



IW-Report 45/2020

Vertrauen in Unternehmen

Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten
Prof. Dr. Dominik Enste, Louisa Kürten, Inga Schwarz

Köln, 11.09.2020

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Vertrauen und Trends in der Arbeitswelt	5
1.1 Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA)	5
1.2 Digitalisierung im Personalmanagement	6
1.3 Sinnstiftende, systemrelevante Arbeit	6
1.4 Vertrauensverluste für „Made in Germany“	7
2 Die Relevanz von Vertrauen bei Veränderungen	9
2.1 Grundlage: Einfluss organisationaler Menschenbilder	9
2.2 Modelle zum Konstrukt Vertrauen	11
2.2.1 Prozessmodell und Entwicklung von Vertrauen	11
2.2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie/ Austausch- und Attributionstheorie	13
3 Analyse: Effekte von Vertrauen im Arbeitskontext	14
3.1 Vertrauen in der verhaltensökonomischen Forschung	14
3.2 Vertrauen und Arbeitszufriedenheit	15
3.3 Vertrauen und Arbeitsleistung/Commitment und Engagement	17
3.4 Vertrauen, Innovation und Kreativität	18
3.5 Vertrauen, Change und Resilienz	20
3.6 Zu viel oder zu wenig Vertrauen in Unternehmen?	23
4 Maßnahmen zur Förderung einer Vertrauenskultur	24
4.1 Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit	24
4.1.1 Reputation als Zeichen für die Kompetenz des Unternehmens	25
4.1.2 Corporate Social Responsibility als Zeichen von Integrität einer Organisation	25
4.1.3 Personalpolitik als Zeichen des Wohlwollens	26
4.1.4 Wertemanagement als Hebel vertrauensfördernde Werte zu verankern	26
4.2 Verhaltensökonomische Maßnahmen für eine Vertrauenskultur	27
4.2.1 Vertrauensbotschafter aussenden	29
4.2.2 Glaubwürdige Anreizgestaltung	30
4.2.3 Integrität als soziale Norm im Alltag leben	31
4.3 Wertemanagement-System und Verantwortungseigentümerschaft	32

5	Ausblick	33
5.1	Was Unternehmen von staatlichem Handeln in Krisenzeiten lernen können – und was nicht	33
5.2	Compliance: „Blinde“ Kontrolle ist gefährlicher als blindes Vertrauen	34
	Abstract	36
	Tabellenverzeichnis	36
	Abbildungsverzeichnis	36
	Literaturverzeichnis	37

JEL-Klassifikation:

D91 Role and Effects of Psychological, Emotional, Social, and Cognitive Factors on Decision Making

M14 Corporate Culture • Diversity • Social Responsibility

M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects

Zusammenfassung

Unternehmen stehen im Zeichen von Wandel und Krisen wie der Corona Pandemie unter massivem Handlungs- und Veränderungsdruck. Wirtschaftsskandale wie die Insolvenz von Wirecard – immerhin einem DAX Unternehmen – sorgen für zusätzlichen gesellschaftlichen Druck. Zugleich schafft die Digitalisierung zum einen mehr Möglichkeiten der Kontrolle, Überwachung und Steuerung; zum anderen erfordert sie mehr Vertrauen und Verantwortungsdelegation, damit die Potenziale der Mitarbeiter sinnvoll genutzt werden können. Welche Rolle spielt Vertrauen in Krisenzeiten? Wie lässt sich Vertrauen aufbauen und was bewirkt es in Unternehmen? Lohnt sich Vertrauen wirklich, oder ist Kontrolle nicht doch besser? Zahlreiche Studien geben einen Überblick und zeigen, wann und wem vertraut werden sollte und wie vor allem Führungskräfte Vertrauenswürdigkeit signalisieren können. Die Ergebnisse sprechen für die Erfolgswirksamkeit einer Vertrauenskultur und mit verhaltensökonomisch fundierten Maßnahmen eines Wertemanagementsystems kann diese gestärkt werden, um für die nächste Krise gerüstet zu sein.

1 Vertrauen und Trends in der Arbeitswelt

Tagtäglich vertrauen wir anderen Menschen unser Leben an: Wir vertrauen dem Mechatroniker und KFZ-Mechaniker, der die Bremsen am Wagen repariert hat, dem Lebensmittelverkäufer, der uns Gemüse teurer als Bio-Ware verkauft, oder Autofahrern, wenn wir bei Grün eine Straße überqueren. Vertrauen hilft uns, die Risiken des Alltags zu bewältigen und die sozialen Komplexitäten im Umgang mit anderen zu reduzieren. Vertrauen ist der soziale Kitt unserer Gesellschaft (Enste/Suling, 2020). Jeder ökonomischen Transaktion liegt ebenfalls Vertrauen zugrunde. Ein Vertrag ist immer unvollständig, auch wenn die technischen und juristischen Spezifikationen und Prüfungen Tausende von Seiten umfassen – wie ganz aktuell bei Wirecard, einem ehemaligen Dax-30 Unternehmen, dass dennoch Aktionäre und Kunden im großen Stil betrügen konnte. Vollständige Verträge würden viel zu hohe Transaktionskosten für die Implementierung, permanente Kontrolle und Sanktionierung hervorrufen. Dies gilt umso mehr in Zeiten des ständigen Wandels, wie der sogenannten VUCA-Welt.

1.1 Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA)

Die aktuelle und zukünftige Arbeits- und Unternehmenswelt ist gekennzeichnet von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, und Ambiguität – kurz: VUCA (engl.). Dabei beschreibt VUCA immer komplexer werdende Rahmenbedingungen, die sich schneller und unvorhersehbarer verändern. Die Corona-Pandemie hat dabei für die bisher größte Verunsicherung aller Marktteilnehmer gesorgt. In ihrem Zuge hat aber auch die Digitalisierung einen enormen Schub erfahren. Home-Office, Videokonferenzen, Onlineshopping und vieles mehr haben die Arbeitsprozesse grundlegend verändert und neue Anforderungen sowohl an Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt. In der Organisationspsychologie gilt laut Definition eine Umwelt als unsicher, wenn Absatz- und Konsumverhalten sich ändern, der Wettbewerb groß ist und es viele technische Neuerungen und Innovationen sowie politische Unsicherheiten gibt (Pennings, 1998). Alle diese Faktoren finden wir in der aktuellen Arbeits- und Unternehmenswelt vor. So sind Umfeld und Märkte volatiler und widersprüchlicher denn je, was insbesondere die langfristige und zielorientierte Steuerung und Planung erschwert. Zudem machen neben der Pandemie die Megatrends wie Globalisierung oder Individualisierung deutlich, dass sich die Arbeitswelt und die Gesellschaft schon vor Covid-19 im Umbruch – in einer Transformation – befunden hat. Wie unter einem Brennglas werden die strukturellen Herausforderungen durch die Pandemie deutlich sichtbar. Während viele Organisationen schon vorher nicht mehr mit den rasanten Entwicklungen mithalten konnten (Gebhardt et al., 2015, 10), hat das Tempo der Veränderung durch die Pandemie einige Organisationen überfordert. Langfristig werden vor allem solche Organisationen erfolgreich sein, die es schaffen, sich an die wandelnde Umwelt besser anzupassen, in dem sie nicht zuletzt auf Vertrauen setzen. Warum dies so ist, fasst dieser Report zusammen.

Ein konkreter Weg zur Bewältigung dieser Herausforderungen bietet eine ausgewogene Balance zwischen Sicherheit und Flexibilität, welche sich auch in der ISO-Norm zur organisationalen Resilienz wiederfindet (International Organization for Standardization). Organisationale Resilienz beschreibt dabei die Fähigkeit, sich einer veränderten Umgebung anzupassen. Eine umfassende theoretische und empirische Analyse zur individuellen und organisationalen Resilienz bietet die

Arbeit von Flüter-Hoffmann et al. (2018). Wie genau Organisationen ihre Mitarbeiter einerseits flexibel und andererseits mit einem Gefühl von Robustheit durch die Veränderungen führen können, ist somit eine der größten organisationalen Herausforderungen (Heller, 2018). Dabei müssen Unternehmen alle ihre relevanten Stakeholder in den Blick nehmen. Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Personalmanagement) konfrontieren Kunden und Aktionäre Unternehmen mit ihren veränderten Erwartungen. Weitere gesellschaftliche Anspruchsgruppen wie der Staat, Nicht-Regierungsorganisationen, Mitbewerber oder Lieferanten kommen hinzu, stehen aber nicht im Mittelpunkt dieses Reports, der sich vor allem auf die Studienlage zum Vertrauen im Unternehmen konzentriert.

1.2 Digitalisierung im Personalmanagement

Der digitale Fortschritt zeigt sich in Unternehmen generell, aber exemplarisch auch im Personalmanagement. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Personalrekrutierung verdeutlicht die Veränderung von Jobprofilen und Tätigkeitsanforderungen für Personaler. Musste man früher eingehende Bewerbungsunterlagen manuell sortieren, analysieren und bewerten, so werden Anschreiben und Lebensläufe heute durch die automatische Analyse von Schlüsselwörtern vorsortiert und gefiltert (vgl. z. B. Fesefeldt, 2018). Neben Vorteilen zur Flexibilisierung und Vereinfachung von Arbeit ist aber auch eine zunehmende Kontrolle der Mitarbeiter möglich. Eine Studie zum Thema People Analytics des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt, welche Möglichkeiten sich ergeben, aus der Analyse von Social Media Verhalten eine Aussage über den Arbeitgeberwechsel eines Mitarbeiters (Likely-Leaver-Profile) zu prognostizieren (Hammermann/Thiele, 2019, 12).

Die Notwendigkeit, die Chancen und Risiken der Digitalisierung effektiv zu begleiten, führt zu veränderten Anforderungen an Organisationen und Führungskräfte, wie das zurzeit viel diskutierte Homeoffice. So geht es zum Beispiel darum, flexible Arbeitsmodelle erfolgreich zu gestalten, virtuell-arbeitende Teams zu managen, eine Organisation widerstandsfähig für Krisen zu machen oder eine Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle in einer entgrenzten Arbeitswelt zu generieren. Die zunehmende Komplexität, interne und externe Veränderungen sowie ein erhöhter Innovationsdruck sorgen für Stress und Ängste – auch bei Führungskräften (Schwarz Müller et al., 2015, 155).

1.3 Sinnstiftende, systemrelevante Arbeit

Neben technologischen Entwicklungen sind es auch Entwicklungen in der Bevölkerung (Demografischer Wandel) sowie veränderte Werte der erwerbstätigen Generationen, die die Arbeitswelt verändern (Enste/Eyerund et al., 2016; Klös et al., 2016). So verdeutlichen die Ergebnisse der aktuellen Shell Jugendstudie (Albert et al., 2019) die Bedeutung von Sinnhaftigkeit und Erfüllung für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Arbeitsleben. Dabei geben 21 Prozent der befragten Jugendlichen zwischen 12 und 25 Jahren an, Sinnhaftigkeit im Handeln im Erwerbsleben zu suchen und mit ihrer Erwerbsarbeit etwas für die Gesellschaft tun zu wollen. Selbst die 32 Prozent der Befragten, die stark karriereorientiert sind, suchen nach dem Sinn in der beruflichen Tätigkeit. Die aktuelle Generation Jugendlicher und junger Erwachsener ist von

gemeinschaftlichen Werten getrieben und sie kann es sich leisten, ihre Wünsche zu artikulieren, da ihnen der von einem Fachkräfteengpass geprägte Arbeitsmarkt viele Jobmöglichkeiten bietet. Die Pandemie wirkt sich hier kurzfristig bremsend auf die Ambitionen der jungen Menschen aus, aber die strukturellen Voraussetzungen bleiben und bewirken langfristig einen Überhang bei der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften.

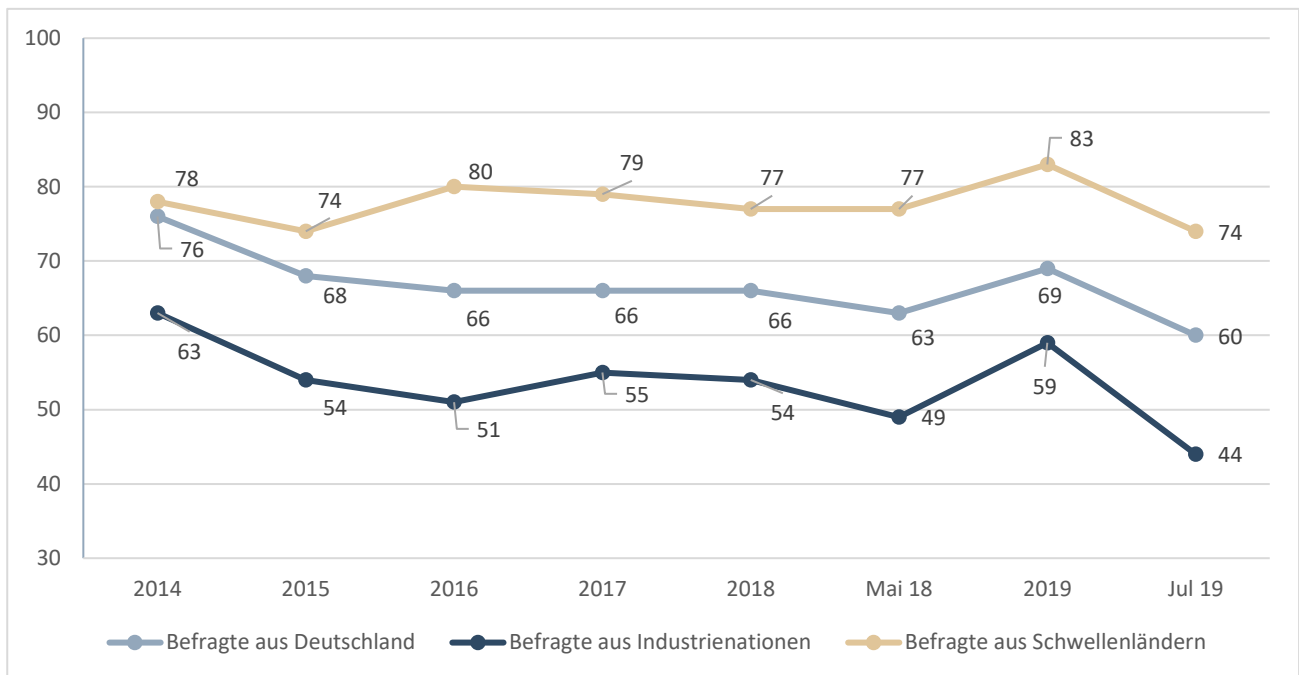
Für ältere Generationen wie für die Babyboomer sind Beständigkeit, langfristige Karriereplanung und lange Zeiten beim gleichen Arbeitgeber als erstrebenswert; die jungen Generationen – vor allem die Generation Y – suchen weiterhin schneller einen neuen Job, wenn dieser nicht mehr zu ihren Anforderungen und Werten passt. In Verbindung mit ihrer Sozialisation hat die jüngere Generation hohe Erwartungen an einen Job wie zum Beispiel die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich selbst zu verwirklichen und Autonomie zu erfahren (Klös et al., 2016). Findet sie diese Anforderungen nicht vor, wird der Arbeitgeber mittlerweile schneller gewechselt als früher. Dies lässt sich auch deutlich an den Veränderungen der sozialen Milieus erkennen. Besonders stark wachsende gesellschaftliche Gruppen sind dabei die zukunftsorientierten Milieus, die schnell auf Trends reagieren und sich Veränderungen anpassen (SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, 09.2018). Wenn also die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisationen eine hohe Anpassungsfähigkeit und schnelle Reaktionen auf Veränderungen zeigen, müssen sich auch die Organisationen darauf einstellen. Somit steigen nicht zuletzt auch die Schnelligkeit und Dynamik interner Prozesse innerhalb der Organisation und eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisationen ist gefordert.

