinflusst und hat selbst auch keine Wirkung auf die Teamleistung. Kooperatives Konfliktmanagement steigerte hingegen affect-based trust, da diese Art von Konfliktmanagement Interesse am anderen bekundet und Emotionen erweckt, was den Vertrauensaufbau fördert. Trotzdem führt affect-based trust nicht zu Vertrauen in die Fähigkeiten des anderen. Cognitive-based trust wird durch kooperatives

---

<sup>6</sup> Sozialkapital ist ein Begriff, der die soziale Beziehung untereinander kennzeichnet und diese als ertragreiche Ressource für beide Parteien ansieht (vgl. Franzen et al.2007: 8f).

Konfliktmanagement nicht beeinflusst. Außerdem erwies sich, dass die Art wie die Organisation Konflikte zwischen Teams regelt, auch innerhalb des Teams übernommen wird. In einer anderen Studie interessierte sich Langfred (2004) für die Auswirkungen eines zu hohen Vertrauenslevels in selbstorganisierten Teams. Dazu hat er untersucht, in wie weit Vertrauen und Monitoring-Aktivitäten im Zusammenhang mit individueller Autonomie die Teamleistung beeinflussen. Es erwies sich, dass hohes Vertrauen im Zusammenhang mit hoher individueller Autonomie zu weniger Monitoring-Aktivitäten führt, wodurch die Teamleistung litt. Prinzipiell widerspricht dieses Ergebnis bisherigen Forschungen, die hauptsächlich die positiven Auswirkungen von Vertrauen auf die Teamleistung konstatieren. Dies merkt auch Langfred an und fügt hinzu, dass Vertrauen nur im Zusammenhang mit hoher individueller Autonomie einen negativen Effekt auf die Leistung hat und deshalb nicht verallgemeinert werden kann (vgl. Langfred 2004: 391).

### Ergebnisse aus der Organisationsforschung

Es gibt diverse Studien, die sich auf Vertrauensentstehungen in Arbeitsbeziehungen allgemein beziehen und ebenso Aufschluss über die Vertrauensbeziehungen unter Kollegen geben können.

Butler (1991) hat in einer Interviewreihe von 84 Managern auf mittlerer Führungsebene nach kritischen Ereignissen gefragt, die bei ihnen Vertrauen und Misstrauen in den Kollegen auslösen.<sup>7</sup> Auch er unterscheidet zwischen zwei Formen von Vertrauen, „global trust“ (affektiv) und „situational trust“ (kognitiv), wobei er mit Bezug auf vorherige Studien darauf hinweist, dass nur „situational trust“ letztendlich Einfluss auf die Arbeitsergebnisse hat (vgl. Butler 1991: 643/655). Davon ausgehend untersucht er, welche Bedingungen bzw. Verhaltensweisen „situational trust“ in den Kollegen beeinflussen und entwickelt darauf aufbauend ein Instrument, um diese Bedingungen messbar zu machen. Die Analyse der Interviews führte zu diversen Bedingungen, die bei Person A Vertrauen oder Misstrauen in Person B auslösen: Konsistenz des Verhaltens, Erfüllung von Versprechen, wahrgenommene Fairness, A nimmt wohlwollende Intentionen von B wahr (Integrity), Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Diskretion gegenüber geheimen Informationen, das Gefühl, offen über Ideen und Meinungen sprechen zu können, A hält B für seine Ideen ansprechbar, A hält B für kompetent, A weiß, dass B anwesend ist, wenn B gebraucht wird. Diese identifizierten Bedingungen entsprachen weitgehend den bereits aus vorherigen Studien bekannten. Dass diese Bedingungen als allgemeines Messinstrument dienen können („Conditions of Trust Inventory“ (CTI)) zeigt Butler anschließend in weiteren Studien (vgl. Butler 1991). Dabei erwies sich unter anderem, dass diese Bedingungen sich positiv auf

---

<sup>7</sup> Auch wenn die Studie mit Managern durchgeführt wurde, weist Butler darauf hin, dass aufgrund seines Messverfahrens die Ergebnisse auf alle Arten von Beziehungen angewandt werden können (vgl. Butler 1991: 658ff).

den Informationsaustausch auswirken und dass ebenso wie Vertrauen in Beziehungen auch die einzelnen Bedingungen reziprok sind. Verhält sich zum Beispiel eine Person fair gegenüber einer anderen, ist diese ebenso fair zu ihm. Durch das CTI-Instrument ist somit nachvollziehbar, welche Faktoren sich konkret auf das Vertrauen in bestimmte Personen auswirken bzw. aufgrund welcher Faktoren ein Mangel an Vertrauen besteht.

Des Weiteren hat das Führungsverhalten Einfluss auf den Vertrauensaufbau. Den Hartog (2003) hat dahingehend bspw. untersucht, in wie weit das Führungsverhalten das Vertrauen der Angestellten in ihren Vorgesetzten beeinflusst, sowie in das Management und in Kollegen. Es zeigte sich, dass wenn Vertrauen in den Vorgesetzten herrscht, auch Vertrauen in die Kollegen besteht. Die ausgehende Integrität, Vertrauenswürdigkeit und Fairness des Vorgesetzten positiv korrelierten positiv mit Vertrauen in Kollegen. Besonders verstärkt das Führungsverhalten Inspirational Leadership (visionäres, motivierendes, intellektuell stimulierendes Verhalten, sowie die Beachtung Einzelner und Team Building Engagement) kooperatives Verhalten verstärkt, sowie das Vertrauen in Management und Kollegen, wobei visionäres Verhalten und die Beachtung Einzelner am bedeutendsten waren. Das Führungsverhalten Transactional Leadership (gekennzeichnet durch Monitoring-Aktivitäten und Bonuszahlungen) verstärkt dagegen kaum das Vertrauen in Kollegen. Lediglich zeigten sich geringe Monitoring-Aktivitäten des Vorgesetzten als etwas förderlich für den Vertrauensaufbau in Kollegen.

Mayer et al. (1995) haben von verschiedenen Autoren identifizierte Faktoren, die die Vertrauenswürdigkeit in den anderen beeinflussen, in drei Kategorien zusammengefasst (vgl. Mayer et al. 1995: 717ff): 1. Der Besitz bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen, die einem zu Einfluss in einem bestimmten Bereich verhelfen (Ability), 2. Das Wohlwollen gegenüber dem anderen (Benevolence) und 3. Ein bestimmtes Verhalten, das der Vertrauensgeber akzeptabel findet wie bspw. Ehrlichkeit und moralisches Verhalten gegenüber dem anderen (Integrity). Serva et al. (2005) haben unter anderem diese Faktoren in ihrer Langzeitstudie untersucht, die sich mit der Entstehung von reziprokem Vertrauen zwischen Teams beschäftigt hat. Dabei wurde bestätigt, dass die Zuschreibung von Ability, Benevolence und Integrity eines Teams in das andere Team zu Vertrauen in dieses führt. Besonders führte die Zuschreibung von Ability zur Vertrauensvergabe. Benevolence zeigte die geringsten Werte, da wohl gerade am Anfang einer Beziehung diese Bereitschaft am wenigsten besteht. Integrity verstärkt seine Wirkung mit der Zeit.<sup>8</sup>

Burt und Knez (1995) haben untersucht, welchen Einfluss die Stärke der Beziehung und die Anwesenheit einer dritten Partei auf das interpersonale Vertrauen zweier Personen haben. Es zeigte sich, dass bei häufigem Kontakt das Vertrauen wuchs und bei wenig Kontakt

---

<sup>8</sup> Auch in anderen Studien haben sich diese Faktoren als empirisch bestätigt erwiesen; siehe bspw. Mayer & Gavin (2005) oder Mayer & Davis (1999).



vermehrt Misstrauen herrscht. Dritte Parteien hatten, je nach dem um welche Art von Personen es sich bei ihnen handelt, unterschiedliche Auswirkungen. Handelt es sich um einen gemeinsamen Freund, hat dieser einen stark positiven Einfluss auf das Vertrauen von ego in alter. Ebenso positive Auswirkungen hat es, wenn es ein guter Freund von alter und ein wichtiger beruflicher Kontakt von ego ist. Eher unbekannte Dritte haben kaum Einfluss auf das Vertrauen bei engen Beziehungen, jedoch bei schwachen Beziehungen, bei denen die Unsicherheit über die Vertrauensvergabe größer ist. Wenn nur ego bestimmte Dritte kennt, bewirken diese eher Misstrauen in alter, sowohl bei schwachen als auch bei engen Beziehungen. Des Weiteren wurde festgestellt, dass Vertrauen mit der Dauer einer Beziehung wächst, wobei fünf Jahre eine Schwelle für stark ansteigendes Vertrauen und stark abfallendes Misstrauen darstellte. Drittparteien behalten jedoch ihren Effekt bei starken und schwachen Beziehungen bei.