1.4 Vertrauensverluste für „Made in Germany“

„Made in Germany“ ist ein wichtiges Signal für die Vertrauenswürdigkeit von Produkten für Kunden. Viel mehr mussten Hersteller bekannter deutscher Marken nicht sagen, denn das Vertrauen der Kunden in das Versprechen von Qualität und Innovation hatte sich in den letzten Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg deutlich gesteigert. Weg vom Warnhinweis für minderwertige Qualität, weshalb es ursprünglich von den Briten 1887 eingeführt wurde, hin zum Zeichen für höchste Qualität. Nun zeigen aber aktuelle nationale und internationale Befragungen, dass dieses Vertrauen erodiert. Die Ergebnisse eines Sonderberichts aus dem Edelman Trust Barometer (Edelman, 2019) legen dar, dass das Vertrauen in deutsche Unternehmen im Verlauf der letzten Jahre deutlich gesunken ist. Deutsche vertrauen ihren Unternehmen im Vergleich zum Jahr 2014 um 16 Prozentpunkte weniger, Befragte aus drei großen Industrienationen haben sogar ihr Vertrauen in deutsche Unternehmen um 19 Prozentpunkte verloren, sodass bei ihnen mittlerweile von Misstrauen gegenüber großen deutschen Unternehmen zu sprechen ist (siehe Abbildung 1). Ebenso zeigt sich auch, dass das Top-Management deutscher Unternehmen weniger Vertrauen als ihre internationalen Kollegen genießt. Hier geben nur 17% der befragten Deutschen an, den CEOs deutscher Unternehmen zu vertrauen (Edelman, 2019, 9). Dieser Vertrauensverlust ist auch im Kontext aktueller Skandale und Probleme bekannter deutscher Unternehmen (Deutsche Bank, VW, Bayer-Monsanto, Wirecard) zu sehen, was eindrücklich zeigt, was auch die Vertrauensforschung in experimentellen Untersuchungen herausfindet: Vertrauen ist sehr fragil und nur schwer zurückzugewinnen (vgl. Kramer/Lewicki, 2010; Lewicki/Brinsfield, 2017). So zeigen beispielsweise die Ergebnisse von Brown et al. (2015), die Daten der nationalen

britischen Arbeitnehmerbefragung aus dem Jahr 2004 und 2011 (vor und nach der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise) auswerten, dass starke Veränderungen im Job oder im Unternehmen, sowie Lohn- und Gehaltskürzungen über eine längere Zeit das Vertrauen der Mitarbeiter reduziert.

Abbildung 1: Vertrauen in deutsche Unternehmen in den Jahren 2014 bis 2019



Anmerkung: Gefragt wurde, wie sehr der Befragte multinationalen Unternehmen vertraut richtig zu handeln, die ihren Stammsitz in Deutschland haben. Befragte Industrienationen sind Frankreich, Großbritannien und US; befragte Schwellenländer sind Brasilien, China, Indien und Mexico. Ein Wert zwischen 1-49 impliziert Misstrauen, ein Wert zwischen 50-59 eine neutrale Haltung und ein Wert zwischen 60-100 zeigt Vertrauen. Quelle: Edelman, 2019, 4

In diesen Daten sind die Effekte der jüngsten Skandale, wie vor allem Wirecard noch nicht einmal abgebildet. Diese Ergebnisse des Edelman Trust Barometers sowie die vorangestellten Beobachtungen zur Veränderung der Arbeitswelt und natürlich die Pandemie zeigen entsprechenden Handlungsbedarf auf. Insbesondere da der Sonderbericht zur Corona-Pandemie gezeigt hat, dass Menschen bezüglich des Corona-Virus am häufigsten der Kommunikation des eigenen Arbeitgebers vertrauen (63 Prozent), vor der Regierung (58 Prozent) und weit vor den Sozialen Medien (28 Prozent) (Edelman Trust Barometer 2020 Special Report). Organisationen müssen sich wandeln und aktiv auf die gesellschaftlichen Veränderungen reagieren, um das Vertrauen der Kunden und der Mitarbeiter zurückzugewinnen oder zu erhalten. Dabei ist eine wichtige Frage, in diesen Zeiten: Wo finden Menschen Sicherheit und Vertrauen? Welche gesellschaftlichen und unternehmerischen Werte werden wichtiger und was macht Unternehmen in Krisenzeiten erfolgreich? Eine These, die im Folgenden wissenschaftlich beleuchtet und fundiert werden soll, ist die, ob und inwieweit sich eine gelebte Vertrauenskultur für Unternehmen lohnt – insbesondere in Zeiten von krisenhaften Veränderungen. Vertrauen hat zahlreiche Vorteile sowohl auf gesellschaftlicher (Enste/Suling, 2020), unternehmerischer (dieser Report) als auch individueller Ebene (Enste/Schwarz/Suling, im Erscheinen). Im Folgenden werden aktuelle Studien rund um das Thema Vertrauen beleuchtet, kritisch eingeordnet und verhaltensökonomische

Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer vertrauensvollen und wertorientierten Unternehmenskultur, die in VUCA-Zeiten Bestand hat, für Unternehmen und Organisationen abgeleitet.

2 Die Relevanz von Vertrauen bei Veränderungen

2.1 Grundlage: Einfluss organisationaler Menschenbilder

Die Auseinandersetzung mit organisationalen Menschenbildern ist für Veränderungsprozesse und Anpassungsszenarien von Unternehmen von großer Bedeutung. So haben Menschenbilder die Funktion, Werte und Verhalten von Individuen vorherzusagen, zu beeinflussen und Arbeit zu strukturieren (Kauffeld/Sauer, 2011). Sie geben also Orientierung. Abhängig vom vorherrschenden Menschenbild in einer Organisation werden Mitarbeiter unterschiedlich betrachtet und Arbeit entsprechend organisiert und gestaltet – dies kann sich zum Beispiel am Grad der Verantwortung der Mitarbeiter, Hierarchien oder dem vorherrschenden Führungsverständnis ausdrücken (Kirchler, 2011, 18).

Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Menschenbild des *Economic Man* die Arbeitswelt prägte, wird dieses rationale Menschenbild mehr und mehr abgelöst. Seit den 1950er Jahren gewinnen Menschenbilder wie der *Complex Man* und seit den 1990er Jahren der *Virtual Man* an Bedeutung. Ließen sich aus dem *Economic Man* noch ganz klare, mitunter vereinfachte und einseitige Motivationsregeln und Arbeits- und Organisationsformen ableiten – der Mensch ist „faul“, braucht eine starke Hand, die ihn anleitet und kontrolliert und simple monetäre Anreize wirken als Motivatoren – so belegen empirische Arbeiten, dass sich dieses Menschenbild nicht halten lässt. Der Korrumpierungseffekt zeigt beispielsweise, dass durch monetäre Anreize vorwiegend die extrinsische Motivation der Arbeiter angesprochen wird und dies unter bestimmten Bedingungen die intrinsische Motivation sogar untergräbt (Deci et al., 1999; Gagné/Deci, 2005). Erkenntnisse wie diese führten dazu, dass sich das vorherrschende Menschenbild wandelte und mit der Zeit immer komplexer wurde. Auch wenn im heutigen Zeitalter das Bild des *Economic Man* überholt ist – und das nicht nur aus humanistischer, sondern auch aus ökonomischer Sicht, finden sich immer noch Unternehmen, die dieses Bild verfolgen und von Hierarchie, Delegation, Kontrolle und strengen Regeln geprägt sind. Die folgende Tabelle (Tabelle 1) gibt einen Überblick über die zentralen Eigenschaften, Werte und Verhaltensweisen, die die jeweiligen Menschenbilder prägen und aus denen sich Handlungsempfehlungen für Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen ableiten lassen.

Tabelle 1: Menschenbilder im Wandel der Zeit

	Economic Man	Social Man	Self-actualizing Man	Complex Man	Virtual Man
Attribute des arbeitenden Menschen	Faul, nicht vertrauenswürdig	Sozial, beziehungsorientiert	Individuell, einzigartig	Flexibel und lernfähig	Kooperativ, anpassungsfähig
Unternehmenswerte	Kontrolle, Überwachung, Anleitung	Sozialisation, Zugehörigkeit	Selbstverwirklichung	Individualisierung, Vielfältigkeit	Selbststeuerung Selbstverantwortung
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit	Zufriedenheit, soziale Beziehungen	Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung	Vernetzung, Wachstum, Innovation
Organisationsstrukturen	Zentral, bürokratisch auf Einzelbasis, strukturiert	Zentral, bürokratisch auf Gruppenbasis	Dezentral, flach	Dezentral, flach	Virtuell, netzwerkbasiert, agil, unstrukturiert, chaotisch
Führungsverhalten	transaktional	transaktional	transformational	situativ	vertrauensvoll

Eigene und erweiterte Darstellung in Anlehnung an Kauffeld/Sauer, 2011

Da der Fokus dieses Reports auf der aktuellen und zukünftigen Arbeits- und Unternehmenswelt liegt, haben insbesondere *Complex Man* und *Virtual Man* Relevanz für die weitere Ausarbeitung. Der *Complex Man* geht davon aus, dass Menschen ganz unterschiedliche Bedürfnisse haben und die Verschiedenartigkeit eines jeden Menschen gefördert werden sollte. Mit Blick auf die junge Generation und deren individuelle Bedürfnisse, ist dieses Menschenbild somit passender als der *Economic Man*. Dieses Menschenbild stellt besondere Anforderungen an Führungskräfte, weil sie die Bedürfnislage ihrer Mitarbeiter individuell diagnostizieren müssen, um zu erahnen, welches Führungsverhalten der Mitarbeiter in welcher Situation benötigt (Kirchler, 2011, 128). Dagegen sind zentrale Aspekte des *Virtual Man*, dessen Bild vor allem aus Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie entstanden ist und somit in die VUCA-Welt passt, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kooperation. Auf der Verhaltensebene charakterisiert dieses Menschenbild vor allem Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Beispiele, die verdeutlichen, dass Unternehmens- und Mitarbeiterführung, welche sich an den Grundsätzen des Menschenbilds eines *Virtual Man* orientieren, erfolgsversprechend sind und die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt ansprechen, lassen sich insbesondere in großen Digitalunternehmen finden. In Zeiten, in denen Informatiker und IT-Spezialisten seltene Talente auf dem Arbeitsmarkt sind und Unternehmen viel Geld und Mühe investieren, um die besten IT-Talente zu rekrutieren (Honeypot, 2019), kann sich Google, bekannt für moderne Arbeitsformen, wie den Google-Campus, die Bewerber aussuchen und nur die besten und passendsten Bewerber einstellen.

Enste et al. (2020) zeigen, dass eine mitarbeiterorientierte Führung erfolgsversprechend ist, sofern die Persönlichkeit der Mitarbeitenden berücksichtigt wird – insbesondere die Kontrollüberzeugung ist für die Reaktion auf unterschiedliche Führungsstile und Wege in der Personalpolitik relevant. Neben den handelnden Personen ist auch die Unternehmensumwelt relevant. Vertrauensvolle Führung im Rahmen eines „People oriented Leadership“ (Enste et al., 2020, 30ff)

kann hier ein Instrument sein, dass zum einen auf die individuellen Bedürfnisse und Persönlichkeiten von Mitarbeitern in einer durch Digitalisierung geprägten Arbeitswelt abzielt. Zum anderen schafft diese auch das Fundament für eine gelebte Vertrauenskultur. Inwieweit neben der Reduktion von Komplexität und Transaktionskosten Vertrauen weitere positive Wirkungen auf eine Organisation im Wandel hat, soll hier analysiert werden.

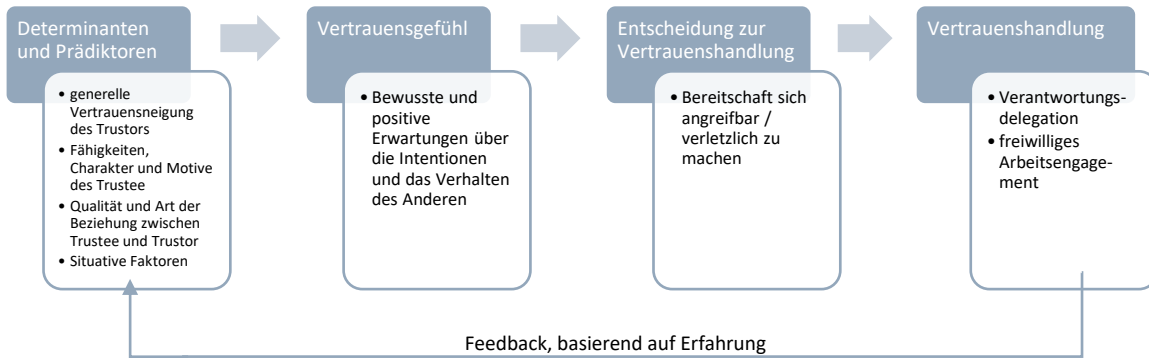
2.2 Modelle zum Konstrukt Vertrauen

Umfassende empirische und theoretische Forschung der Arbeits- und Organisationspsychologie, Managementliteratur und Unternehmensethik hat sich in den letzten 25 Jahren mit Vertrauen in Unternehmen beschäftigt und deutet auf die Wichtigkeit vertrauensvoller Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren im Arbeitskontext hin. Aufgrund der Vielzahl verschiedener Disziplinen und Forschungsansätze sind in der Literatur unterschiedliche Definitionen für Vertrauen im Anwendungskontext von Organisationen zu finden. So herrscht beispielsweise Uneinigkeit darüber, ob Vertrauen als Einstellung oder als Verhalten, als Entscheidung oder als ein stabiles Merkmal der individuellen Persönlichkeit definiert wird (Übersicht bei Colquitt et al., 2007; Kramer, 1999; Fulmer/Gelfand, 2012). Eine der meistzitierten Arbeiten zum Thema definiert Vertrauen als die „Bereitschaft sich gegenüber einem anderen angreifbar / verletzlich zu machen, basierend auf der Erwartung, dass der Andere im eigenen Sinne handelt, ohne dass dies überwacht oder kontrolliert werden kann“ (Mayer et al., 1995, 712).

2.2.1 Prozessmodell und Entwicklung von Vertrauen

Dietz und Den Hartog (2006) integrieren verschiedene Ansätze in ein Prozessmodell (vgl. Abbildung 2). Demnach rufen Kontextvariablen sowie Merkmale des Trustors (Person, die anderen Vertrauen entgegenbringt – z.B. der Aktionär oder die Führungskraft) und des Trustees (Person, der vertraut wird – z.B. das Management oder der Mitarbeiter) zunächst ein Gefühl von Vertrauen hervor, woraufhin der Trustor die Entscheidung trifft, zu vertrauen und anschließend eine durch Vertrauen in den Trustee geprägte Handlung unternimmt. Das Vertrauensgefühl ist geprägt von positiven Erwartungen über die Vertrauenswürdigkeit des Trustees, also Wahrnehmungen, Erwartungen und Überzeugungen über die Intentionen der Person und der Möglichkeit, sich auf diese Person zu verlassen. Die Entscheidung zu vertrauensvollem Verhalten ist das Akzeptieren unvollständiger Kontrolle über zukünftige Ereignisse. Letztendlich ist die Vertrauenshandlung ein Risikoverhalten, weil ein möglicher Verlust oder persönliche Angreifbarkeit willentlich akzeptiert werden. Im Organisationskontext, beispielsweise in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist ein solches Risikoverhalten besonderes Arbeitsengagement des Mitarbeiters oder das Delegieren von Aufgaben oder Entscheidungen der Führungskraft an die Mitarbeiter. Weil solche Details der Beziehung nicht im formellen Arbeitsvertrag geregelt sind, ist Angreifbarkeit diesen Beziehungen eigen und somit Vertrauen ein zentrales Element für das Funktionieren von zwischenmenschlichen Interaktionen im Unternehmen.

Abbildung 2: Vertrauen als Prozess



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Dietz / Hartog, 2006)

Ein weiterer Aspekt, der in dem vorgestellten Prozessmodell nicht explizit erwähnt wird, ist die Unterscheidung von verschiedenen Arten von Vertrauen. Dabei ist eine häufig vorgenommene Unterscheidung, die zwischen kognitivem Vertrauen und affektivem Vertrauen (McAllister, 1995). Demnach kann Vertrauen entweder auf dem sorgfältigen und bewussten Abwägen verschiedener Aspekte einer Situation basieren (kognitives Vertrauen) oder auf emotionalen Reaktionen (affektives Vertrauen). Anhand empirischer Arbeiten kann gezeigt werden, dass affektives Vertrauen und kognitives Vertrauen unterschiedliche motivationale Faktoren bedingen. So wirkt sich kognitives Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft eher auf die Arbeitszufriedenheit aus, wohingegen affektives Vertrauen einen größeren Einfluss auf die Anstrengungen und das Engagement der Mitarbeiter hat (Yang/Mossholder, 2010).

Eine andere Differenzierung nehmen Lewicki & Bunker (1996) vor. Sie definieren drei Arten von Vertrauen und nehmen an, dass Vertrauen sich schrittweise entwickelt. Demnach ist Vertrauen zunächst durch Kalkül geprägt, also dem nüchternen Abwägen zwischen dem Wert der Vorteile und den Kosten und potenziellen Risiken, die mit der Vertrauenshandlung einhergehen. Mit der Zeit entwickelt sich die Beziehung zwischen den Akteuren, sie lernen sich kennen und damit entwickelt sich auch die Vertrauensbeziehung. Das Vertrauen basiert nun darauf, dass man aus vorhergegangenen Interaktionen Informationen über den Anderen gesammelt hat und daher seine Handlungen und Reaktionen abschätzen kann und positive Erwartungen über das Verhalten des Anderen entwickelt hat. Im dritten Schritt der Entwicklung von Vertrauen, basiert dies dann auf gegenseitigem, ehrlichem und vollem Verständnis der Wünsche und Bedürfnisse. Dies ermöglicht es, dass der Trustee sich für die Bedürfnisse des Trustors einsetzt und dass er seine eigenen Interessen vom Trustee vertreten lassen kann. Eine besonders gute Vertrauensbeziehung wird dabei erreicht, wenn die beiden Akteure nicht nur gegenseitiges Verständnis entwickeln, sondern wenn sogar einige Wünsche und Bedürfnisse gemeinsam entwickelt oder geteilt werden.

Vertrauen im Unternehmenskontext kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Vertrauen ist einerseits in unternehmensübergreifenden Geschäftsbeziehungen relevant,

beispielsweise in Lieferanten- und Kundenbeziehungen (vgl. McEvily/Zaheer, 2006), sowie andererseits in unternehmensinternen Prozessen. Im Rahmen dieser Ausarbeitung soll der Fokus auf den Vertrauensbeziehungen innerhalb des Unternehmens liegen. Hierbei muss weiter differenziert werden zwischen Vertrauen zwischen Individuen (z. B. zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder zwischen Kollegen) oder Vertrauen einer Person in die Organisation oder in eine bestimmte Personengruppe, wie beispielsweise die Vorstände eines Konzerns. Im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hat die Vertrauensforschung bislang überwiegend das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft untersucht. Eine systematische Übersichtsarbeit zu den Bedingungen, Einflussfaktoren und Konsequenzen des Vertrauens der Mitarbeiter in die Führungskraft unterstützt das Modell von Mayer et al. (1995) und betont die Wichtigkeit von Integrität, Kompetenz und Wohlwollen der Führungskraft als Zeichen der Vertrauenswürdigkeit (Burke et al., 2007).

2.2.2 Prinzipal-Agenten-Theorie/ Austausch- und Attributionstheorie

Zwei theoretische Perspektiven prägen die Diskussion über Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Ansätze aus der Ökonomie auf der einen Seite und psychologische Theorien auf der anderen Seite. Die ökonomischen Überlegungen stützen sich auf die *Prinzipal-Agenten-Theorie* und auf die damit zusammenhängenden *Transaktionskosten* (Beccerra/Gupta, 1999). Bezogen auf die Wirkweise von Vertrauen im Führungshandeln ist davon auszugehen, dass Vertrauen Transaktionskosten reduzieren kann. Das Verhältnis zwischen Führungsperson und Geführtem stellt eine klassische Situation entsprechend der Prinzipal-Agenten-Theorie dar, die von *Informationsasymmetrien* und einem *Risiko* für den Auftraggeber geprägt ist. Beispielsweise delegiert die Führungskraft eine Aufgabe an den Mitarbeiter und geht damit das Risiko ein, dass der Mitarbeiter sich opportunistisch verhält und nicht im Interesse der Führungsperson handelt. Um dieses Risiko zu kontrollieren, kann die Führungskraft den Mitarbeiter kontrollieren und überwachen. Dies ist jedoch mit einem zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Aufwand verbunden, der Kosten verursacht. Diese Kosten können jedoch reduziert werden, wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter vertraut und weniger bzw. keine Kontrolle ausübt (vgl. Eberl, 2010). Dies setzt die Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeiters voraus, spieltheoretisch gesprochen: den „beabsichtigten Verzicht des Gegenübers auf opportunistisches Verhalten, obwohl dieser von einem Vertrauensbruch profitieren würde“ (Ullrich, 2012, 16). Aus der organisationspsychologischen Perspektive fassen Fulmer/Gelfand (2012) die theoretischen Ansätze, die empirischen Arbeiten zu Vertrauen im Organisationskontext zugrunde liegen, zusammen.

Die einflussreichsten psychologischen Theorien betonen den dyadischen Aspekt von Vertrauen, also dass Vertrauen in der sozialen Interaktion der Akteure entsteht und wirkt. Dazu gehören die *Theorie des sozialen Austauschs* und die *Attributionstheorie*. Die Theorie des sozialen Austauschs besagt, dass zwischenmenschliche Beziehungen davon geprägt werden, was die Akteure in die Beziehung investieren und wie das vom jeweils anderen aufgefasst wird. Diese Theorie ist Grundlage für das Verständnis der Reziprozität von Vertrauen in zwischenmenschlichen Interaktionen. So kann auch erklärt werden, wie die Wahrnehmung über ein Ungleichgewicht in der Beziehung Unzufriedenheit erzeugt und dadurch das Vertrauen in den Anderen reduziert. Empirie, die Vertrauen im Zusammenhang mit Gleichheit und Fairness, Unterstützung und dem psychologischen Vertrag untersucht, basieren auf diesem theoretischen Ansatz. Die

Attributionstheorie ist relevant für die Analyse von Verhalten einer Person und dem Zusammenhang mit Vertrauen in diese Person. Die Theorie besagt, dass bestimmte Verhaltensweisen einer Person, bestimmten Charaktereigenschaften zugeschrieben werden. Mayer et al. (1995) leiten her, dass die Wahrnehmung von drei Charaktereigenschaften relevant für die Einschätzung einer Person als vertrauenswürdig, sind: Kompetenz, Wohlwollen und Integrität. Diese drei Faktoren als Voraussetzung von Vertrauen wurden in vielen empirischen Arbeiten bestätigt (vgl. Schoorman et al., 2007). Auf den Organisationskontext bezogen beschreibt die Attributionstheorie also beispielsweise, wie das Verhalten der Führungskraft im Rahmen eines bestimmten Führungsstils (z. B. transformationale Führung), die Wahrnehmung des Mitarbeiters über die Integrität, das Wohlwollen und die Kompetenz der Führungskraft bestimmt und somit das Vertrauen des Mitarbeiters in seinen Vorgesetzten beeinflusst. Dieser Zusammenhang kann anhand von meta-analytischen Berechnungen bestätigt werden (vgl. Dirks/Ferrin, 2002).

3 Analyse: Effekte von Vertrauen im Arbeitskontext

Die These, dass Vertrauen in Beziehungen zwischen Individuen auch im unternehmerischen Kontext von großer Bedeutung ist, wurde experimentell überprüft. Die Anzahl der Untersuchungen zur Bedeutung von Vertrauen auf Unternehmensebene hat dabei in den letzten Jahren stetig zugenommen. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass Vertrauen nicht nur für die Interaktionspartner selbst positive Effekte erzielt, sondern auch den Erfolg des Unternehmens positiv beeinflusst. Vertrauen unter Mitarbeitern und Vorgesetzten ist wichtig für den Unternehmenserfolg. Ein kooperatives Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens zu schaffen, welches Vertrauen aufbaut, kann grundsätzlich als eines der Schlüsselemente der modernen Unternehmensführung betrachtet werden (Enste/Möller, 2015, 10). Mc Evily et al. (2003) plädieren sogar für Vertrauen als Organisationsprinzip, also als Heuristik, die die Informationsverarbeitung und Handlungsentscheidungen der Akteure prägt. Wenn Vertrauen also als „Default-Einstellung“ alle unternehmensinternen Prozesse und Interaktionen prägt, hat dies, so leiten die Autoren her, sowohl einen strukturierenden als auch einen mobilisierenden Effekt auf die Organisation. Dies wiederum führt zu Stabilität und Dichte von sozialen Netzen im Unternehmen, zu erhöhtem Wissensaustausch und mehr Wertschöpfung. Diese Idee geht auch mit dem Menschenbild des Virtual Man einher, welches die Selbstverantwortung, Kooperation und Agilität von Mitarbeitern unterstreicht und somit kann vertrauensvolle Führung eine Antwort auf diesen Typ Mitarbeiter in der VUCA-Arbeitswelt sein.

3.1 Vertrauen in der verhaltensökonomischen Forschung

In der Realität lassen sich solche Zusammenhänge finden, aber die kausale Wirkungsrichtung ist nur schwer eindeutig zu bestimmen. Die Verhaltensökonomik untersucht aus diesem Grund auch Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit mithilfe von Laborexperimenten. In sogenannten Vertrauensspielen (Enste/Grunewald/Kürten, 2018) kann überprüft werden, ob und unter welchen Bedingungen sich Vertrauen lohnt. Berg et al. (1995) konnten zeigen, dass Menschen sich sehr häufig vertrauen – auch wenn das Gegenüber hohe Anreize zu opportunistischem Verhalten hat. Die Kernergebnisse konnten in den vergangenen Jahrzehnten in Hunderten von Folgeexperimenten repliziert werden (Johnson/Mislin 2011). Wichtigster Faktor für das Vertrauen

waren die Erwartungen des Vertrauensgebers (z. B. der Führungskraft) über die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers (z. B. des Mitarbeiters) (z. B. Ullrich, 2013). Je höher die Erwartung über die Rückzahlung (z. B. in Form einer Arbeitsleistung), d. h. über die Vertrauenswürdigkeit des Arbeitnehmers, desto höher fielen die gesendeten Beträge des Vertrauensgebers aus. Übertragen auf den Arbeitsalltag können solche „Beträge“ z. B. in Form von Freiheiten, flexiblen Arbeitsorten und -zeiten „gezahlt“ werden. Vertrauen basiert demnach auf einem strategischen Kalkül. Führungskräfte und Mitarbeiter vertrauen, wenn sie einen persönlichen Zueginn durch den Vertrauenssprung erwarten: „Vertrauen muss sich lohnen.“ In den Experimenten zeigt sich genau das: Je höher das Vertrauen (in Form von gesendeten Beträgen), desto mehr wurde auch an den jeweiligen Vertrauensgeber zurückgezahlt (Ullrich, 2013).

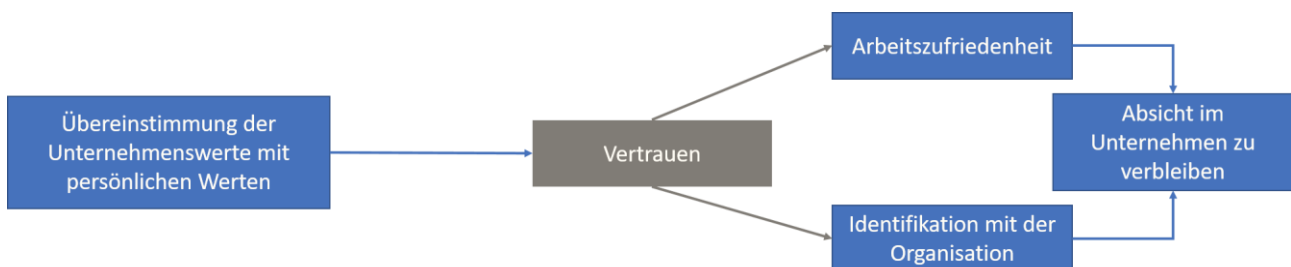
Jenseits der Laborexperimente zeigen zahlreiche Studien auch die positiven Auswirkungen von Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft, das Management oder das Unternehmen in der Realität. Ergebnisse umfangreicher empirischer Forschung unterstreichen positive Zusammenhänge von Vertrauen mit der gesamten Unternehmensleistung (Brown et al., 2015) oder mit der Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Godart et al., 2014). Auf Team- und Individualebene bewirkt Vertrauen zwischen den Akteuren mehr Kooperation und bessere Teamergebnisse, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit, mehr Commitment und Engagement der Mitarbeiter sowie mehr freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz und weniger geschäftsschädigendes Verhalten (De Jong et al., 2016; Colquitt et al., 2007; Ng, 2015). Darüber hinaus zeigt sich, dass Vertrauen als Mediatorvariable in verschiedenen organisationspsychologischen Zusammenhängen wirkt, wie beispielsweise zwischen wahrgenommener Unterstützung und Commitment oder wahrgenommener Gerechtigkeit und Arbeitszufriedenheit (Aryee et al., 2002; Whitener, 2001). In den folgenden Abschnitten werden diese Zusammenhänge von Vertrauen und weiteren Variablen, die eine hohe Relevanz für die aktuelle und zukünftige Arbeitswelt und den Virtual Man haben, im Detail betrachtet, während die Laborergebnisse im Report zum Vertrauen auf der individuellen Ebene zusammengefasst werden (Enste/Suling, im Erscheinen).