#### Ergebnisse aus weiterführender Vertrauensforschung

Um herauszufinden, wie der Vertrauensaufbau zwischen Kollegen durch außerbetriebliche Aktivitäten beeinflusst wird, wurden zudem Studien beachtet, die einen alltäglichen Kontext betrachten.

Gambetta und Hamill (2005) haben untersucht, wie Taxifahrer in New York und Belfast die Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitfahrer prüfen. Vorab zeigte sich, dass die Taxifahrer grundsätzlich Vorsichtsmaßnahmen treffen, falls sie einen Mitfahrer falsch eingeschätzt haben bzw. die Vertrauensvergabe missbraucht wird und es zu einer kriminellen Tat kommt (z.B. Kameras, Alarmknöpfe, Vermeidung bestimmter Gegenden). Um zu entscheiden, ob ein potentieller Mitfahrer vertrauenswürdig ist oder nicht, wird nach bestimmten vertrauenssignalisierenden Merkmalen gesucht. Es zeigten sich unter anderem folgende Signale, an denen die Taxifahrer die Vertrauenswürdigkeit ihrer Mitfahrer ausmachten: Älter vor Jünger, Frauen vor Männer, Bekannte vor Fremden, Anrufer vor Spontananhaltern usw. Dabei gab es drei Wege, wie die Orientierung an diesen Merkmalen entstanden ist. Dies war zum einen über „statistical discrimination“ (vgl. Gambetta et al. 2005: 195). Dabei richtet man sich nach Merkmalen von einer Person, die ihn in eine Statistik einordnen lassen und dadurch sein Verhalten besser einschätzbar machen, wie bspw. dass man einen Passagier mitnimmt, der im Anzug gekleidet ist, da man davon ausgeht, dass dieser einen lukrativen Job hat und daher keinen Raubüberfall nötig hat. Zudem orientiert man sich an eigenen Erfahrungen mit bestimmten Mitfahrern und allgemein gängigen Auffassungen, wie zum Beispiel, dass jüngere Leute gefährlicher sind, da sie nichts zu verlieren haben. Die Annahme der Suche nach bestimmten Zeichen zur Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit wurde in beiden Städten bestätigt. Durch diese Zeichen machen sie aus, ob sich das Risiko einer Vertrauensvergabe lohnt.

Auch sind Ergebnisse aus Experimenten interessant, um Aufschluss darüber zu gewinnen, wie Vertrauenshandlungen entstehen bzw. eingeschränkt werden. Folgende Experimente haben sich mit der Vertrauensentstehung in interpersonalen Austauschbeziehungen<sup>9</sup> beschäftigt. Kollock (1994) hat sich bspw. mit Austauschbeziehungen beschäftigt, in denen die Beteiligten unterschiedlich über das Austauschprodukt informiert sind. Er unterscheidet dabei Situationen, in denen die Austauschbeziehung durch große Unsicherheit aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung über das Austauschprodukt gekennzeichnet ist, im Gegensatz zu Situationen mit geringer Unsicherheit, da alle Informationen über das Austauschprodukt offen zugänglich waren. Der „Käufer“ ist dabei grundsätzlich schlechter informiert als der „Verkäufer“. Kollock wollte in diesen zwei Situationen herausfinden, welchen Einfluss diese Unsicherheit auf Commitment<sup>10</sup> und Vertrauen hat und welche Bedeutung Reputation<sup>11</sup> in diesem Zusammenhang spielt. Es wurde bestätigt, dass das Commitment in unsicheren Bedingungen größer ist als in sicheren. Außerdem wurde den Austauschpartnern in der unsicheren Situation eine höhere Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben und ebenso denjenigen, mit denen man am häufigsten in Austauschsituationen zu tun hatte. Auch war man in unsicheren Situationen mehr über seine Reputation und die seines Austauschpartners besorgt als in sicheren. Des Weiteren zeigte sich, dass man in unsicheren Situationen motivierter war, fair zu handeln, man den anderen als rational handelnder einstufte als in sichereren Situationen und weniger daran interessiert war, so viel wie möglich zu verdienen. Wiederum das Gegenteil erwies sich in sichereren Situationen, in der das Risiko eines Verlusts geringer ist. Insgesamt zeigte sich, dass unsichere Bedingungen zu mehr Vertrauen führen, es jedoch in beiden Situationen mit der Häufigkeit an Austauschen wächst.

Matthews und Shimoff (1979) haben die Höhe des Vertrauenslevels in sequentiellen Austauschsituationen untersucht. Die Transaktionen zeichnen sich dadurch aus, dass ein Austauschpartner in Vorleistung gehen muss und die Möglichkeit eines Verlusts besteht, wenn der andere Austauschpartner seine Leistung nicht erbringt. Zusammenfassend führt zeitliche Ungewissheit bei Austauschaktionen zu einem Vertrauensverfall und eine Belohnung für vertrauenswürdigen Verhalten zu einem hohen Vertrauenslevel, wenn keine zeitlichen Einschränkungen bestehen. Die Ergebnisse bezüglich der Vertrauensvergabe waren dieselben, wenn statt einer Zeitungewissheit eine Austauschunsicherheit eingeführt wurde, was bedeutet, dass ab einer gewissen Zeit nur noch eine begrenzte Anzahl an

<sup>9</sup> Austauschbeziehung bzw. Austausch ist ein Begriff, der in der Literatur dafür verwendet wird, das Interesse eines Akteurs an Ressourcen eines anderen Akteurs zu bekunden, welche mittels eines „Austauschs“ erlangt werden können. Die Ressourcen können dabei materieller oder immaterieller Art sein (vgl. bspw. Coleman 1991). Dementsprechend kann bspw. auch das Wissen eines Kooperationspartners eine Ressource sein, an der der andere ein Interesse hat.

<sup>10</sup> „Commitment“ meint hier: *„who trades with whom and to what extent“* (Kollock 1994: 315).

<sup>11</sup> „Reputation“ ist für Kollock im Sinne von Wilson (1985): *„a characteristic or attribute ascribed to one person ... by another“* (ebd.: 319f).

Transaktionen möglich war. Austauschunsicherheit führt zu einem Vertrauensverfall, Belohnungen erhöhen die Vertrauensvergabe, solange sie nicht mit einer Austauschunsicherheit verbunden sind. Sobald ein Bonus eingeführt wurde, den man bekam, wenn man es schaffte, einen höheren Gewinn als der andere zu erzielen, zeigte sich wiederum, dass in der Phase ohne die Bonusmöglichkeit die Vertrauensvergaben stiegen. Als die Bonusmöglichkeit bestand, führte keiner besonders hochwertige Transaktionen durch. Matthews und Shimoff schlossen daraus, dass Austauschsituationen langsam und mit unwichtigen Transaktionen beginnen, die wenig Vertrauen erfordern, da wenig Risiko besteht. Nach einer gewissen Zeit, in der man miteinander zu tun hat, steigt die Vertrauensvergabe. Jedoch bleibt diese riskant, sobald Einschränkungen den möglichen Verlust bei einer Vertrauensvergabe erhöhen (wie hier Zeitungsgewissheit, Austauschunsicherheit, Bonuszahlungen).