3.2 Vertrauen und Arbeitszufriedenheit

In Zeiten, in denen Unternehmen viel investieren müssen, um im Wettbewerb die besten Talente zu finden und langfristig im Unternehmen zu halten, spielt die Zufriedenheit der Arbeitnehmer eine große Rolle. Denn nur zufriedene Mitarbeiter verbleiben im Unternehmen, und tragen ihren Teil zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Ng (2015) berichtet in seiner Meta-Analyse anhand von 118 Einzelstudien einen positiven Zusammenhang des Vertrauens der Mitarbeiter in die Unternehmensführung mit ihrer Arbeitszufriedenheit. Dabei verdeutlichen die Studienergebnisse auch, dass Vertrauen für die Arbeitszufriedenheit relevant ist, unabhängig der Effekte von Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen für die Arbeitszufriedenheit. Dass für die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter eine ganzheitliche Perspektive eingenommen werden muss, also alle Ebenen, auf denen soziale Interaktionen stattfinden, verdeutlicht die Studie von Matzler/Renzl (2006). Die Autoren befragten Angestellte nicht nur nach ihrem Vertrauen in das Management ihrer Organisation, sondern auch nach ihrem Vertrauen in die Kollegen. Die Studienergebnisse zeigen, dass für eine hohe Arbeitszufriedenheit nicht nur das Vertrauen in die Unternehmensführung, sondern auch ein vertrauensvolles kollegiales Arbeitsverhältnis wichtig ist.

Bei einer Befragung von knapp 1.000 Angestellten einer amerikanischen Behörde zeigte sich ebenso ein signifikanter Zusammenhang zwischen Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und der Arbeitszufriedenheit ($r = .51$). Dies wiederum hat einen hohen Zusammenhang mit der Intention im Unternehmen zu verbleiben (Edwards/Cable, 2009). Die Autoren wollten aber auch untersuchen, was dazu führt, dass die Angestellten dem Arbeitgeber vertrauen. Dazu wurden die Studienteilnehmer nach ihrer wahrgenommenen Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit ihren persönlichen Werten befragt. Die Auswertung der Befragungsdaten zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Wertekongruenz und Vertrauen, was die Relevanz einer von Werten geprägten Unternehmenskultur verdeutlicht (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Vertrauen als Mediatorvariable im Zusammenhang zwischen Wertekongruenz und Arbeitszufriedenheit



Anmerkung: Die Abbildung zeigt die signifikanten Zusammenhänge der in der Studie von Edwards/Cable (2009) untersuchten Variablen. Es handelt sich um eine vereinfachte Darstellung, nicht alle in der Studie untersuchten Variablen werden dargestellt.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Edwards/Cable, 2009

Ebenso hat Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Gehalt (Hauser et al., 2016). In ihrer Befragung von 1.244 Angestellten in 116 italienischen Unternehmen finden die Studienautoren, dass das Sozialkapital eines Unternehmens, welches von drei Komponenten bestimmt wird, nämlich die Qualität von unternehmensinternen sozialen Beziehungen, das Vertrauen in die Führung und das Ausmaß gemeinsamer Regeln und Werte, einen positiven Zusammenhang mit der Gehaltszufriedenheit der Mitarbeiter hat. Dass die Zufriedenheit mit der Entlohnung wichtig für die Arbeitsleistung der Angestellten ist, lässt sich anhand der Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation (Herzberg et al., 1959), eine der bekanntesten Motivationstheorien, ableiten. Die Theorie besagt, dass bei Unzufriedenheit mit Lohn und Gehalt die Arbeitsmotivation beeinträchtigt werden kann. Grundlage für motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter ist somit ein hohes Sozialkapital in der Organisation.

Obwohl die Vertrauensforschung stark von einem Positivitätsbias (vgl. Gargiulo/Ertug, 2006) geprägt ist und sich nur wenig Studien mit unerwünschten Konsequenzen von Vertrauen im Organisationskontext finden, lassen erste Arbeiten vermuten, dass das richtige Maß an Vertrauen gefunden werden muss, damit sich die erwünschten Effekte einstellen. Zu viel Vertrauen in der Beziehung mit der Führungskraft, kann für den Mitarbeiter nämlich auch unerwünschte Konsequenzen haben. Harris/Kacmar (2006) finden einen kurv linearen Zusammenhang zwischen der Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem, die per Definition stark von

Vertrauen geprägt ist, und dem Stresserleben des Mitarbeiters. Die Autoren begründen das erhöhte Stresserleben auch bei einer sehr guten Beziehung zwischen den Akteuren mit gesteigertem Erwartungsdruck und Überengagement des Mitarbeiters. Ein relevantes Ergebnis unter anderem für den aktuell sehr gehypten transformationalen Führungsstil.

3.3 Vertrauen und Arbeitsleistung/Commitment und Engagement

Die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Ergebnisse beschäftigen sich mit Einstellungen und Gefühlen der Mitarbeiter, die sich als potenzielle Prädiktoren auf die Arbeitsleistung auswirken können. Andere Studien beschäftigen sich damit, direkt das Verhältnis von Vertrauen und Performance der Mitarbeiter zu identifizieren. In drei experimentellen Untersuchungen kann gezeigt werden, dass das Vertrauen in die Führungskraft ein signifikanter Prädiktor für die Leistung des Mitarbeiters ist (Palanski/Yammarino, 2011). Beispielsweise entwickelten die Forscher für eine Studie verschiedene Szenarien, in denen sich die Führungsperson mehr oder weniger integrierend zeigte. Anschließend befragten sie die Studienteilnehmer nach ihrem Vertrauen in diese experimentelle Führungsperson und maßen ihre Leistung in der experimentellen Aufgabe. Die Ergebnisse legen dar, dass ein integriertes Verhalten der Führungskraft eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter Vertrauen in sie entwickeln und dass mit gesteigertem Vertrauen auch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigt. Zudem verdeutlichen die Ergebnisse die Wichtigkeit von vertrauensvollen Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, in dem Sinne, dass kein direkter signifikanter Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Integrität der Führungskraft und der Leistung des Mitarbeiters gefunden werden kann, sondern allein ein indirekter Effekt über Vertrauen als Mediator. In zwei Folgeuntersuchungen konnten die Forscher die Ergebnisse bestätigen.

Eine Ursache für den positiven Einfluss von Vertrauen auf das Engagement der Mitarbeiter kann in der Reduzierung von Komplexität liegen, die mit vertrauensvollen Beziehungen einhergeht (Mayer/Gavin, 2005). In einer Studie befragten die Autoren ungefähr 300 Angestellte an acht verschiedenen Standorten eines produzierenden Unternehmens in den USA nach ihrem Vertrauen in das Topmanagement und ihrem Vertrauen in den Standortleiter. Außerdem wurden sie danach gefragt, wie gut sie sich bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten konzentrieren können. Gleichzeitig bewerteten die direkten Führungskräfte der befragten Mitarbeiter das Engagement und das Arbeitsverhalten ihrer Angestellten. Die Studienergebnisse veranschaulichen, dass sowohl das Vertrauen in einen nahen Vorgesetzten als auch Vertrauen in das Topmanagement die Fähigkeiten der Mitarbeiter steigert, sich auf relevante Aufgaben und Entscheidungen zu fokussieren. Dies wiederum hat einen signifikanten Effekt auf das freiwillige Arbeitsengagement der Mitarbeiter.

Der Effekt von Vertrauen auf die Arbeitsleistung wird von Colquitt et al. (2007) in einer Meta-Analyse zusammengefasst. Die Ergebnisse der meta-analytischen Berechnungen verdeutlichen die Signifikanz der positiven Konsequenzen, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten vertrauen (vgl. Tabelle 2). Die Variable Risikoverhalten beschreibt dabei spezifische Verhaltensweisen, die als Ausdruck der Bereitschaft, sich vulnerabel zu zeigen, gesehen werden. Beispielsweise umfasst diese Variable die Entscheidung eine wichtige Aufgabe zu delegieren, Informationen offen zu kommunizieren, Kontrollen zu reduzieren oder den Trustee zu verteidigen.

Zusammenfassend konstatieren die Autoren der Meta-Analyse, dass die Ergebnisse ihrer Berechnungen bekräftigen, dass Vertrauen ein essenzielles Element von erfolgreichen Arbeitsbeziehungen ist.

Tabelle 2: Ergebnisse der Meta-Analyse zum Zusammenhang von Vertrauen mit leistungsbezogenen Variablen

Variable	<i>N</i>	<i>k</i>	<i>r</i>
Risikoverhalten	1.384	13	.34*
Arbeitsleistung	4.882	27	.26*
Freiwilliges Arbeitsengagement	4.050	19	.22*
Geschäftsschädigendes Verhalten	2.088	10	-.26*

Erläuterung: *N* = Gesamtzahl der Beobachtungen, *k* = Anzahl unabhängiger Stichproben, *r* = Korrelation der Variable mit dem Ausmaß des Vertrauens der Mitarbeiter in die Führungskraft (gewichtet an der Stichprobengröße der einzelnen Studien), * signifikante Korrelation.

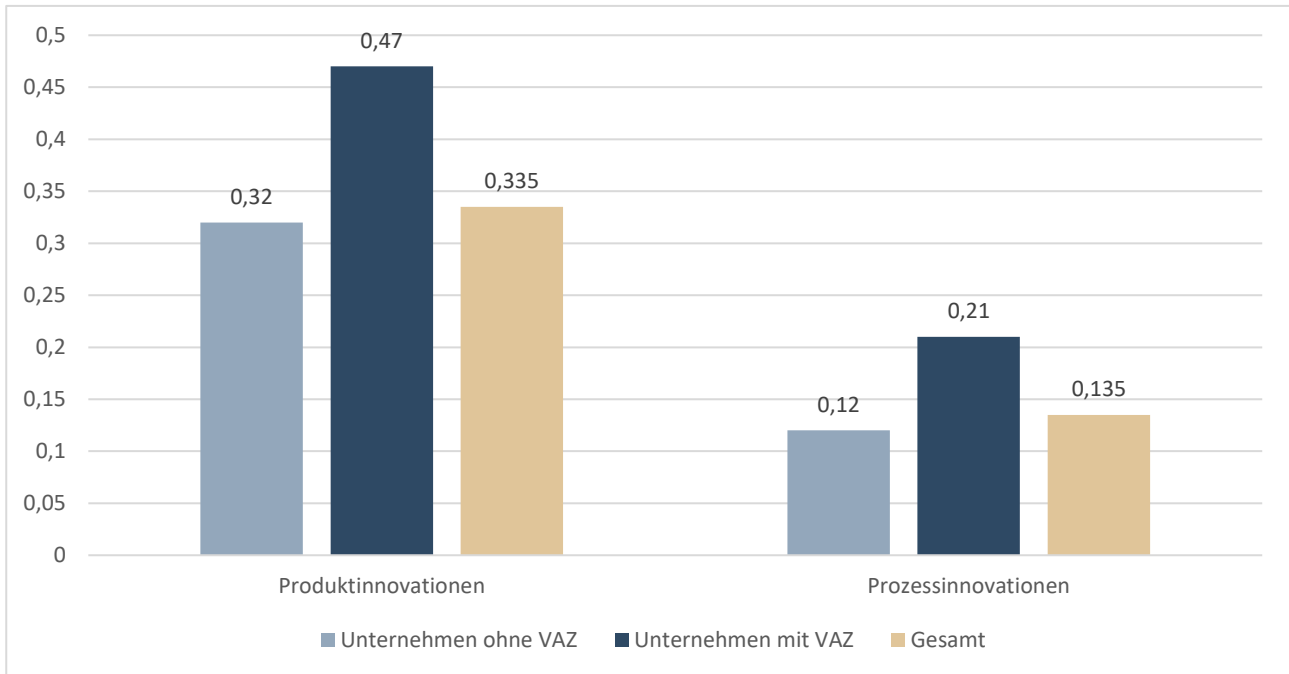
Quelle: Colquitt et al., 2007, 915

3.4 Vertrauen, Innovation und Kreativität

Die Ansprüche der jungen Generationen und das Menschenbild des *Virtual Man* legen veränderte Arbeitsformen nahe. Zusätzlich müssen Organisationen in der VUCA-Welt ihre Innovationskraft stärken, um im (internationalen) Wettbewerb bestehen zu können. Innovation und Kreativität sind somit für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen eine Kernkompetenz. Ergebnisse empirischer Arbeiten legen dar, dass das Vertrauen auch hier eine wichtige Rolle einnimmt.

Dass eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur nicht nur auf individueller Ebene eines jeden Mitarbeiters positive Auswirkungen hat, sondern auch auf Unternehmensebene Erfolg bedingen kann, verdeutlicht die Auswertung von Daten des IAB-Betriebspanels aus den Jahren 2008/2009 und 2010/2011 von Godart, Görg und Hanley (2014). Die Autoren zeigen, dass Unternehmen nach Einführung von Vertrauensarbeitszeit im darauffolgenden Jahr von um 12 bis 15 Prozent erhöhten Produktinnovationen berichten (vgl. Abbildung 4). Dieser Effekt wird nicht allein der Arbeitszeitflexibilität zugeschrieben, sondern der Möglichkeit von Kontrolle und Selbstbestimmung des Mitarbeiters über seine Arbeitszeiten.

Abbildung 4: Vergleich der durchschnittlichen Innovationen in Unternehmen im Jahr nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit



Anmerkung: Auf der y-Achse wird ein Koeffizient für die Anzahl an Innovationen in den befragten Unternehmen abgetragen. Ein Wert von 1 steht dabei für die maximale Anzahl an Innovationen, der Wert 0 steht für die minimale Anzahl an Innovationen. Es werden die gemittelten Werte der Kohorte 2008/2009 und der Kohorte 2010/2011 dargestellt.
Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Ergebnissen von Godart et al., 2014

Unternehmen können nur innovativ sein, wenn die Angestellten Verbesserungspotenziale erkennen, Ideen entwickeln, sich für die Umsetzung von Neuerungen einsetzen und neue Produkte und Prozesse erfolgreich implementiert werden. Diese vier Schritte werden auf Individualebene als innovatives Arbeitsverhalten bezeichnet. Inwiefern Vertrauen in die Führungskraft für innovatives Arbeitsverhalten wichtig ist, wurde ebenfalls bereits untersucht (Taştan/Davoudi, 2015). In der Studie wurden 300 Angestellte nach ihrem Vertrauen in die Führungskraft befragt und sie gaben an, in welchem Ausmaß sie sich in ihrer Tätigkeit innovativ verhalten. Anhand eines Strukturgleichungsmodells wurde der Zusammenhang dieser Variablen berechnet und die Ergebnisse zeigen, dass bei der Zunahme des Vertrauens um zwei Einheiten, innovatives Arbeitsverhalten um eine Einheit steigt.