### **Theoretische Betrachtungen**

In theoretischer Hinsicht zeigt sich je nach Disziplin ein unterschiedliches Verständnis von Vertrauen (vgl. Rousseau et al. 1998: 393; Kramer et al. 1996; Kramer 1999: 571; Nooteboom et al. 2003b: 1).<sup>12</sup> Dabei können nach Schweer et al. (2003) die interdisziplinären Betrachtungen in folgende drei Kategorien unterteilt werden: personales Vertrauen, situatives Vertrauen und Vertrauen als Beziehungsvariable (vgl. Schweer et al. 2003). Personales Vertrauen bezieht sich dabei auf Vertrauen als Persönlichkeitseigenschaft, situatives Vertrauen bezeichnet Vertrauenshandlungen in Abhängigkeit von Situationen. Diese beiden Einteilungen betonen Vertrauen als Merkmal einer Person. Vertrauen als Beziehungsvariable bzw. interpersonales Vertrauen bezieht sich dahingehend auf Interaktionen in sozialen Beziehungen, wobei personale und situative Variablen berücksichtigt werden (Schweer et al. 2003; Schweer 1997).<sup>13</sup> In der Soziologie ist Vertrauen „ein Merkmal von sozialen Beziehungen, so daß also stets mindestens zwei Akteure involviert sind“ (Preisendörfer 1995: 264). Die relevanten Akteure werden dabei als Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer bezeichnet.

#### Die Vertrauensproblematik

Der Bedarf an Vertrauen in sozialen Beziehungen ergibt sich aus zwei Aspekten: einem Zeitproblem und einem daraus entstehenden Informationsproblem (vgl. Preisendörfer 1995:

<sup>12</sup> Eine Auflistung von Quellenangaben mit bis dato verschiedenen Auffassungen und Definitionen von Vertrauen findet sich bei Shapiro (1987: 625).

<sup>13</sup> Genaueres hierzu findet sich in Schweer et al. (2003). Zudem bietet Schweer (1997) in seinem Sammelwerk interdisziplinäre theoretische und empirische Befunde zu interpersonalem Vertrauen. Ein weiteres interdisziplinäres Sammelwerk zu Vertrauen bieten Hartmann und Offe (2001).

264). Das Zeitproblem ergibt sich daraus, dass die Leistungen in sozialen Beziehungen meist nur mit einer zeitlichen Verzögerung, sprich sequentiell ausgetauscht werden können. Aufgrund der Zeitdifferenz ergibt sich ein Informationsproblem darüber, ob sich der Interaktionspartner auch tatsächlich an die expliziten oder impliziten Vereinbarungen hält (vgl. ebd.: 264). Die Problematik der Vertrauensvergabe besteht somit im Wesentlichen in der Unsicherheit über das zukünftige Verhalten des Interaktionspartners, die sich wiederum durch fehlende Informationen über dessen wahre Absichten ergibt. Vertrauen ist in die Zukunft gerichtet. Damit wird das Problem von Vertrauen das Problem der riskanten Vorleistung eines Interaktionspartners (vgl. Luhmann 2000, Coleman 1991). Die einseitige Vorleistung steigert die Verwundbarkeit des Vertrauensgebers, denn es besteht das Risiko<sup>14</sup>, dass das Vertrauen falsch gesetzt wurde und ihm dadurch ein Schaden entsteht.<sup>15</sup> Der Schaden, der durch einen Vertrauensmissbrauch entstehen könnte ist hierbei größer als der Nutzen bei ausbleibender Enttäuschung.

Vertrauen wäre nicht nötig, wenn die Situation risikofrei wäre und man sich über zukünftige Reaktionen des Interaktionspartners sicher wäre (vgl. Gambetta 1988). So beschränkt Dasgupta (1988: 52) das Zustandekommen von Vertrauen auf Situationen "where an individual does not fully know the disposition (or motivation) of the person(s) with whom he is considering a transaction".<sup>16</sup> Dieser Aspekt verweist auf die Interdependenz bezüglich des Verhaltens des Anderen. Die Erwartungen über die Vertrauenswürdigkeit eines Akteurs werden erst dann relevant, wenn die eigenen Handlungen von den Handlungen bzw. der Kooperation eines anderen Akteurs abhängen (vgl. Dasgupta 1988, Gambetta 2001: 212). Es bildet die Erwartung, dass der Vertrauensnehmer das in ihn gesetzte Vertrauen nicht missbraucht bzw. nicht opportunistisch ausnutzt, sondern das Vertrauen erwidert (vgl. Lane 2002: 3; Rousseau et al. 1998: 395). Diese Erwartung ist damit grundlegend für die Entstehung einer Vertrauensbeziehung. Sie beruht wiederum auf einer subjektiven Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Person (vgl. Mayer et al. 1995).

Das Ziel einer Vertrauensbeziehung ist, dass sie wechselseitig vorherrscht (vgl. Coleman 1991; Schweer 1997). Damit es soweit kommt, ist zunächst die Frage, was einen Vertrauensgeber zu einer einseitigen, riskanten Vorleistung bewegt und wie der Vertrauensnehmer zu einer Rechtfertigung von Vertrauen motiviert wird. Dies ist gleichzusetzen mit der Frage nach der Bedingung, Entstehung und Aufrechterhaltung von Vertrauen. Besonders Rational Choice-Theoretiker haben sich jüngst damit

<sup>14</sup> Das Verständnis von Risiko basiert hier auf einer literaturübergreifenden Zusammenfassung von Rousseau et al. (1998: 395): „Risk is the perceived probability of loss, as interpreted by a decision maker“.

<sup>15</sup> Die Verwundbarkeit („willingness to be vulnerable“) gilt disziplinübergreifend als Hauptmerkmal von Vertrauen (vgl. Rousseau et al. 1998: 395).

<sup>16</sup> Auch Rippberger (2003: 63) und Picot et al. (2003: 123ff) bezeichnen das Vertrauensproblem als Motivationsproblem.

auseinandergesetzt.<sup>17</sup> Nach Endress (2010) kann deren Vertrauensverständnis als „reflexives Vertrauen“ bezeichnet werden, wobei „Vertrauen als kognitiver Modus und strategische Handlungsressource“ verstanden wird (Endress 2010: 102). Die Vertrauensvergabe folgt hier aufgrund einer kalkulierten Entscheidung und wird als Ressource gesehen, mit der man handelt (vgl. ebd.: 94). Laut ihrem Verständnis bedarf es Anreize, die einen Vertrauensnehmer dazu motivieren, das Vertrauen zu erfüllen und Informationen über den Vertrauensnehmer, die es dem Vertrauensgeber ermöglichen, eine einseitige Vorleistung zu erbringen (vgl. Hardin 2001: 295). Gerade wenn es um Situationen geht, in denen eine falsch gesetzte Vertrauensvergabe zu einem hohen Schaden führt, ist davon auszugehen, dass diese mit vermehrter Vorsicht gesetzt wird. Daher kann Vertrauen nicht blind gesetzt werden, sondern wird zu einem gewissen Grad überlegt gesetzt (vgl. Junge 1998: 26).<sup>18</sup> Auch der Kontext Arbeit stellt eine Situation dar, in der ein Schaden sehr hoch sein kann, da er sich lebensbereichsübergreifend auswirken kann. Zudem muss dem Kooperationspartner bei jedem Austausch von betrieblichen Ressourcen auch Vertrauen entgegengebracht werden, wenn keine anderen Kontrollmaßnahmen bestehen. Darüber sind sich die Kooperationspartner bewusst, weshalb von einer bewussten, rational abgewogenen Vertrauensvergabe gesprochen werden kann.<sup>19</sup> Es besteht eine Abhängigkeit, dass der andere die Vorleistung nicht missbraucht. Eine Definition die diesem Verständnis nahe kommt und sich ebenso auf den Kontext von Organisationen bezieht findet sich bei Ripperger (2003).<sup>20</sup> Sie definiert Vertrauen folgendermaßen: Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung in Situationen ohne explizite Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen (Vertrauenshandlung) in der Erwartung, daß der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten (Vertrauenserwartung) (vgl. Ripperger 2003, S.45). Aufbauend darauf wird der Frage nachgegangen, wie es zu einer Vertrauensvergabe unter Teamkollegen kommt und wie eine Vertrauensbeziehung langfristig bestehen kann.

<sup>17</sup> Die wichtigsten Abhandlungen von RC-Theorien über Vertrauen stellen die von Coleman (1991) und Gambetta (1988) dar, aus der Systemtheorie ist Luhmann (2000) zu nennen. Zudem ist auf die Strukturierungstheorie von Giddens zu verweisen, als weiterer einflussreicher Beitrag zu Vertrauen in der Soziologie. Eine Auflistung zu weiteren soziologischen Diskussionen über Vertrauen findet sich in Endress (2010, S.91). Allgemein gesehen stellt Vertrauen eher ein Randphänomen in der Soziologie dar (vgl. Preisendörfer 1995: 263).

<sup>18</sup> So auch Frambach (2003): „*Natürlich werden in den meisten Vertrauenssituationen keine expliziten Überlegungen hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit angestrengt, mit denen ein bestimmtes Ereignis eintritt oder nicht. In jedem Fall aber ist im Sinne einer Entscheidungslogik, (...) die Vertrauensentscheidung das Ergebnis einer bewussten oder unbewussten Einschätzung der Situation*“ (Frambach 2003: 229f).

<sup>19</sup> Auch Zündorf (2003) und Platzköster (2003) sehen Vertrauen zwischen Organisationsmitgliedern als rationales, zielgerichtetes Handeln das aufgrund fehlender Kontrollmöglichkeiten ein neues, zusätzliches Organisationsprinzip darstellt.

<sup>20</sup> Eine Zusammenfassung von verschiedenen Vertrauensdefinitionen durch Gambetta (2001: 211) ergab folgende Definition: „*Vertrauen (oder, entsprechend, Misstrauen) ist ein bestimmter Grad der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur annimmt, dass eine bestimmte Handlung durch einen anderen Akteur oder eine Gruppe von Akteuren ausgeführt wird, und zwar sowohl bevor er eine solche Handlung beobachten kann (oder unabhängig von seiner Fähigkeit, sie jemals beobachten zu können) als auch in einem Kontext, in dem sie Auswirkungen auf seine eigene Handlung hat*“.

### Entstehung einer Vertrauensvergabe

Die Vertrauensbeziehung unter Teamkollegen kann mit der Konstitutionsweise einer Prinzipal-Agenten-Beziehung verglichen werden. Für die Entscheidung einer Vertrauensvergabe unter Risiko und Unsicherheit – wie es im Kontext selbstorganisierter Teams der Fall ist - bedarf es einer Motivation, das Vertrauen zu vergeben und wiederum einen Anreiz auf Seiten des Vertrauensnehmers dieses Vertrauen zu rechtfertigen: „Kern der Vertrauensproblematik ist somit ein Motivationsproblem, das durch entsprechende Anreize und Sanktionen überwunden werden muß“ (Ripperger 2003: 63). Die Prinzipal-Agenten-Beziehung stellt hierbei ein geeignetes Instrumentarium dar, um die motivationsbedingten Risiken bei einer Vertrauensbeziehung zu identifizieren und einzugrenzen.

Der Ausgangspunkt der Agenturtheorie ist die vertragliche Gestaltung der Beziehung zwischen zwei Akteuren: dem Prinzipal und dem Agent. Der Prinzipal (Auftraggeber) beauftragt den Agenten (Auftragnehmer) für eine bestimmte Tätigkeit, die in seinem Interesse liegt und überträgt ihm damit einen gewissen Entscheidungsspielraum (vgl. Jensen et al. 1976: 308). Dabei wird der Agent nicht ausschließlich die Ziele des Prinzipals verfolgen, sondern die ihm übertragene Entscheidungskompetenz opportunistisch ausnutzen und versuchen, seinen eigenen Nutzen ebenfalls zu maximieren (vgl. Jensen et al. 1976: 308). Konstituierend für diese Beziehung ist die asymmetrische Informationsverteilung. Der Agent ist in der Regel besser über seine Motive, Handlungen und Absichten informiert als der Prinzipal, worüber sich beide Parteien bewusst sind (vgl. Saam 2002: 9). Der Agent muss daher motiviert werden die Ziele des Prinzipals zu verfolgen, was über Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme geschehen soll, die vertraglich geregelt sind (vgl. Eisenhardt 1989; Pratt et al. 1985).

Betrachtet man nun eine Kollegenbeziehung, ist auch deren Handeln teilweise durch einen expliziten Vertrag festgelegt. Der Arbeitsvertrag legt den Aufgabenbereich fest und damit auch die Rolle im Team. Doch neben allgemeinen Einschränkungen machen es gerade die neuen Organisationsformen schwierig, alle Eventualitäten vertraglich festzulegen. Damit wird die Bedeutung und Abhängigkeit von impliziten Verträgen stärker (vgl. Picot et al. 2003: 484). Erwartungen, die nicht explizit formuliert werden können, aber dennoch von beiden Vertragspartnern als verbindlich angesehen werden, konstituieren einen impliziten Vertrag (vgl. Ripperger 2003: 28). Auch Vertrauen stellt einen impliziten Vertrag dar (vgl. ebd.: 73). Indem man vertrauensvoll einen Auftrag an jemanden vergibt, der nicht explizit abgesichert werden kann, besteht trotzdem die Erwartung, dass der andere den Auftrag ausführt, was sich auch der Auftragnehmer bewusst ist. Da implizite Verträge nicht durch eine richterliche

Instanz sanktioniert werden können, werden sie allein durch die Drohung eines möglichen Vertragsabbruchs durchgesetzt.<sup>21</sup>

Vor dem Hintergrund, dass ebenso wie bei Vertragsbeziehungen auch bei einer Vertrauensbeziehung Informationsasymmetrien herrschen, spezifische Probleme je nach Zeitpunkt der Vertrauensvergabe bestehen und es entsprechender Anreize für eine Vertrauensvergabe bedarf, kann Vertrauen selbst als Gegenstand der Prinzipal-Agenten-Problematik betrachtet werden. Zudem wirft die Vertrauensbeziehung unter Kollegen das Problem möglichen opportunistischen Verhaltens auf. Folglich werden auch hier geeignete Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen notwendig, um einen möglichen Vertrauensbruch einzuschränken. Daraus kann gefolgert werden: „Der Vertrauensnehmer begründet mit der Akzeptanz des in ihn gesetzten Vertrauens einen impliziten Vertrag zwischen sich und dem Vertrauensgeber, dessen Gegenstand die Erfüllung der Vertrauenserwartung ist“ (Frambach 2003: 234). Zur Erfüllung der Vertrauenserwartung ist von entscheidender Bedeutung, welche Anreizstrukturen bestehen und wie die Motivation des Agenten ist (vgl. ebd.: 234).

In Anlehnung an Ripperger (2003) kann daher die Prinzipal-Agenten-Beziehung als implizite Vertragsbeziehung zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer interpretiert werden (siehe auch Klaus 2002). Eine Agenturbeziehung liegt dann vor, wenn ein Akteur von der Handlung eines anderen Akteurs abhängig ist. In einer Vertrauensbeziehung ist der Vertrauensgeber davon abhängig, dass der Vertrauensnehmer das Vertrauen rechtfertigt und ihm so kein Schaden entsteht. Der Vertrauensgeber übernimmt hierbei die Rolle des Prinzipals, der Vertrauensnehmer die Rolle des Agenten.

Untersucht werden soll nun, in weit außerbetrieblichen Aktivitäten die Vertrauensbildung für die Zusammenarbeit beeinflussen. Durch die Agenturtheorie kann aufgezeigt werden, in wie weit außerbetriebliche Aktivitäten das Risiko einer Vertrauensvergabe minimieren.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Zumeist wird Vertrauen in Agenturbeziehungen als ein Mechanismus diskutiert, der eintritt, wenn explizite Steuerungsmaßnahmen nicht ausreichen. Die Funktion von Vertrauen in der Agenturtheorie besteht hier darin, dass der Prinzipal dem Agenten vertraut, dass dieser nicht opportunistisch handeln wird und er keinen Schaden daraus zieht, den Agenten beauftragt zu haben (vgl. Möllering 2006: 30). Aufgrund begrenzter Rationalität kann das Prinzipal-Agenten-Problem nie vollends eliminiert werden, womit Unsicherheit und Verwundbarkeit bestehen bleiben und daher Vertrauen stets eine Rolle spielt: „the principal will only place trust and hire the agent if he perceives that the agent is likely to be trustworthy, although the threat of exploitation can never be completely eliminated“ (ebd.: 31).