Auch auf Teamebene gibt es entsprechende Befunde, die verdeutlichen, dass Teamarbeit innovative und kreative Ergebnisse fördert. Verschiedene empirische Studien und metaanalytische Berechnungen belegen, dass Vertrauen in die Teamkollegen und Vertrauen in die Teamleitung von großer Relevanz für die Teamleistung sind (De Jong et al., 2016; Schaubroeck et al., 2011). Boies et al. (2015) zeigen in einer experimentellen Arbeit, dass die intellektuelle Stimulierung des Teams durch die Teamleitung wichtig für die Kreativität im Team ist, dass dies aber abhängig davon ist, wie sehr sich die Teamkollegen gegenseitig vertrauen. In ihrer Studie ließen sie 44 verschiedene Teams einen Turm mit Bauklötzchen bauen, wobei dieser Turm bestimmte Anforderungen erfüllen musste, aber nur eine begrenzte Anzahl an Bauklötzchen verfügbar war. Der experimentelle Charakter lag darin, dass die Teams entweder von einer Führungsperson geführt

wurden, die stark auf die intellektuelle Stimulierung der Teammitglieder achtete, oder von einer Führungsperson, die ihr Führungshandeln auf die inspirierende Motivation der Teammitglieder ausrichtete. In einer dritten Bedingung, der Kontrollgruppe, gab es zwar eine Person, die die Teamleitung innehatte, aber keine konkrete Führungsstrategie verfolgte. Die Forscher beobachteten dabei die Art und das Ausmaß der Kommunikation in den Teams, bewerteten die Teamleistung und die Kreativität (erfüllte der gebaute Turm die Anforderungen, wie schnell wurde er fertig gestellt und wie kreativ wurde dies umgesetzt?). Außerdem wurden die Teammitglieder nach ihrem Vertrauen in die anderen Teammitglieder befragt. Die Studienergebnisse zeigen, dass Teams, die mit inspirierender Motivation geführt wurden, zwar insgesamt eine bessere Leistung zeigen, aber die Teams, die mit intellektueller Stimulierung geführt werden, kreativer sind. Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist aber auch, dass diese Zusammenhänge nur dann bestehen, wenn sich die Teammitglieder gegenseitig vertrauen und offen miteinander kommunizieren. Anhand dieser Studie wird deutlich, dass die Aufgabe der Führungskraft nicht nur darin besteht, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen sich und dem Mitarbeiter aufzubauen, sondern auch die Förderung einer generellen Vertrauenskultur, die auch auf Vertrauen zwischen den Kollegen ausgerichtet ist, eine wichtige Führungsaufgabe ist.

In Bezug auf unternehmerische Beziehungen, über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg, zum Beispiel zwischen Lieferanten und Produzenten, verweisen Studien jedoch auch auf unerwünschte Effekte von zu viel Vertrauen. Molina-Morales et al.(2011) führten eine Befragung in über 150 klein- und mittelständischen Betrieben in der Industrieregion um Valencia (Spanien) durch. Die Manager sollten dabei angeben, inwiefern ihr eigenes Unternehmen vertrauensvoll gegenüber anderen Unternehmen ist und das Ausmaß an Produkt- und Prozessinnovationen im eigenen Unternehmen während der letzten drei Jahre. Ergebnisse einer Regressionsanalyse zeigen, dass die Vertrauenswürdigkeit des eigenen Unternehmens zwar positiv mit der Innovationsfähigkeit zusammenhängt, jedoch nur bis zu einem bestimmten Ausmaß und dass mit zu viel Vertrauenswürdigkeit die Innovationsfähigkeit wieder zurückgeht. Die Autoren der Studie begründen die Befunde so, dass ein zu hohes Ausmaß an Vertrauenswürdigkeit nahelegt, dass die Unternehmen zu sehr in bestehenden Netzwerken verankert sind und daher weniger neue Geschäftsfelder erschließen oder neue Partnerschaften eingehen.

3.5 Vertrauen, Change und Resilienz

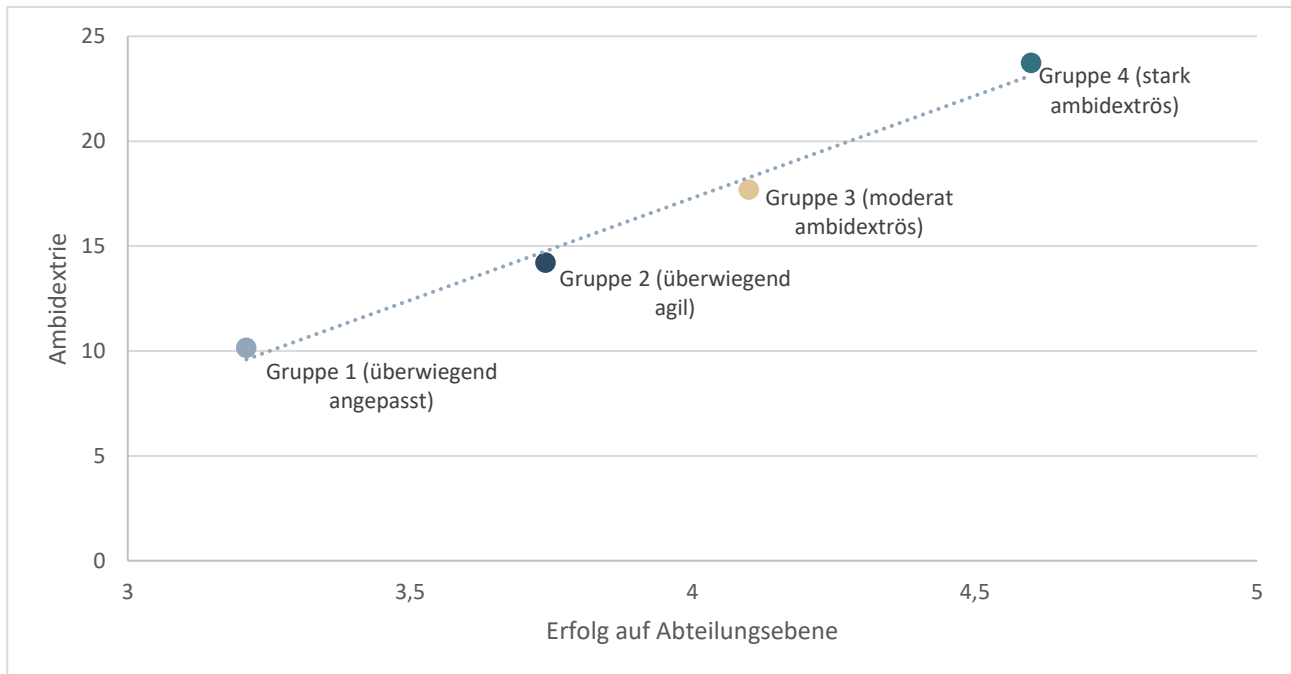
Obwohl Veränderungsbereitschaft eine der bedeutsamsten Kompetenzen der modernen Arbeitswelt ist, werden Transformationen in Organisationen häufig nicht erfolgreich umgesetzt. Eine Befragung von Managern und Top-Managern in deutschen Unternehmen zeigt, dass noch immer 77 Prozent der Change-Projekte nicht gelingen (Sackmann/Schmidt, 2018). Hierbei ist allerdings anzumerken, dass bei solchen Statistiken Projekte mit verschiedenen Definitionen von Change und unterschiedlichem Ausmaß von Veränderungen berücksichtigt werden, weil eine allgemeingültige Definition von Change nicht vorliegt. Es zeigt sich jedoch deutlich, dass Faktoren und Maßnahmen, die eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung von Veränderungen unterstützen, identifiziert werden müssen. Dass Vertrauen auch hier eine wichtige Rolle einnehmen kann, legen Arbeiten der Vertrauens-, Change- sowie Resilienzforschung dar.

Weber und Weber (2001) beobachten in ihrer Studie, die einen Transformationsprozess im Längsschnitt begleitet und dabei Mitarbeiter zu Beginn und gegen Ende des Veränderungsprozesses befragt, dass die wahrgenommene Unterstützung des Managements und Vertrauen in das Management mit der individuellen „Change Readiness“ – also der Bereitschaft für Veränderungen – zusammenhängt. Von besonderer Relevanz für das Vertrauen in das Management im Change Prozess sind dabei Zielklarheit und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter im Veränderungsprozess.

Gibson und Birkinshaw (2004) beschäftigen sich mit dem Konstrukt der Ambidextrie, welches beschreibt, dass erfolgreiche Unternehmen auf die aktuellen Herausforderungen und Anforderungen des Marktes optimal angepasst sein müssen und gleichzeitig agil und anpassungsfähig genug, um auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren zu können. Der Begriff Ambidextrie (aka. Ambidexterität, lat. „Beide rechts“ oder „rechte Hand“) bedeutet Beidhändigkeit und beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Die organisationalen Ambidextrie meint eine Parallelität von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem wie zum Beispiel die Optimierung im bestehenden Kerngeschäft) und Exploration (Erkundung von Neuem wie zum Beispiel durch agile Methoden). In einer großangelegten Studie, unter anderem in Zusammenarbeit mit dem World Economic Forum, führten die Forscher qualitative Interviews mit Top-Managern multinationaler Unternehmen und mit Angestellten in verschiedenen Abteilungen dieser Unternehmen durch. Anschließend entwickelten sie einen Fragebogen zur Messung von Ambidextrie und Unternehmensleistung und befragten nochmals 50 bis 500 Mitarbeiter in den jeweiligen Unternehmen. Insgesamt sammelten die Forscher Daten von mehr als 4.000 Personen in 41 Abteilungen von 10 verschiedenen Unternehmen, anhand dessen Gibson/Birkinshaw zeigen, dass Disziplin, Vertrauen und Unterstützung einen Effekt auf Ambidextrie haben und dass das Ausmaß an Ambidextrie mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Abteilung stark und signifikant korreliert ($r = .79, p < .01$) (vgl.

Abbildung 5).

Abbildung 5: Zusammenhang von unternehmerischem Erfolg und Ambidextrie



Anmerkung: Die Abbildung zeigt die Korrelation zwischen unternehmerischem Erfolg und dem Ausmaß der Ambidextrie in vier verschiedenen Unternehmensgruppen. In einer post hoc Clusteranalyse zeigt sich, dass sich die Unternehmen abhängig von der Ausprägung ihrer Ambidextrie in vier Gruppen ordnen lassen. Der Wert der Ambidextrie berechnet sich aus dem Produkt von Agilität und Angepasstheit der befragten Abteilungen. Bewertet wurden die drei Variablen jeweils auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 7 (sehr hoch).

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Ergebnissen der Studie von Gibson/Birkinshaw, 2004

Auch der Zusammenhang von Vertrauen und Resilienz kann gut erklärt werden. So zeigen Flüter-Hoffmann et al. (2018), dass Selbstwirksamkeit – also die Fähigkeit aus eigener Kraft Situationen bewältigen zu können – und resilientes Verhalten bei der Arbeit miteinander einhergehen. Basis für diese Befunde bietet zum Beispiel eine Studie mit 1.400 OP-Krankenschwestern aus dem Jahr 2007 (Gillespie et al., 2007), in der gezeigt wurde, dass Selbstwirksamkeit, welche als Umgang mit Stress in klinischen Situationen gemessen wurde, einen großen Einfluss auf Resilienz hat. Das Regressionsmodell der Studie verdeutlicht, dass die Variablen Selbstwirksamkeit, Hoffnung und der Umgang mit Problemen 60 Prozent der Varianz des Modells erklären können. Die Vertrauensforschung und entwicklungspsychologische Theorien zeigen zudem, dass Vertrauen (insbesondere Selbstvertrauen, das im frühen Kindesalter erlernt wird) selbstwirksames Verhalten und Vertrauen in die Zukunft fördert und sowohl berufliche als auch persönliche Handlungsfähigkeit erklären kann (Krampen/Hank, 2004). Empirische Befunde, die den direkten Einfluss von Vertrauen auf resilientes Verhalten erklären können, existieren aktuell noch nicht. Resilienz wird jedoch auch häufig im Zusammenhang des Umgangs mit Stress und belastenden Situationen untersucht. In Anlehnung daran ist anzunehmen, dass Vertrauen der Mitarbeiter ihre Resilienz in organisationalen Transformationsprozessen stärkt. Ergebnisse einer empirischen Studie zeigen nämlich einen signifikanten Einfluss des Vertrauens der Mitarbeiter auf die Anwendung von Stressbewältigungsstrategien im Changeprozess (Yu, 2009).

3.6 Zu viel oder zu wenig Vertrauen in Unternehmen?

Die sich wandelnde Arbeitswelt und die organisationale Gestaltung eines Unternehmens, das diesen Anforderungen gerecht wird, ist eine herausfordernde Aufgabe für Geschäftsführungen sowohl kleiner als auch mittelständischer und großer Unternehmen. Eine Unternehmenskultur, die Vertrauen als zentralen Wert in den Mittelpunkt stellt, hat dabei zahlreiche Vorteile, die hier skizziert wurden. Gleichzeitig zeigen die Befunde rund um Vertrauen auch, dass zu viel Vertrauen oder „blindes Vertrauen“ schädlich sein können.

Betrachtet man Studien dazu, inwieweit Vertrauen die tägliche Arbeit in Deutschland prägt, zeigt sich ein uneindeutiges Bild. In einer repräsentativen Umfrage zur Jobzufriedenheit in deutschen Unternehmen (Hoh/Probost, April 2018) sagen nur 27 Prozent der Befragten, dass Vertrauen und Transparenz die Unternehmenskultur prägen, nur ein Drittel der Befragten geben an, dass sie selbst oder im Team Entscheidungen selbstständig treffen und fast jeder vierte Befragte sagt aus, dass der Chef vorgibt, was zu erledigen ist und man selbst kaum Einfluss darauf nehmen kann. Die Ergebnisse des European Working Conditions Survey (Eurofound, 2015) zeigen dahingegen ein anderes Bild. Unter den Deutschen stimmen mehr als 80 Prozent der Befragten zu, dass das Management den Mitarbeitern vertraut und knapp 75 Prozent der befragten Deutschen stimmen zu, dass die Mitarbeiter dem Management vertrauen. Ein ähnliches Bild zeigen auch Daten des aktuellen Edelman Trust Barometer, in dem 73 Prozent der befragten Deutschen angeben, ihrem Arbeitgeber zu vertrauen (Ries/Bersoff, 2019, 25).

Obwohl das Bild zur Vertrauenskultur in deutschen Unternehmen disparat ist, lässt sich dennoch feststellen, dass Investitionen in (mehr) Vertrauen für Organisationen positive Effekte erzielen können. In Organisationen, in denen die Vertrauenskultur noch nicht so stark ausgeprägt ist, lohnen sich Investitionen gerade in Krisenzeiten, wie die vorangegangene Zusammenschau aktueller Forschungsergebnisse zeigt. Betriebe, die bereits stark auf Vertrauen setzten, müssen dahingehend achtsam sein, dass die Vertrauensbasis nicht schleichend verloren geht (Scandura/Pellegrini, 2008) und dabei das optimale Level finden, um auch unerwünschte Konsequenzen von zu viel Vertrauen zu vermeiden (Molina-Morales et al., 2011; Wicks et al., 1999).

4 Maßnahmen zur Förderung einer Vertrauenskultur

Die vorausgegangene Analyse zeigt, dass Vertrauen eine Vielzahl positiver Effekte – unter gewissen Bedingungen – entfalten kann. Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur kann zum Wettbewerbsvorteil für Organisationen in VUCA -Zeiten werden (Enste et al., 2018). Wie genau aber kann eine Vertrauenskultur gefördert werden und welche konkreten „Tools“, die erfolgsversprechend sind, stehen dafür bereit? Im folgenden Abschnitt werden Handlungsempfehlungen für Organisationen vorgestellt. In einem ersten Schritt wird eine Heuristik zur Bestimmung der organisationalen Vertrauenswürdigkeit erläutert. In einem zweiten Schritt werden konkrete verhaltensökonomische Handlungsempfehlungen genannt, die sich auf die Vertrauensformel beziehen und dabei zum Ziel haben, die Vertrauenskultur innerhalb der Organisation zu stärken.