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen ist in ökonomischen Theorien selten. Lediglich findet sie in der Neuen Institutionenökonomik etwas Beachtung, wobei sich insbesondere Vertreter der Agenturtheorie und der Transaktionskostentheorie mit dem Thema befassen (vgl. Frambach 2003: 227). Möllering (2006) geht davon aus, dass der Grund, warum die Agenturtheorie kein gängiges Konzept ist, um Vertrauen zu untersuchen derjenige ist, dass die orthodoxe Agenturtheorie von einem Mangel und der Unhaltbarkeit von Vertrauen ausgeht. Jedoch wurde sie unter anderem von folgenden Autoren im Zusammenhang mit Vertrauen zitiert: Shapiro 1987, Ripperger 2005, Whitender et al. 1998, Ensminger 2001 (vgl. Möllering 2006: 29f).

<sup>22</sup> Auch Preisendörfer (1995) hat sich mit „außerbetrieblichen Aktivitäten“ als zusätzliche Möglichkeit Vertrauen herzustellen beschäftigt. Er spricht hier von einer „Personalisierung der Beziehung“, indem man die Interaktionen einer Beziehung auf eine breitere Basis stellt (wobei er als Beispiele Segeltouren oder Golfspielen nennt) (vgl. Preisendörfer 1995: 265). Damit erwähnt auch er die Möglichkeit, nicht nur in typischen Situationen miteinander zu verkehren, die das Vertragsverhältnis begründen, wie zum Beispiel, je nach Beziehung, die Arbeit oder die Arztpraxis, sondern zusätzliche Kontexte mit einzubeziehen, um eine Vertragserfüllung zu gewährleisten. Er stellt diese Möglichkeit als zusätzliche individuelle Handlungsstrategie vor, um das Risiko von opportunistischem Handeln einzuschränken, indem durch die Aktivitäten ein zusätzlicher Anreiz geschaffen wird.

In einer Vertrauensbeziehung treten die gleichen Probleme wie in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung auf. Es kann zwischen Problemen vor und nach der Vertrauensvergabe unterschieden werden. Vor der Vertrauensbeziehung herrscht ein Adverse-Selektions-Problem, wobei der Vertrauensgeber entscheiden muss, ob ein potentieller Vertrauensnehmer vertrauenswürdig ist. Außerbetriebliche Aktivitäten bieten die Möglichkeit, entsprechende Aktivitäten durchzuführen und dadurch die Vertrauenswürdigkeit des potentiellen Vertrauensnehmers zu überprüfen. Dies kann bspw. der Fall sein, wenn man neu im Team ist oder erst seit kurzem zusammenarbeitet. Aber auch wenn man bereits eine gewisse Zeit zusammengearbeitet hat, bieten außerbetriebliche Aktivitäten die Möglichkeit mehr über seinen Kollegen zu erfahren und die Vertrauensbeziehung auf eine höhere Stufe zu führen. Dort kann der Vertrauensgeber dann im Sinne von Self-Selection gezielt eine Situation schaffen, durch die er die Vertrauenswürdigkeit des potentiellen Vertrauensnehmers besser einschätzen kann, indem er zum Beispiel ein Gespräch mit einer Person führt, die man in der Arbeit nur als stressig erlebt hat und daher als unsympathisch empfindet. Eine solche Haltung kann eine Vertrauensvergabe einschränken. Dadurch, dass dann bei außerbetrieblichen Aktivitäten gezielt auf die Person zugegangen wird und ein Gespräch in einem anderem Zusammenhang stattfindet, kann ein anderer Eindruck gewonnen werden und so das Misstrauen minimiert werden. Im gleichen Sinn kann der Vertrauensgeber Screening-Aktivitäten durchführen und das Verhalten Einzelner beobachten, wozu in der Arbeit oft nicht die Zeit besteht. Auch der Vertrauensnehmer kann eine Vertrauensvergabe vereinfachen, indem er Signaling-Aktivitäten durchführt und dementsprechend Verhaltensweisen zeigt, die vertrauenswürdig wirken. Wurde die Vertrauensvergabe bereits getätigt und geht es nun darum, dass der Vertrauensnehmer das Vertrauen nicht missbraucht, kann eine Moral-Hazard-Situation eintreten. Der Vertrauensgeber kann nicht beurteilen, in wie weit ein bestimmtes Handlungsergebnis durch die Rechtfertigung seiner Vertrauensvergabe entstanden ist und ob dies auf die bestmögliche Weise geschehen ist oder in wie weit exogene Umweltfaktoren eine Rolle spielten (vgl. Ripperger 2003: 75). Daher kann er sich über die tatsächliche Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers nicht sicher sein und ebenso wenig, in wie weit der Vertrauensnehmer opportunistisch gehandelt hat. Durch außerbetriebliche Aktivitäten besteht wiederum die Möglichkeit dieses Risiko einzuschränken. Hier können durch zusätzliche Monitoring-Aktivitäten weitere notwendige Informationen über die Handlungen des Vertrauensnehmers eingeholt werden. Zudem bieten soziale oder psychologische Anreizmechanismen die Möglichkeit, Moral-Hazard Risiken bereits vorab einzuschränken. Wird der Anreiz an die Rechtfertigung des Vertrauens geknüpft, hilft dies, mögliches opportunistisches Verhalten einzugrenzen (vgl. ebd.: 66/76). Ein solcher Anreiz im Kontext von außerbetrieblichen Aktivitäten kann zum Beispiel durch gleiche Interessen, die



man dort teilen kann, geschaffen werden. Gefällt einem Kollegen die gleiche Musikband und hat man durch ihn die Möglichkeit auf ein Konzert zu gehen, besteht bereits vorab ein zusätzlicher Anreiz in ihn gesetztes Vertrauen nicht zu missbrauchen.

Des Weiteren entsteht durch die einseitige Vorleistung des Vertrauensgebers ein Hold Up-Risiko. Die Vorleistung stellt eine irreversible Investition dar und bringt den Vertrauensgeber in ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis vom Vertrauensnehmer (vgl. ebd.: 75). Dementsprechend kann durch außerbetriebliche Aktivitäten dieses Risiko minimiert werden, indem dort zusätzliche Anreize liegen, die letztendlich zu einer wechselseitigen Vertrauensbeziehung beitragen und dadurch gegenseitige Abhängigkeit schaffen (vgl. ebd.: 165). Die Analysemöglichkeiten der Agenturtheorie geraten hier an eine Grenze, da sie sich nur auf einseitige Vertrauensverhältnisse bezieht und aufgrund der einmaligen Vertragsperiode, die sie betrachtet, auch nicht die langfristige Absicherung von Vertragsbeziehungen in den Blick nimmt. Mit Bezug auf die rationale Sozialtheorie von James S. Coleman kann auf die Wechselseitigkeit, Absicherung und Langfristigkeit von Vertrauensbeziehungen eingegangen werden.

#### Wechselseitige und langfristige Vertrauensbeziehungen

Coleman bietet eines der bekanntesten Vertrauenskonzepte der Rational-Choice Theorie (vgl. Möllering 2006: 15). Auch er betrachtet eine Vertrauensvergabe ähnlich wie es in der Prinzipal-Agent-Beziehung dargestellt wurde. Er definiert Vertrauen als einen „unilateral transfer of control over certain resources to another actor, based on a hope or expectation that the other's actions will satisfy his interests better than would his own actions; yet he can only be certain at some time after he has made the transfer“ (Coleman 1990: 91). Wenn Individuen handeln, tun sie dies, laut Coleman, um ihre Interessen zu befriedigen und ihren Nutzen zu maximieren. Zum Teil werden jedoch Ressourcen, die sie interessieren und zur Nutzenmaximierung benötigen, auch von anderen Individuen kontrolliert. Daher bedarf es Tauschhandlungen, um die Kontrolle zu übertragen (vgl. Coleman 1991). Zumeist sind die Transaktionen, die soziales Handeln ausmachen, zeitlich verschoben. Durch die zeitliche Asymmetrie entsteht für die Partei, die Ressourcen investiert, ein Risiko, dass der andere seinen Teil der Transaktion nicht einhält (vgl. ebd.: 115). Vertrauen nennt er hier als Lösung um das Risiko der einseitigen Übertragungen von Ressourcen zu minimieren (vgl. ebd.: 40, 45f). Anfangs stehen beide Parteien, wie in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung, vor der Entscheidung, ob Vertrauen vergeben werden soll oder nicht bzw. ob das vergebene Vertrauen gerechtfertigt oder enttäuscht werden soll (vgl. ebd.: 95).<sup>23</sup> Nach Coleman ist ein Vertrauensgeber zur einseitigen riskanten Vertrauensvergabe bereit, wenn er genügend

<sup>23</sup> Auch bei Coleman gibt es einen Vertrauensgeber und einen Vertrauensnehmer, die er als Treugeber und Treuhänder bezeichnet (vgl. Coleman 1991: 121).

Informationen über die Motive des Vertrauensnehmers, das Vertrauen zu rechtfertigen, besitzt. Durch außerbetriebliche Aktivitäten bestehen genügend Möglichkeiten etwas über diese herauszufinden. Wurden gleiche private Interessen wie bspw. Theaterbesuche entdeckt, die man miteinander unternimmt, kann sich der Vertrauensgeber an dem Interesse des Vertrauensnehmers an Theaterbesuchen sicher sein, was ihn zu einer Vertrauensvergabe motiviert. Ihm ist bewusst, dass der Verlust durch nicht stattfindende Theaterbesuche für den Vertrauensnehmer zu hoch wäre, als dass er eine Vertrauensvergabe missbrauchen würde. Die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers wird sich erhöhen, wenn ein Interesse an der Langfristigkeit einer Beziehung, Normen und die Möglichkeit eines Reputationsverlusts bestehen, da die Kosten eines Vertrauensmissbrauchs höher wären, als der Nutzen bei einem Vertrauensmissbrauch. Ein langfristiges Interesse an der Beziehung kann durch mehrere Faktoren bei außerbetrieblichen Aktivitäten entstehen. Bezieht man den Arbeitskontext ein, könnte dieses Interesse durch das Informationspotential entstehen, welches das dort entstehende Sozialkapital hervorbringt. Man kann wichtige Informationen über Unternehmensabläufe oder andere Kollegen erlangen, die man während der Arbeit nicht erfährt oder nicht besprechen kann. Soziale Beziehungen sieht Coleman als Ressource von Individuen an („soziales Kapital“), durch die bestimmte Handlungen möglich werden, die ohne diese Beziehungen nicht möglich gewesen wären. Das soziale Kapital, das durch außerbetriebliche Aktivitäten gebildet wird, bietet verschiedene Anreize (wie bspw. das Informationspotential), die zu einer Stärkung und Absicherung der ihm innewohnenden Beziehungen und damit verbundenem Vertrauensbeziehungen beitragen.

Ein langfristiges Interesse kann zudem dadurch entstehen, dass der Kontext von außerbetrieblichen Aktivitäten privater Natur ist und damit private Aktivitäten stattfinden. Tauscht man sich über private Interessen aus und entdeckt Gemeinsamkeiten, entsteht ein zusätzlicher Nutzen aus dieser Beziehung, der das Interesse an einer langfristigen Beziehung auf einen privaten Kontext hin ausweitet und zur Stabilisierung der Verbindung beiträgt. Zwar kann sich das Interesse an einer langfristig guten Beziehung auch aus dem Aspekt der Zusammenarbeit heraus ergeben, jedoch verstärkt der private Kontext das Interesse, womit der Nutzen aus der Beziehung größer als aufzuwendende Kosten wird und so die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers fördert. Auch pflegt das gemeinsame Interesse an bspw. einer Sportart und damit verbundenen regelmäßigen Treffen die Beziehung und erhöht die Vertrauenswürdigkeit. Auf diesem Wege können wechselseitige Vertrauensbeziehungen entstehen bzw. bestehen. Hat der Vertrauensnehmer Interesse an der Beziehung, wird auch er Vertrauen vergeben und eine Rechtfertigung erwarten. Würde er das in ihn gesetzte Vertrauen missbrauchen, würde er ebenso seine Vertrauensvergabe gefährden.

Indem man nun nicht nur miteinander arbeitet, sondern auch einen Teil seiner Freizeit miteinander verbringt, verstärkt dies die Geschlossenheit des Netzwerks der teilnehmenden Kollegen auf mehreren Ebenen, womit sich der Schaden eines Reputationsverlusts erhöht. Bei einem Vertrauensbruch wäre nicht nur der Ruf innerhalb der privaten Beziehungen gefährdet, sondern ebenso der Ruf im Kontext der Zusammenarbeit. Dieser Effekt schreckt davor ab, Vertrauen zu missbrauchen und erhöht damit ebenso die Vertrauenswürdigkeit. Des Weiteren besteht durch die Geschlossenheit die Möglichkeit für Normen und Sanktionen, die Vertrauen absichern. Hat sich bspw. die Norm durchgesetzt, dass Gespräche außerhalb der Arbeit nicht in der Arbeit angesprochen werden, ist dies ein zusätzlicher vertrauensgenerierender Faktor. Gerade wenn man wichtige Informationen durch diese Gespräche erhält, wird man sich daran halten. Wären diese Informationen während der Arbeit nützlich, würde eine offene Verwendung dieser in der Zusammenarbeit die zukünftigen Gespräche bei privaten Treffen gefährden. Auf diese Weise geschieht eine Übertragung der Vertrauenswürdigkeit auf die Zusammenarbeit. Wie Coleman aufgeführt hat, kann Sozialkapital, das innerhalb eines bestimmten Kontexts entstanden ist auch für einen anderen Kontext nützlich sein (vgl. S.47). Diese Übertragung kann bspw. auch durch die emotionale Bindung stattfinden, die bei außerbetrieblichen Aktivitäten aufgebaut wird, wenn die entstandene Gutschrift während der Zusammenarbeit in schwierigen Situationen als emotionale Unterstützung eingefordert wird. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, wie außerbetrieblichen Aktivitäten einen positiven Einfluss auf die Vertrauensbildung und damit die Zusammenarbeit und die Kooperation haben können.

### **Methodisches Vorgehen**

Zur empirischen Untersuchung wurden neun Teammitarbeiter aus zwei Unternehmen<sup>24</sup> mittels narrativen Leitfadeninterviews befragt. Bei der Auswahl des Samples wurde darauf geachtet, dass es Teamkollegen aus selbstorganisierten Teams sind, sie hochqualifiziert<sup>25</sup> sind und sich regelmäßig außerbetrieblich treffen. Die Auswertung erfolgte mittels der dokumentarischen Methode nach Ralf Bohnsack (2003, 2007) und Arnd-Michael Nohl (2008).

---

<sup>24</sup> Das erste Unternehmen war eine Agentur im Bereich Medienvermarktung, wobei jeweils Teams mit 4-6 Mitarbeiter für bestimmte Kunden zuständig sind. Das zweite Unternehmen ist ein IT-Dienstleistungsunternehmen, wobei Abteilungen mit bis zu 15 Mitarbeitern bestehen. Die Zusammenarbeit ergibt sich durch anfallende Projekte, wobei entsprechende Mitarbeiter dann zusammenarbeiten.

<sup>25</sup> Es wird davon ausgegangen, dass der Druck sich gut zu verstehen in Teams mit hochqualifizierten Kollegen besonders hoch ist. Es wird weiter angenommen, dass dies darauf basiert, dass sie karriereorientierter als geringer qualifizierte Beschäftigte sind, daher höhere Arbeitsanforderungen annehmen und es aufgrund dessen für sie bedeutender ist, ihren Kollegen vertrauen zu können nicht davon ausgehen zu müssen, dass diese arglistig handeln.