4.1 Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit

Vertrauen hängt stark davon ab, ob die andere Partei sich vertrauenswürdig zeigt. Zur Betrachtung der organisationalen Vertrauenswürdigkeit ist es somit von besonderer Relevanz, die organisationalen Charakteristika, die das Vertrauen der Organisationsmitglieder in die Organisation fördern, zu bestimmen. In Anlehnung an das vorgestellte Modell von Mayer et al. (1995), wonach **Integrität, Kompetenz und Wohlwollen** bestimmen, ob eine Person als vertrauenswürdig wahrgenommen wird (vgl. Abschnitt 2.1), schlagen Gillespie und Dietz (2009) diese drei Aspekte auch zur Bestimmung der organisationalen Vertrauenswürdigkeit vor. In ihrem Modell zeigt sich die organisationale Kompetenz daran, die gesammelten Fähigkeiten innerhalb der Organisation zu nutzen, um effektiv die Ziele der Organisation zu erreichen und die Verantwortungen der Organisation zu tragen. Das Wohlwollen der Organisation wird definiert als das ehrliche Bemühen um das Wohlergehen aller Stakeholder und die organisationale Integrität ist bestimmt von einem beständigen Befolgen moralischer Prinzipien und Handlungsrichtlinien, die von allen Stakeholdern akzeptiert werden. Die hier vorgestellte Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit (vgl. Abbildung 6) erweitert und konkretisiert diese Aspekte und kann somit als Grundlage für unternehmerische Maßnahmen zum Aufbau einer Vertrauenskultur dienen. Dabei bemisst sich die Kompetenz an der **Reputation**, die Integrität zeigt sich anhand von **CSR** und das Wohlwollen demonstrieren Organisationen anhand von mitarbeiterorientiertes **Personalmanagement/ Personalpolitik**. Die Heuristik erweitert das Modell von Gillespie und Dietz (2009) in der Hinsicht, dass **Wertemanagement** als relevanter Faktor dafür gesehen wird, dass die drei vertrauensfördernden Werte in der Organisation tatsächlich gelebt werden.

Abbildung 6: Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit

$$(Reputation + CSR + Personalpolitik)^{Wertemanagement} \Rightarrow Vertrauenskultur$$

In den folgenden vier Abschnitten werden die vier Faktoren zur Bestimmung der Vertrauenskultur näher erläutert und unternehmerische Maßnahmen, die einen Einfluss auf die Faktoren haben können, vorgestellt.

4.1.1 Reputation als Zeichen für die Kompetenz des Unternehmens

Mayer et al. (1995) definieren in ihrem integrativen Modell zu Vertrauen im Organisationskontext, dass die Kompetenz eine Menge an bereichsspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten darstellt, die es ermöglichen in einer bestimmten Domäne Einfluss auszuüben. Ein implizites Zeichen für Kompetenz und Expertise eines Unternehmens in einer bestimmten Branche ist die Reputation und das langfristige Bestehen am Markt. So gilt beispielsweise das Label „Made in Germany“ als Zeichen von Innovation und als Qualitätsversprechen. Der Erfolg von großen Marken wie Bosch, Miele, Siemens und Co. in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, wurde auch als Zeichen ihrer Kompetenz gewertet und bekannte, erfolgreiche Marken haben es noch heute wesentlich leichter ihr Employer Brand, also die eigene Arbeitgebermarke aufzubauen. Dass Angestellte eines Unternehmens ihr Vertrauen in den Arbeitgeber davon abhängig machen, wie die Reputation des Unternehmens ist, zeigt die Studie von Weibel et al. (2016). Unternehmen, die schon lange Zeit erfolgreich sind und somit ein entsprechendes Markenbild aufbauen konnten, werden es also leichter haben, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu wecken. Jüngere Unternehmen, sollten darauf achten, Erfolge mit den Mitarbeitern zu teilen und somit ihre Kompetenz gegenüber den Angestellten zu demonstrieren. Dies wird auch den Aufbau von Vertrauen in jüngeren und aufstrebenden Unternehmen fördern. Außerdem ist zu beachten, dass unternehmerischer Erfolg auch mit einer größeren Arbeitsplatzsicherheit zusammenhängt. Dies ermöglicht den Aufbau von langfristigen Beziehungen und stärkt somit die Vertrauenskultur im Unternehmen.

4.1.2 Corporate Social Responsibility als Zeichen von Integrität einer Organisation

Damit das eigene Handeln von Anderen als integer aufgefasst wird, ist es notwendig, sich entsprechend bestimmter Werte und Prinzipien zu verhalten, die auch vom Gegenüber geteilt werden. Übertragen auf die Wahrnehmung der Integrität von Unternehmen, heißt dies, dass das Unternehmen allgemeingültige Werte vertritt, die von Individuen mit verschiedenen Interessen und Ansichten akzeptiert werden können. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit können solche universellen Prinzipien sein. Richtet ein Unternehmen sein Handeln im Kerngeschäft also nach ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit aus, ist dies die Grundlage für integriertes unternehmerisches Handeln. In diesem Sinne haben kürzlich mehr als 200 Unternehmen, die einem der größten amerikanischen Wirtschaftsverbände angehören, erklärt, den Zweck ihrer Unternehmen nicht mehr allein an der Gewinnsteigerung für die Aktionäre auszurichten (Shareholder Value), sondern die Interessen aller Stakeholder, also auch die eigenen Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer bis hin zu lokalen Gemeinden, zu berücksichtigen (Business Roundtable, 2019). Gerade in Zeiten des War for Talent, kommt der Beachtung der Mitarbeiter als wichtige Stakeholder, eine große Bedeutung zu. Themen der Nachhaltigkeit sind dabei insbesondere relevant, da die aktuelle „Generation Y“ auf der Suche nach dem Sinn ihrer beruflichen Tätigkeit ist und dabei Themen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit nicht nur in ihrem privaten Umfeld berücksichtigt, sondern auch von ihrem Arbeitgeber fordert und im Rahmen der beruflichen Tätigkeiten Einfluss darauf nehmen will (vgl. Abschnitt 1). Organisationen, die also maßgebliche Anstrengungen in allen Dimensionen des nachhaltigen Wirtschaftens unternehmen, leisten einen wichtigen Beitrag im Aufbau einer Vertrauenskultur im eigenen Unternehmen.

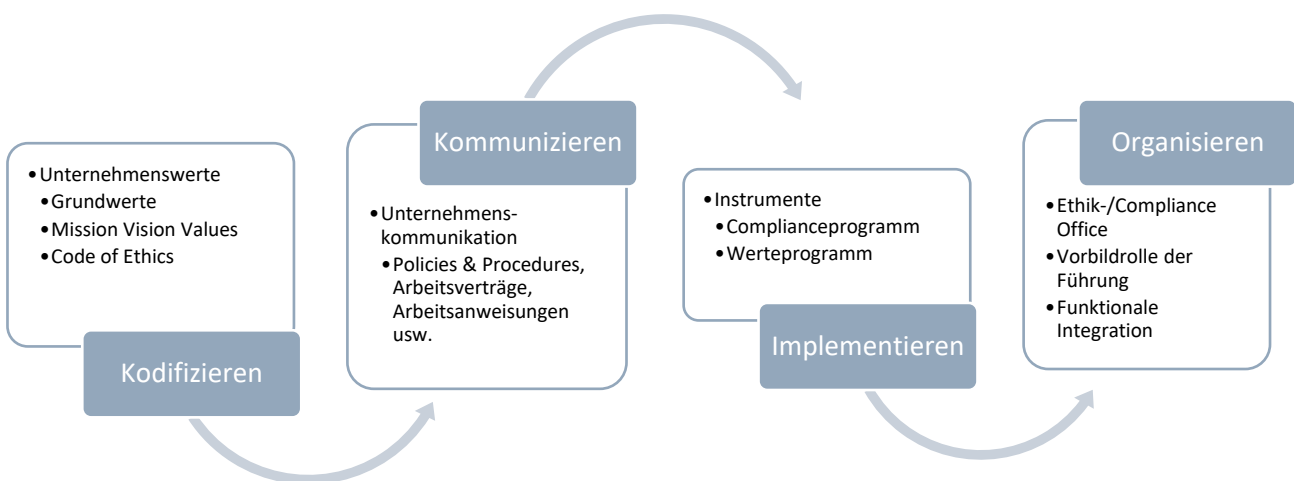
4.1.3 Personalpolitik als Zeichen des Wohlwollens

Wohlwollen heißt, nicht allein zum eigenen Vorteil zu handeln, sondern im Interesse des Anderen und dafür ist es wichtig, dass der Trustee Sympathien für den Trustor hat (Mayer et al., 1995). Es liegt also nahe, das Wohlwollen einer Organisation daran zu bemessen, inwiefern nicht allein die kurzfristigen finanziellen Gewinne fokussiert werden, sondern ebenso die individuelle persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter gefördert wird. Darunter fallen beispielsweise strategische Personalauswahl und -entwicklung, Trainings- und Coachingmaßnahmen und Zusatzangebote wie bezuschusste Mobilitäts- oder Fitnessangebote und flexible Arbeitszeitmodelle. Dass solche Maßnahmen die Förderung einer Vertrauenskultur unterstützen, kann empirisch belegt werden (Six/Sorge, 2008). Maßnahmen, die die persönliche Entwicklung des Einzelnen fördern, gelten als Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung. Dies kann von den Mitarbeitern als Wohlwollen der Organisation ihnen gegenüber interpretiert werden und somit ihr Vertrauen in den Arbeitgeber stärken.

4.1.4 Wertemanagement als Hebel vertrauensfördernde Werte zu verankern

Damit die angesprochenen vertrauensfördernden Werte und Maßnahmen tatsächlich gelebte Werte werden und langfristig in der Unternehmenskultur verankert werden, ist ein strukturiertes Wertemanagement notwendig. Einen ersten Leitfaden kann das *WerteManagementSystem^{ZfW}* (Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH, 2007) liefern, wie demnach eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung eines Wertemanagements nach vier Schritten abläuft (vgl. Abbildung 7). In einer Fallstudie zur Wirksamkeit des Systems berichten Kleinfeld/Kettler (2017) von einer hohen Akzeptanz der Unternehmenswerte und sogar einem deutlichen Anstieg in der Wahrnehmung der Alltagsrelevanz der Unternehmenswerte von 68 auf 80 Prozent.

Abbildung 7: Vier Schritte zur Einführung des WerteManagementSystems^{ZfW}



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH, 2007

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass konkrete und bewusste Maßnahmen einen Einfluss auf den Aufbau und das Stärken einer Vertrauenskultur in Organisationen haben können. Es liegt somit in der Verantwortung der Unternehmensführung solchen Maßnahmen Raum zu geben und allen Mitgliedern in der Organisation den individuellen Gestaltungsspielraum zu geben, um die organisationalen Voraussetzungen einer Vertrauenskultur mit Leben zu füllen.

4.2 Verhaltensökonomische Maßnahmen für eine Vertrauenskultur

Zur Kodifizierung, zur Kommunikation und zur Implementierung von vertrauensfördernden Werten eignen sich Nudges, also kleiner „Stupser“, die basierend auf verhaltensökonomischen Erkenntnissen das Verhalten von Individuen in eine gewünschte Richtung lenken können (Thaler/Sunstein, 2009). Ziel der Nudges zur Etablierung einer Vertrauenskultur wäre also, vertrauensvolles Verhalten im Unternehmen mittels kleiner Stupser in diese Richtung zu fördern. Während dieser Ansatz im Kontext der Ökonomik seit fast 30 Jahren etabliert ist, wird in der psychologischen Welt intensiv diskutiert, wie ethisch oder unethisch Nudging eigentlich ist. So ist die Grenze zwischen Manipulation und Nudging manchmal nicht eindeutig, was ethische Fragen aufwerfen kann. Gerade im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung – zum Beispiel im Coaching – wird der Einsatz von Nudges zur Erkenntnisgewinnung kritisiert, da angenommen wird, dass jemand anderes (der Coach) besser weiß, was richtig für den Coachee ist als dieser selbst. In anderen Kontexten wiederum ist Nudging bereits heute etabliert. Denkt man zum Beispiel an die Bedeutsamkeit einer privaten Altersvorsorge, bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern bereits bei Vertragsabschluss an, einen gewissen Prozentsatz des Gehalts in die Rentensicherung umzuwandeln und so sanft und ohne große bürokratische Hürden frühzeitig für das Alter vorzusorgen.

Es gibt weitere Ansätze, wie Nudging zur Gestaltung des Arbeitsplatzes im Unternehmenskontext eingesetzt werden kann, um vertrauensfördernde Verhaltensweisen zu stärken. Handlungsempfehlungen stellt unter anderem die MINDSPACE-Checkliste (Dolan et al., 2012) zur Verfügung. Ideen auf Grundlage der MINDSPACE-Checkliste finden sich in Tabelle 3.

Tabelle 3: Die MINDSPACE Techniken angewandt auf eine Vertrauenskultur in Organisationen

Auslöser/ Ausgangspunkt	Wirkungsweise	Anwendungsbeispiel für Vertrauensbildung
Messenger (Absender)	Wir werden von derjenigen Person beeinflusst, die uns eine Information übermittelt und verhalten uns entsprechend.	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft muss „mit gutem Beispiel voran gehen“, den Mitarbeitern vertrauen • Experten-Speaker zu Teamevents einladen, die über Vertrauenskultur reden
Incentives (Anreize)	Unsere Antworten auf Anreize werden durch vorhersehbare „mentale Abkürzungen“ bestimmt, wie z. B. die Tendenz, Verluste zu vermeiden oder Gewinne zu erzielen und direkter Reward wird eher angestrebt als langfristiger Reward.	<ul style="list-style-type: none"> • Raum und Zeit zum Experimentieren und Ausprobieren schaffen (monatlich / wöchentlich ein fester Termin)
Norms (Normen)	Wir werden von dem beeinflusst, was andere tun, z. B. durch soziale Normen und Netzwerke.	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauenskultur in Unternehmenswerten festschreiben • Team mit höchsten Vertrauenswerten hervorheben
Bias/ Heuristik	Wirkungsweise	Anwendungsbeispiel für Vertrauensbildung
Defaults (Voreinstellungen, Standards)	Wir „schwimmen mit dem Strom“ („go with the flow“) bei vorausgewählten Handlungsoptionen.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter bekommen als Default einen Laptop (keinen Desktop PC), der Homeoffice direkt ermöglicht, keine Notwendigkeit einen Laptop extra für Home-Office zu beantragen • Regelmäßige Termine für Team-Mittagessen
Saliency (Saliency)	Unsere Aufmerksamkeit wird auf Neues und persönlich Relevantes gelenkt.	<ul style="list-style-type: none"> • In der Mitarbeiterkommunikation häufig Wörter und Begriffe in Bezug auf Vertrauen und Vertrauenskultur benutzen, in allen Kommunikationskanälen im Unternehmen • Wöchentliche „Vertrauens-Erfolgsgeschichten“ kommunizieren (persönlich)

Priming (Hervorhebung)	Unsere Handlungen werden oft durch unbewusste Reize und Auslöser beeinflusst.	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswerte als Desktop-Hintergrund für alle Mitarbeiter • Eingangsbereich des Unternehmens entsprechend der Werte gestalten gemäß dem Motto: „You never get a second chance to make a first impression“
Affect (Affekt)	Unsere Emotionen bestimmen unsere Handlungen. Informationen in Textform rufen eher rationale Reaktionen hervor, Informationen in Bildform rufen eher emotionale Reaktionen hervor.	<ul style="list-style-type: none"> • In der Unternehmenskommunikation zu Vertrauen stark auf Bilder / Videos und weniger auf Text setzen
Commitments (Selbstbindung)	Wir streben innerlich nach Konsistenz: bei unseren öffentlichen Versprechen und zwischenmenschlichen Handlungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswerte Teil des schriftlichen Arbeitsvertrags machen • SMARTe Vertrauensziele definieren (individuell, Abteilung, Unternehmen)
Ego (Ichbezug)	Wir verhalten uns so, dass wir uns persönlich besser fühlen.	<ul style="list-style-type: none"> • Win-win-Situationen durch Vertrauen betonen (Employment Deal für jeden Einzel in Feedbackgesprächen festhalten)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Zur Förderung von Vertrauen im Unternehmen werden nun die drei erstgenannten Nudging-Ansätze und ihre Wirkungsweise sowie entsprechende vertrauensfördernde Handlungsempfehlungen skizziert. Weitere Wirkungen von Biases und Heuristiken fassen Enste et al. (2016) zusammen.