## Empirische Ergebnisse

Die Analyse ergab, dass grundsätzlich vier Handlungsmuster zu unterscheiden sind, die in den untersuchten Situationen (Zusammenarbeit, Arbeitspausen, Betriebsveranstaltungen, außerbetriebliche Aktivitäten) auftraten. Dies waren der emotionale Typ, der strategische Typ, der sachliche Typ und der spontane Typ. Je nach Situation konnten die vorherrschenden Handlungsmuster der dazugehörigen Fälle variieren, wodurch sich auch der Einfluss von Kollegen ändern konnte und wie sie Vertrauen in diese aufbauen. Somit haben auch die Typen, die während der Zusammenarbeit vorherrschen, bestimmte Weisen, wie sie Vertrauen zu Kollegen aufbauen und welche Art von Vertrauen sie für eine gut funktionierende Zusammenarbeit benötigen. Der emotionale Kooperationstyp bedarf Informationen über emotionale Verhaltensweisen einer Person, wie emotionale Unterstützung, Einfühlungsvermögen und Rücksichtnahme, damit er zur Vertrauensvergabe bewegt wird. Wenn diese emotionalen Komponenten fehlen bzw. negativ gepolt sind (bspw. keine Unterstützung, Rücksichtnahme und Beachtung von seinen Gefühlen), hindert ihn das bei der Vertrauensvergabe und damit für eine reibungslose Zusammenarbeit. Auch fachliche Kompetenzen sind in diesem Fall nicht ausreichend überzeugend für ihn. Nach Informationen über persönliche Eigenschaften sucht er auch in informellen Situationen, die dadurch wiederum seine Vertrauensvergabe beeinflussen. Zeigen sich dabei eher Verhaltensweisen, die ihn abschrecken, überträgt sich dies ebenso auf die Zusammenarbeit. In diesem Sinn zeigen die Fälle, die am Arbeitsplatz emotional handeln, bei informellen Situationen auch strategisches Vorgehen. Sie suchen gezielt nach Informationen, die sie zur Vertrauensvergabe veranlassen oder achten gezielt darauf, kein Vertrauen zu geben, wenn entsprechende Verhaltensmerkmale fehlen. In diesem Sinn findet eine Übertragung von Erfahrungen in informellen Situationen auf die Zusammenarbeit statt.

Der strategische Kooperationstyp wird zur Vertrauensvergabe motiviert, wenn er dadurch sein eigenes Vorhaben umsetzen kann. Die Informationen, die er benötigt, berufen sich darauf, was er gerade für seine Zielverfolgung braucht. Das können fachliche, als auch emotionale Informationen über einen potentiellen Vertrauensnehmer sein. Große Vertrauensvergaben zeigen sich demnach dann, wenn bestimmte Kollegen zur Optimierung von Arbeitsverläufen beitragen können. Er sieht es als notwendig, mehr über eine Person zu wissen, um optimaler zusammenarbeiten zu können. Diese Informationen sucht er mitunter in Arbeitspausen und Betriebsveranstaltungen. Wie sich gezeigt hat, handelt der strategische Kooperationstyp in informellen Situationen sehr emotional. Da er misstrauisch veranlagt ist und davon ausgeht, dass man opportunistisch handelt, motiviert ihn die emotionale Verbindung, die er durch informelle Situationen aufbaut, auch während der Zusammenarbeit zu einer Vertrauensvergabe. Seine Vertrauensvergabe beruht damit sowohl auf rationalem

Vorgehen, wenn bestimmte zieloptimierende Faktoren gegeben sind, als auch auf einer emotionalen Verbindung.

Der sachliche Kooperationstyp bedarf überwiegend Informationen über die Kompetenzen und Fähigkeiten eines Kollegen, damit er zur Vertrauensvergabe motiviert wird. Diese bekommt er hauptsächlich durch die Erfahrungen bei der Zusammenarbeit. Hohes Vertrauen während der Zusammenarbeit zeigt er gegenüber Kollegen, die fachliche Kompetenz erwiesen haben. Jedoch benötigt er für die Einschätzung der Fähigkeiten von Kollegen auch Informationen, die diesen in der Breite seiner Persönlichkeit darstellen. Betriebsveranstaltungen und Arbeitspausen helfen hierbei. Dadurch lernt er seine Kollegen besser kennen und einzuschätzen und eine Vertrauensvergabe während der Zusammenarbeit wird erleichtert, da er sich sicherer ist, dass er im richtigen Fall mit der am besten geeigneten Person kooperiert. Persönliche Beziehungen zu Kollegen sieht er während der Arbeit ebenso sachlich bzw. haben die emotionalen Bindungen keinen Einfluss auf seine Vertrauensvergabe während der Zusammenarbeit.

Informationen, die der spontane Kooperationstyp zur Vertrauensvergabe benötigt, beziehen sich auf die Situation, die gerade besteht. Im einen Moment können es Informationen über persönliche Verhaltensmerkmale, im anderen Moment sachliche Informationen sein, die er zur Vertrauensvergabe in der Zusammenarbeit benötigt; je nachdem welche Art von Aufgaben erledigt werden müssen. Da er die Arbeit unabhängig vom Einfluss bestimmter Personen, mit denen er zusammenarbeitet, erledigt, bedarf es wenig, dass er seine Aufgaben auch angemessen erledigt. Vertrauen hat er dann, wenn die Zusammenarbeit funktioniert und reibungslos verläuft. Hat er diese Erfahrung gemacht, besitzt er die nötigen Informationen zur Vertrauensvergabe. Da die Fälle mit spontanem Handlungsmuster in der Zusammenarbeit auch in anderen Situationen hauptsächlich spontanes Verhalten aufweisen, basiert eine Vertrauensvergabe in jeder Situation auf den gleichen Informationen. Diese sind wie gesagt situativ gegeben. Die Kollegenbeziehungen dieses Typs rufen keine besonders emotionalen Verhaltensweisen auf, weshalb auch informelle Situationen keinen derartigen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Ebenso wenig beeinflussen sie daher auf diesem Weg die Vertrauensvergabe während der Zusammenarbeit.

Es zeigte sich, dass außerbetriebliche Aktivitäten erst organisiert werden, wenn bereits ein engeres Kollegenverhältnis besteht und ein persönliches Interesse an der Person besteht. Sie werden daher nicht aus Gründen unternommen, die Einfluss auf die Zusammenarbeit haben, wie bspw. dass man den Kollegen aufgrund der Zusammenarbeit näher kennenlernen möchte. Bei diesen Aktivitäten geht es um den Aufbau eines privaten Verhältnisses, um die Ausweitung der Beziehung auf einer persönlichen, emotionalen Ebene. Dahingehend zeigte sich kaum ein Einfluss auf die Zusammenarbeit, da die nötigen Informationen für eine Vertrauensvergabe durch die informellen Situationen Arbeitspausen

und Betriebsveranstaltungen ausreichen. Lediglich beim emotionalen Kooperationsstyp können diese Aktivitäten Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben, da die emotionale Beziehung, die dadurch verstärkt wirkt, sein Vertrauen auch während der Zusammenarbeit beeinflusst. Diese Beziehung kann sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken, wenn keine Trennung zwischen Arbeits- und privatem Verhältnis gezogen wird und die emotionale Basis bei der Zusammenarbeit überwiegt und die nötige Objektivität und sachliche Professionalität eingeschränkt ist.

Die Untersuchung wurde zwischen Teamkollegen in selbstorganisierten Teams durchgeführt. Es kann jedoch angenommen werden, dass die vorherrschenden Handlungsmuster auch im Kontext anderer Formen von Zusammenarbeit vorzufinden sind. Es wurde aus der Auswertung nicht deutlich, dass diese Handlungsmuster aufgrund der spezifischen Charakteristika von selbstorganisierten Teams - hohe Interdependenz und Autonomie -, entstanden sind. Besonders die situationsübergreifenden Handlungsmuster, wie sie beim emotionalen und spontanen Typ wiederzufinden waren, zeigen die Prägnanz dieser Handlungsorientierungen. Daher ist anzunehmen, dass diese Verhaltensweisen auch in der Zusammenarbeit mit anderen Arbeitspartnern so vorzufinden sind, was sich auch bei der Betrachtung anderer Kollegenbeziehungen zeigte. Wenn man von seinen Gefühlen geleitet wird, wie der emotionale Typ, oder situativ wie der spontane Typ handelt, verschwindet dieser Einfluss nicht durch andere Arbeitspartner. Ebenso haben dann informelle Situationen die gleichen Auswirkungen auf die Handlungsmuster bzw. Vertrauensbildungen.

## **Fazit**

Wie sich zeigte, haben außerbetriebliche Treffen keinen Einfluss auf die Vertrauensbildung zwischen Teamkollegen für die Zusammenarbeit. Das Vertrauen, das dort entstand, bezog sich auf das freundschaftliche Verhältnis untereinander und stand damit nicht im Zusammenhang mit dem Vertrauen, das für eine Zusammenarbeit nötig ist. Betrachtet man jedoch den Aspekt genauer, dass sich enge Freundschaften im Team negativ auf die Zusammenarbeit ausgewirkt hatten, lässt dies darauf schließen, dass eine Form von Vertrauen mit im Spiel ist, die hier nicht beachtet werden konnte. Dies verweist auf die Relevanz, auch die Entstehung und Beeinflussung von emotional basierendem Vertrauen stärker mit einzubeziehen, wo das Analysemodell der Rational-Choice Theorie an seine Grenzen stößt. Ebenso wird eine Langzeitstudie mit Feldbeobachtungen empfohlen, um die tief liegenden emotionalen Prozesse erkennen zu können, da diese Prozesse durch Interviews schwer erfragbar sind.

## Literatur

- Bohnsack, Ralf 2003: *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf 2007: *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Burt, Ronald S.; Knez, Marc 1995: Kinds of Third Party Gossip on Trust. *Rationality and Society* 7, 255-292.
- Butler, John K, Jr. 1991: Toward understanding and measuring conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management* 17, 643-663.
- Coleman, James S. 1991: *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1. Handlungen und Handlungssysteme*. München: Oldenbourg Verlag.
- Coleman, James S. 1990: *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass.: Belknap Pr. of Harvard Univ. Press.
- Costa, Ana C; Bijlsma-Frankema, Katinka; de Jong, Bart 2009: The Role of Social Capital on Trust Development and Dynamics: Implications for Cooperation, Monitoring and Team Performance. *Social Science Information* 48, 199-228.
- Costa, Ana C. 2003: Understanding the nature and the antecedents of trust within work teams. In: Bart Nooteboom, Frédérique Six (Hrsg.): *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Elgar, 105-124.
- Dasgupta, Partha 1988: Trust as a Commodity. In: Diego Gambetta (Hrsg.): *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York, NY: Basil Blackwell, 49-72.
- den Hartog, Deanne 2003: Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers. In: Bart Nooteboom, Frédérique Six (Hrsg.): *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Elgar, 125-146.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989: Agency Theory. An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14, 57-74.
- Endress, Martin 2010: Vertrauen - soziologische Perspektiven. In: Matthias Maring (Hrsg.): *Vertrauen. Zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, 91-115.
- Frambach, Hans 2003: Vertrauen in der neuen Institutionenökonomik. In: Michael Schmid, Andrea Maurer (Hrsg.): *Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse*. Marburg: Metropolis-Verl. 227-244.
- Franzen, Axel; Freitag, Markus 2007: *Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Gambetta, Diego 1988: *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York,

NY: Basil Blackwell.

- Gambetta, Diego 2001: Kann man dem Vertrauen vertrauen? In: Martin Hartmann, Claus Offe (Hrsg.): *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag, 204-240.
- Gambetta, Diego; Hamill, Heather 2005: *Streetwise. How taxi drivers establish their customers' trustworthiness*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Hardin, Russell 2001: Die Alltagsepistemologie von Vertrauen. In: Martin Hartmann, Claus Offe (Hrsg.): *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/Main: Campus-Verl., 295-332.
- Hartmann, Martin; Offe, Claus 2001: *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Hempel, Paul S.; Zhang, Zhi-Xue; Tjosvold, Dean 2009: Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior* 30, 41-65.
- Jensen, Michael C; Meckling, William H. 1976: Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Jones, Gareth R.; George, Jennifer M. 1998: The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review* 23, 531-546.
- Junge, Kay 1998: II. Vertrauen und die Grundlage der Sozialtheorie - Ein Kommentar zu James S. Coleman. In: James S Coleman, Hans-Peter Müller, Michael Schmid (Hrsg.): *Norm, Herrschaft und Vertrauen. Beiträge zu James S. Colemans Grundlagen der Sozialtheorie*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 26-63.
- Klaus, Erich 2002: *Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine interdisziplinäre Analyse*. Univ. Diss.-Hohenheim, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Kollock, Peter 1994: The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment and Trust. *The American Journal of Sociology* 100, 313-345.
- Kramer, Roderick M. 1999: Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology* 50, 569-598.
- Kramer, Roderick M.; Tyler, Tom R. 1996: *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Lane, Christel 2002: Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: Christel Lane, Reinhard Bachmann (Hrsg.): *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford Univ. Press, 1-30.
- Langfred, Claus W. 2004: Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal* 47, 385-399.
- Langfred, Claus W. 2007: The Downside of Self-Management: A longitudinal Study of the



- Effects of Conflict on Trust, Autonomy and Task-Interdependence in self-managing Teams. *Academy of Management Journal* 50, 885-900.
- Lewicki, Roy J.; Bunker, Barbara B. 1996: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Roderick M. Kramer, Tom Tyler (Hrsg.): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ., 114-139.
- Luhmann, Niklas 2000: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Matthews, Byron A.; Shimoff, Eliot 1979: Expansion of Exchange: Monitoring Trust Levels in Ongoing Exchange Relations. *The Journal of Conflict Resolution* 23, 538-560.
- Mayer, Roger; Davis, James; Schoorman, David F. 1995: An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 709-734.
- Mayer, Roger C.; Davis, James 1999: The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology* 84, 123-136.
- Mayer, Roger C.; Gavin, Mark B. 2005: Trust in Management and Performance: Who minds the shop while the Employees watch the Boss? *Academy of Management Journal* 48, 874-888.
- McAllister, Daniel J. 1995: Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38, 24-59.
- McAllister, Daniel J.; Lewicki, Roy J.; Chaturvedi, Sankalp 2006: *Trust in developing relationships: From theory to measurement*. Proceedings of the Academy of Management Meetings, Atlanta, GA.  
<http://www.bs.school.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisterLewickiChaturvedi06.pdf>.
- Möllering, Guido 2006: *Trust. Reason, routine, reflexivity*. Amsterdam: Elsevier.
- Nohl, Arnd-Michael 2008: *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*. VS Verlag.
- Nooteboom, Bart; Six, Frédérique 2003a: Introduction. In: Bart Nooteboom, Frédérique Six (Hrsg.): *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Elgar, 1-15.
- Nooteboom, Bart; Six, Frédérique 2003b: *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham: Elgar.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. 2003: *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. Wiesbaden: Gabler.
- Platzköster, Michael 2003: Vertrauen ist zielgerichtetes Handeln. *Erwägen, Wissen, Ethik* 2, 370-371.
- Pratt, John W.; Zeckhauser, Richard J.: 1985: *Principals and agents. The structure of business*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Preisendörfer, Peter 1995: Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Gren-

zen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. *Zeitschrift für Soziologie* 24, 263-272.

- Ripperger, Tanja 2003: *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rousseau, Denise M.; Sitkin, Sim B.; Burt, Ronald S.; Camerer, Colin 1998: Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23, 393-404.
- Saam, Nicole J. 2002: *Prinzipale, Agenten und Macht. Eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schweer, Martin K. W.; Thies, Barbara 2003: *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme*. Bern: Huber.
- Schweer, Martin K. W. 1997: *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Opladen, Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Serva, Mark A.; Fuller, Mark A.; Mayer, Roger C. 2005: The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior* 26, 625-648.
- Shapiro, Debra L.; Sheppard, Blair H.; Cheraskin, Lisa 1992: Business on a Handshake. *Negotiation Journal* 8, 365-377.
- Shapiro, Susan P. 1987: The Social Control of Impersonal Trust. *The American Journal of Sociology* 93, 623-258.
- Walgenbach, Peter 2000: Das Konzept der Vertrauensorganisation. Eine theoriengeleitete Betrachtung. Kontrolle; Management; Vertrauen. *Die Betriebswirtschaft* 60, 707-720.
- Webber, Sheila S. 2008: Development of Cognitive and Affective Trust in Teams: A Longitudinal Study. *Small Group Research* 39, 746-769.
- Zündorf, Lutz 2003: Zur Verankerung der Vertrauensproblematik in der soziologischen Theorie. *Erwägen, Wissen, Ethik* 14, 382-384.

Dieser Bericht wurde im Rahmen einer umfassenden Qualifizierungsarbeit an der Ludwigs-Maximilians-Universität München erstellt.