4.2.1 Vertrauensbotschafter aussenden

Die unbewusste Wahrnehmung und Reaktion auf Personen beeinflusst zu einem großen Maße, wie Menschen Informationen, die diese Person Preis gegeben hat, einschätzen und diese für sich bewerten (Dolan et al., 2012). So werden Informationen von Personen, zu denen man eine positive Beziehung hat und denen man vertraut, als glaubhafter eingeschätzt als von anderen Personen (Cialdini, 2007). Diesen Role-Models oder Vorbildern kommt somit eine wichtige Bedeutung zu, da sie als eine Art Wegweiser fungieren können. Sie geben also in einer gewissen Weise Orientierung. Auch Menschen, die uns als Experten vorgestellt werden oder die uns besonders ähnlich sind, vertrauen wir mehr und sie bewirken daher eher eine Verhaltensänderung in uns (Webb/Sheeran, 2006). Unternehmen können dementsprechende Vertrauensbotschafter auswählen und ausbilden, die gerade in Krisenzeiten als Ansprechpartner agieren und die

Vertrauenskultur stärken. Sofern dies nicht nur Führungskräfte sind, sondern aus allen Mitarbeiterbereichen kommen, stärkt dies die Glaubwürdigkeit und die Umsetzung einer gelebten Vertrauenskultur.

Wenn also in Organisationen ein vertrauensvoller Umgang und eine Vertrauenskultur gefördert werden sollen, müssen zunächst diese „Vertrauensbotschafter“ identifiziert werden. Diese Vertrauensbotschafter sollten im Idealfall eine besondere Stellung in der Organisation haben. Teilweise können dies auch Führungskräfte sein. In einer Fallstudie, die die Einführung von vertrauensvoller Führung in der Stadtverwaltung von Kopenhagen beschreibt (Bentzen/Jagd, 2014), berichten die Autoren von konkreten Veränderungen im Führungsverhalten, die zu diesem Kulturwandel geführt haben. So spielt die Abkehr von detaillierter und wiederkehrender Kontrolle und vom Fokus auf administrative Ziele eine große Rolle. Vielmehr stehen übergeordnete Ziele und Konsequenzen der Arbeit sowie der Respekt verschiedener Ansichten und Herangehensweisen im Vordergrund. Dies führt zu einem stärkeren Austausch zwischen Management und Angestellten und mehr Einbindung der Mitarbeiter bei Entscheidungen, die vormals überwiegend von den Führungskräften beeinflusst wurden. Die Autoren betonen dabei ausdrücklich, dass vertrauensvolle Führung nicht bedeutet, vollständig die Kontrolle abzugeben, sondern dass es wichtig ist, die Möglichkeiten und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters richtig einzuschätzen und dann in den entscheidenden Momenten Unterstützung und Kontrolle zu bieten. Ziel sollte eine wertschätzende Kontrolle sein.

Indem Führungskräfte einen vertrauensvollen Umgang mit Mitarbeitern pflegen und Vertrauen als eine Art Verhaltens-Codex etablieren, geben sie Mitarbeitern Orientierung, sich ähnlich vertrauensvoll zu verhalten. Studien zeigen hier das Phänomen der positiven Reziprozität. Reziprozität impliziert, dass sich Menschen nicht nur eigennützig, wie es der rationale Mensch im Sinne des Homo oeconomicus tun würde, verhalten, sondern in sozialen Interaktionen auch das Wohl des anderen bzw. das Gemeinwohl berücksichtigen. So geben Individuen in Vertrauensspielen freiwillig Beiträge an Mitspieler weiter, die nicht ihren eigenen Nutzen maximieren und verhalten sich kooperativ (Enste et al., 2018). Wem also Vertrauen geschenkt wird, der gibt auch eher Vertrauen zurück.

4.2.2 Glaubwürdige Anreizgestaltung

Als eine der wichtigsten Theorien auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie gilt die von Daniel Kahneman und Amos Tversky definierte Verlustaversion (Kahneman/Tversky, 1979). Diese impliziert, dass Menschen sehr sensibel für Kosten-Nutzen-Relationen sind und eher das Risiko eines Verlusts (z. B. Geld) minimieren wollen als das Risiko einzugehen, den gleichen Betrag zu gewinnen. Das Risiko, etwas zu verlieren hat also einen größeren Effekt auf das eigene Verhalten als die Aussicht darauf, etwas zu gewinnen („Losses loom larger than gains“). Ganz konkret hängt die Bewertung zweier Optionen von zwei Faktoren ab: 1. Menschen bewerten Konsequenzen nicht absolut, sondern in Abhängigkeit von einem Referenzpunkt. Wenn dieser Referenzpunkt unterschritten wird, empfinden wir dies als Verlust, Überschreitungen empfinden wir als Gewinn. 2. Die Stärke des Effekts hängt von den individuellen Eigenschaften der betroffenen Person ab (Novemsky/Kahneman, 2005). Diese Angst des Verlusts, bezieht sich nicht nur auf finanzielle Mittel, sondern lässt sich auf weitere Phänomene übertragen. Ob eine Konsequenz

als Gewinn oder als Verlust wahrgenommen wird, hängt auch stark von der Formulierung ab, dem sogenannten Framing. Wird die positive Seite hervorgehoben (zum Beispiel: 30 Prozent Erfolgswahrscheinlichkeit), ordnen wir sie als potenziellen Gewinn ein, bei negativer Betrachtung (respektive: 70 Prozent Misserfolgswahrscheinlichkeit) als potenziellen Verlust. Ein weiterer Wirkungsbereich des Framings offenbart sich bei der Reihenfolge, in der Informationen oder Optionen präsentiert werden. Solche, die an erster beziehungsweise letzter Stelle genannt werden, werden bevorteilt und haben ein größeres Entscheidungsgewicht als andere (Primacy-Recency-Effekt) (Enste/Ewers et al., 2016). Bei Incentives ist außerdem zu beachten, dass Individuen sich eher von direkter Anerkennung angesprochen fühlen, als von langfristigen Vorteilen. Frei nach dem Motto „lieber den Spatz in der Hand, als die Taube auf dem Dach“, bewertet man einen kurzfristigen Gewinn subjektiv als wertvoller als einen späteren Gewinn (Ainslie, 1975).

Was bedeuten diese Erkenntnisse nun für die Etablierung einer Vertrauenskultur? Wenn Menschen Angst haben, zu vertrauen, weil sie beispielsweise in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen damit gemacht haben, kann es hilfreich sein, Anreize „pro Vertrauen“ zu etablieren und aufzuzeigen, dass es sich eher lohnt, das vermeintliche „Risiko“ einzugehen (zu vertrauen) als es nicht zu tun. Ganz konkret könnten *best practices* – also Erfolgsgeschichten und gute Beispiele – dazu beitragen, positive Anreize für mehr Vertrauen zu setzen. In monatlichen, öffentlichen Meetings könnten so zum Beispiel konkrete persönliche Geschichten der Mitarbeiter geteilt und aufgezeigt werden, dass es sich lohnt zu vertrauen. Im Sinne eines Framings könnten Mitarbeiter auch über die positiven Effekte von Vertrauen für sich selbst und das Unternehmen informiert werden. In diesem Zusammenhang stellen Sensibilisierungstrainings, Plakate, kleine Flyer, oder Geschenksets eine Möglichkeit dar, an die überwiegenden Vorteile von Vertrauen zu erinnern. Bezogen auf den Zeitpunkt von Anreizen und Anerkennung der Vertrauenskultur empfiehlt es sich, häufiger und dafür gerne auch kleinere Anreize zu setzen. Dadurch wird nicht nur der Effekt des angesprochenen subjektiv wertvolleren Gewinns einer direkten Anerkennung ausgelöst, sondern auch die Aufmerksamkeit wird vermehrt auf vertrauensfördernde Aspekte der Arbeit gelenkt. Experimente aus der Kognitionspsychologie zeigen, dass unsere Aufmerksamkeit insbesondere auf Neues und persönlich Relevantes gelenkt wird (Taylor/Fiske, 1978).

4.2.3 Integrität als soziale Norm im Alltag leben

Der Mensch ist ein soziales Wesen, das sich stark am Verhalten anderer Menschen orientiert. Aufgrund dieses Grundbedürfnisses der Zugehörigkeit, kann das Verhalten anderer auch das eigene Verhalten beeinflussen. Gerade in einem sozial geprägten Umfeld wie beispielsweise in Organisationen suchen Menschen nach Orientierung, wie sie sich verhalten oder zum Beispiel kleiden sollen. Sobald eine soziale Norm verinnerlicht wurde, kann sie dann implizit das Verhalten von Menschen steuern. Die eigene Abweichung von dieser Norm kann zu Reuegefühlen führen und die Verletzung der sozialen Norm durch andere zu Wut und Empörung. Daher tendieren Menschen dazu im Einklang mit den sozialen Normen zu agieren und wollen Reue und Sanktionen wegen entsprechender Abweichung der Norm vermeiden (López-Pérez, 2006).

Wenn es gelingt, sozial erwünschte Normen – zum Beispiel Vertrauen – in einer Organisation zu etablieren, kann sich dies wiederum auf das alltägliche Verhalten der Menschen in der Organisation auswirken. Wenn Organisationen also betonen, fördern und verdeutlichen, was

„normalerweise“ gemacht wird und erwünscht ist und was zudem von der sozialen Gruppe als anerkannt gilt, kann Verhalten entsprechend begünstigt werden. In unserem konkreten Fall von Vertrauen könnte dies die Formulierung konkreter Umgangsregeln oder die Orientierung an einem Leitbild der Organisation sein, welches sich zum Beispiel explizit an einem konkreten Menschenbild (*Complex Man* oder *Virtual Man*) orientiert. Weitere theoretische Überlegungen zu den förderlichen Effekten von Vertrauen als Grundeinstellung im unternehmerischen Handeln liefert Mc Evily (2003) (vgl. Abschnitt 3).

Natürlich haben auch Nudges Grenzen. Wenn die Werte der Organisation absolut nicht zu den Werten des Individuums passen, wird es schwierig sein, eine Vertrauenskultur herzustellen (Edwards/Cable, 2009). Wenn alles in einer Organisation auf Vertrauen ausgelegt ist, wird dies wiederum sehr ähnliche Mitarbeiter anziehen und diese werden sich vermehrt in den gleichen Unternehmen finden (Hauser et al., 2016). Diese verhaltensökonomischen Maßnahmen sollten in ein Wertemanagementsystem auf der Organisationsebene integriert sein, so dass Unternehmenskultur und Heuristiken Hand in Hand wirken.

4.3 Wertemanagement-System und Verantwortungseigentümerschaft

Außerdem ist die funktionale Integration des Wertemanagements in die Organisation ein wichtiger Bestandteil einer Vertrauenskultur. Diese Integration betrifft alle Stakeholder – insbesondere auch die Eigentümer. Denn neben den Mitarbeitern und Führungskräften sind die Shareholder eine zentrale Anspruchsgruppe, welche die Unternehmenskultur bestimmt. Die Verantwortungseigentümerschaft (Canon et al., 2019) ist ein Beispiel für eine funktionale Integration von Vertrauen und Verantwortung.

Dieser Ansatz ermöglicht es, die Unabhängigkeit und Werteorientierung eines Unternehmens rechtlich bindend in der Struktur des Unternehmens zu verankern. Eine häufige Form des Verantwortungseigentums ist dabei eine Stiftung, die einem bestimmten Zweck dient. Ein Unternehmen im Besitz einer Stiftung dient somit dem Stiftungszweck und die unternehmerischen Gewinne müssen als Mittel für diesen Zweck eingesetzt werden. Der Stiftungszweck orientiert sich an den Unternehmenswerten und somit kann ein Unternehmen in Verantwortungseigentum eine konsequente Form von gelebten Unternehmenswerten sein.

Obwohl die empirische Forschung zu den Konsequenzen von Verantwortungseigentum noch ganz am Anfang steht, lassen sich bereits erste Ansätze erkennen, die sowohl unternehmensstrategische als auch volkswirtschaftliche Vorteile aufzeigen. Dazu zählen unter anderem die Stärkung der Kapitalbasis und höhere Innovationskraft aufgrund der langfristigen Orientierung des Unternehmens und der Kontinuität in der Unternehmensverantwortung. Durch diese glaubwürdige Verankerung der Werte kann eine Steigerung der Produktivität, erhöhte Mitarbeiter- und Kundenorientierung aber auch eine Stärkung des Wettbewerbs und bessere soziale Durchlässigkeit und Vermögens-/Einkommensverteilung beobachtet werden (Canon et al., 2019). In Deutschland sind aktuell mehr als 200 Unternehmen in Verantwortungsbesitz, darunter sind große Unternehmen wie Bosch, Zeiss und Kühne + Nagel, Mittelständler aber auch Startups wie Ecosia, die mit ihrer Suchmaschine Bäume pflanzen oder Einhorn, die vegane, nachhaltige und fair gehandelte Kondome vertreiben. In Dänemark ist dahingegen diese Form des

Unternehmertums wesentlich weiterverbreitet. Dort machen Unternehmen in Verantwortungseigentum 60 Prozent des Gesamtwertes des Aktienindexes aus. In Deutschland bleibt also abzuwarten, ob Unternehmensstiftungen als Antwort auf die Forderungen der jungen Generation akzeptiert werden und perspektivisch eine vergleichbare Quote wie in Dänemark erreicht werden kann. Dieses Organisationsprinzip veranschaulicht aber, wie ein umfassendes Wertemanagementsystem funktional integriert werden kann und eine Vertrauenskultur fördert. Reputation, CSR und HR-Maßnahmen werden so in einen verlässlichen Rahmen eingebettet und verstärken sich gegenseitig.

5 Ausblick

5.1 Was Unternehmen von staatlichem Handeln in Krisenzeiten lernen können – und was nicht

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Viele halten diese Aussage für wahr und setzen insbesondere in Krisenzeiten auf mehr Kontrolle. Die Pandemie wurde und wird in China aber auch anderen Staaten vielfach mit Zwang, Überwachung und Ordnungsrecht – mehr Kontrolle bekämpft. Andere Staaten setzen hingegen auf den mündigen Bürger und bevormunden ihn nicht, sondern delegieren die Verantwortung im Sinne des Subsidiaritätsprinzips entweder schrittweise wie in Deutschland oder von Anfang an wie in Schweden oder den Niederlanden an den Einzelnen. Mit Regeln und Empfehlungen geben sie dem einzelnen zwar eine klare Orientierung und teilweise einen Ordnungsrahmen vor, aber dieser richtet sich zum einen nach den lokalen und regionalen Erfordernissen und zum anderen werden die Maßnahmen hinreichend erläutert und begründet. Dieser aufgeklärte Umgang mit den Bürgern ist in demokratischen Gesellschaften und insbesondere in Zeiten großer Unsicherheit langfristig erfolgreicher. Revisionen aufgrund neuer Erkenntnisse werden leichter akzeptiert, wenn zu Beginn nicht Allwissenheit und Allmacht suggeriert wurden. Auch für die Entscheider und Politiker ist ein partizipativer Umgang langfristig sinnvoller, da es nicht zu plötzlichem Machtverlust kommt, wenn die Krise vorbei ist und manche Entscheidungen sich im Nachhinein als falsch herausstellen. Die Erwartungen werden weniger stark enttäuscht. Außerdem können die Entscheidungen dann auf breiterem wissenschaftlichem und gesellschaftlichem Konsens fundiert getroffen werden. So wichtig in einer akuten Notlage eine klare Führung und schnelle Entscheidungen richtig sind, so notwendig ist es, danach schnellstmöglich wieder zu einer umfassenderen Beteiligung aller relevanten und betroffenen Bevölkerungsgruppen zurückzukehren. Auch um auf weiter folgenden Krisen bestmöglich vorbereitet zu sein und nicht im Krisenmodus zu verharren.

Partizipation und Aufklärung sorgen für eine gute Vertrauensbasis und diese ist die beste Vorsorge für Krisenzeiten, wie Enste/Suling (2020) auf staatlicher Ebene zeigen konnten. Bestätigt wird dies z. B. durch die hohe Zufriedenheit mit der Regierungstätigkeit in Deutschland, Australien und Dänemark im Umgang mit der Corona Pandemie (YouGov, 2020). 3 von 4 Deutschen sind Mitte Juli mit der Arbeit der Regierung zufrieden, aber nur noch 38 Prozent der US-Amerikaner. Wobei diese Entwicklungen auch zeigen, dass Vertrauen sehr fragil ist und schnell verloren gehen kann, wenn Erfolge im Kampf gegen das Virus ausbleiben. Die schwedische Regierungsarbeit wurde im Mai von zwei Drittel der befragten Personen positiv bewertet, während

Ende Juni nur noch knapp die Hälfte zufrieden war. Zwei Allensbach-Umfragen von November 2019 und April 2020 verdeutlichen das gestiegene Vertrauen in die deutsche Bundesregierung in Krisenzeiten. Bewerteten im November 2019 nicht mal die Hälfte der Bürger (45 Prozent) den deutschen Staat als handlungsfähig und vertrauenswürdig, so waren es im April mehr als zwei Drittel (68 Prozent) (IfD Allensbach Archiv, 2019; 2020, Umfrage 11092).

5.2 Compliance: „Blinde Kontrolle ist gefährlicher als blindes Vertrauen“

Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf Unternehmen übertragen. Wirtschaftsskandale wie bei Wirecard führen immer wieder zum Ruf nach mehr Kontrolle – ganz nach der Devise: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Allerdings scheint bei diesen und früheren Skandalen u. a. in der Finanzindustrie das Problem eher in einer „blinden“ Kontrolle gelegen zu haben, die sich noch fataler auswirkt als blindes Vertrauen. Denn das Vorhandensein von Kontrollinstanzen suggeriert eine Verlässlichkeit, die aber – wenn sie nur auf juristischen, regulativen und rechtlichen Maßnahmen basiert – eine trügerische Sicherheit ist. Rein rechtliche Prüfverfahren und Kontrollen greifen zu kurz. Sie basieren auf dem Modell des „Economic Man“ (Kapitel 2.1) und führen zu einer eingeschränkten Sicht (blinde Kontrolle) und vernachlässigen Erkenntnisse aus anderen Disziplinen beim Entdecken und Aufdecken von deviantem und/oder illegalem Verhalten. Die vermeintliche Erfolgsgeschichte von Wirecard war aus wirtschafts- und unternehmensethischer Perspektive immer schon suspekt: Erstens, weil sie im Umfeld von moralisch fragwürdigen Geschäften wie Prostitution, Pornographie und Glücksspiel entstanden ist. Zweitens, weil enormes Wachstum in Märkten erzielt wurde, in denen bereits andere große Player aktiv sind (finanzielle Transaktionen abwickeln). Drittens, das Wachstum in Märkten stattfand, in denen Korruption an der Tagesordnung ist (Enste/Heldman, 2017). Viertens erschienen einige der handelnden Personen wenig vertrauenswürdig und fünftens gab es im Vorfeld eine Vielzahl von Hinweisen auf Fehlverhalten, welches aber nicht aus interdisziplinärer Perspektive analysiert und bewertet wurde, sondern basierend auf den juristischen Regelungen und Regelungen, die von einer anderen Welt und anderen Annahmen über das Verhalten von Menschen ausgehen. Die wirtschaftlichen Folgen bei „blindem“ Vertrauen wären sicherlich geringer gewesen, denn der Tätigkeit von Wirecard hätte das Testat und das Siegel der Vertrauenswürdigkeit von Dritten wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder der BaFin gefehlt, so dass weniger Menschen auf das Geschäftsgebaren hereingefallen wären.

Ein sinnvoller, erfolgversprechender Mittelweg hin zu einer wertschätzenden Kontrolle wurde hier skizziert und mit Studien fundiert. Die Analyse hat gezeigt, dass Vertrauen für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt eine Vielzahl an Vorteilen bietet. So konnte Vertrauen zum Beispiel positiv mit Innovationen, Veränderungsbereitschaft sowie Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht werden. Gerade mit Blick auf Organisationen, die in turbulenten Zeiten sowohl robust als auch flexibel zugleich sein wollen und müssen, bietet eine Vertrauenskultur eine hervorragende Basis. Zudem wurde deutlich, dass Vertrauen innerhalb und in deutsche Unternehmen noch nicht hinreichend verankert ist. Es liegt also nahe, Vertrauen weiter zu stärken um sowohl ökonomische Ziele (z. B. Reduktion von Negativ-Schlagzeilen) aber auch humanistische Ziele (Autonomie und Selbstbestimmung des Menschen) zu fördern.

Um weder zu viel noch zu wenig zu vertrauen, bietet die Verhaltensökonomik mit einer Mischung aus Vertrauen und Kontrolle, „kontrollierter“ Vertrauensförderung eine Lösung. Mithilfe von Nudges, Default-Einstellungen, Nutzung von Heuristiken und Biases kann gezielt und dosiert Vertrauen gefördert werden. Vor allem Führungskräfte, die mit einer wertschätzenden Kontrolle, gewünschtes Verhalten begünstigen können und mit gutem Beispiel voran gehen, sind dabei besonders gefordert, ihre Vertrauenswürdigkeit immer wieder unter Beweis zu stellen.

Abstract

Organisations and Companies are under pressure to act in times of transformation and crises such as the Corona Pandemic. On the one hand, digitization offers a variety of possibilities to control and guide people and organisations. On the other hand, more trust and flatter hierarchies are essential to react flexibly within the so called VUCA-world. Hence, the question arises: what offers orientation in these times? The establishment of an organisational trust culture may help. “Nudges” to change human behaviour are a possibility to create this culture of trust. They can occur at different levels and may range from leadership, to structures and to rules and incentives. This report analyses the effects and relevance of trust in a highly complex and digital world and offers concrete ideas to support organisations in building trust.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Menschenbilder im Wandel der Zeit	10
Tabelle 2: Ergebnisse der Meta-Analyse zum Zusammenhang von Vertrauen mit leistungsbezogenen Variablen.....	18
Tabelle 3: Die MINDSPACE Techniken angewandt auf eine Vertrauenskultur in Organisationen	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertrauen in deutsche Unternehmen in den Jahren 2014 bis 2019.....	8
Abbildung 2: Vertrauen als Prozess.....	12
Abbildung 3: Vertrauen als Mediatorvariable im Zusammenhang zwischen Wertekongruenz und Arbeitszufriedenheit	16
Abbildung 4: Vergleich der durchschnittlichen Innovationen in Unternehmen im Jahr nach der Einführung von Vertrauensarbeitszeit	19
Abbildung 5: Zusammenhang von unternehmerischem Erfolg und Ambidextrie	22
Abbildung 6: Heuristik zur organisationalen Vertrauenswürdigkeit.....	24
Abbildung 7: Vier Schritte zur Einführung des WerteManagementSystems ^{ZfW}	26

Literaturverzeichnis

Ainslie, George, 1975, Specious reward: a behavioral theory of impulsiveness and impulse control, in: Psychological bulletin, 82. Jg., Nr. 4, S. 463–496

Albert, Mathias / Hurrelmann, Klaus / Quenzel, Gudrun / Kantar, 2019, 18. Shell Jugendstudie. Jugend 2019 - eine Generation meldet sich zu Wort, Weinheim

Aryee, Samuel / Budhwar, Pawan S. / Chen, Zhen Xiong, 2002, Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, in: Journal of Organizational Behavior, 23. Jg., Nr. 3, S. 267–285

Beccerra, Manuel / Gupta, Anil K., 1999, Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics, in: Public Administration Quarterly, S. 177–203

Bentzen, Tina Øllgaard / Jagd, Søren, 2014, Trust-Based Leadership in the Making: Implementing a Trust Reform through distributed leadership, Coventry, UK, <https://forskning.ruc.dk/en/publications/tillidsbaseret-ledelse-under-etablering-implementering-af-tillids> [9.12.2019]

Berg, Joyce / Dickhaut, John / McCabe, Kevin, 1995, Trust, reciprocity, and social history. In: Games and Economic Behavior, Vol. 10, Issue 1, S. 122–142

Boies, Kathleen / Fiset, John / Gill, Harjinder, 2015, Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity, in: The Leadership Quarterly, 26. Jg., Nr. 6, S. 1080–1094

Brown, Sarah / Gray, Daniel / McHardy, Jolian / Taylor, Karl, 2015, Employee trust and workplace performance, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 116. Jg., S. 361–378

Burke, C. Shawn / Sims, Dana E. / Lazzara, Elizabeth H. / Salas, Eduardo, 2007, Trust in leadership: A multi-level review and integration, in: The Leadership Quarterly, 18. Jg., Nr. 6, S. 606–632

Business Roundtable, 19. August 2019, Statement on the Purpose of a Corporation, <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/09/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-1.pdf> [12.12.2019]

Canon, Camille et al., 2019, Stiftung Verantwortungseigentum. Eine Eigentumsform für langfristig wertorientiertes Unternehmertum, https://verantwortungseigentum.org/dist/download/SVE_Booklet_Digital.pdf [4.8.2020]

Cialdini, Robert, 2007, Influence: The psychology of persuasion, New York

- Colquitt, Jason A. / Scott, Brent A. / LePine, Jeffery A., 2007, Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 4, S. 909
- De Jong, Bart A. / Dirks, Kurt T. / Gillespie, Nicole A., 2016, Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates, in: *Journal of Applied Psychology*, 101. Jg., Nr. 8, S. 1134
- Dietz, Graham / Den Hartog, Deanne N., 2006, Measuring trust inside organisations, in: *Personnel Review*, 35. Jg., Nr. 5, S. 557–588
- Dirks, Kurt T. / Ferrin, Donald L., 2002, Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg., Nr. 4, S. 611
- Dolan, Paul H. et al., 2012, Influencing behaviour: The mindspace way, in: *Journal of Economic Psychology*, 33. Jg., Nr. 1, S. 264–277
- Eberl, Peter, 2010, Vertrauen innerhalb von Organisationen - eine organisationstheoretische Betrachtung, in: Maring, Matthias (Hrsg.), *Vertrauen - Zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, Karlsruhe, S. 240–255
- Edelman, 2019, Trust Barometer. Special Report: Trust in Brand Germany, <https://www.edelman.de/sites/g/files/aatuss401/files/2019-10/2019%20Trust%20in%20Brand%20Germany.pdf> [4.8.2020]
- Edwards, Jeffrey R. / Cable, Daniel M., 2009, The value of value congruence, in: *Journal of Applied Psychology*, 94. Jg., Nr. 3, S. 654
- Enste, Dominik / van Baal, Sebastina / Eyerund, Theresa / Schneider, Regina / Schmitz, Edgar, 2016, *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends*, Gutachten für die Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Enste, Dominik / Ewers, Mara / Heldman, Christina / Schneider, Regina, 2016, *Verbraucherschutz und Verhaltensökonomik: Zur Psychologie von Vertrauen und Kontrolle*, IW-Analysen, Nr. 106, Köln
- Enste, Dominik / Heldman, Christina, 2017, *Causes and Consequences of Corruption – An Overview of Empirical Results*, IW-Report, Nr. 2, Köln
- Enste, Dominik / Grunewald, Mara / Kürten, Louisa, 2018, *Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten: Neue experimentelle und verhaltensökonomische Ergebnisse*, in: *IW-Trends*, 45. Jg., Nr. 2, S. 47–66

Enste, Dominik H. / Möller, Marie, 2015, IW-Vertrauensindex 2015 - Vertrauen in Deutschland und Europa. Ein internationaler Vergleich von 20 Ländern, IW Policy Paper, Nr. 20, Köln

Enste, Dominik / Suling, Lena, 2020, Vertrauen in Wirtschaft, Staat, Gesellschaft 2020. Vertrauensindex: Europäische Länder im Vergleich, IW-Policy Paper, Nr. 5, Köln

Enste, Dominik / Suling, Lena, im Erscheinen, Vertrauen in Mitmenschen, IW-Report, Köln

Fesefeldt, Johannes, 2018, Künstliche Intelligenz im Personalmanagement, in: dgp Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V., 59. Jg., Nr. 68, S. 6–38

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Individuelle und organisationale Resilienz: Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, IW-Analysen, Nr. 127, Köln

Fulmer, C. Ashley / Gelfand, Michele J., 2012, At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels, in: Journal of Management, 38. Jg., Nr. 4, S. 1167–1230

Gargiulo, Martin / Ertug, Gokhan, 2006, The Dark Side of Trust, in: Bachmann, Reinhard / Zaheer, Akbar (Hrsg.), Handbook of Trust Research, Cheltenham, S. 165–186

Gebhardt, Birgit / Hofmann, Josephine / Roehl, Heiko, 2015, Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/84_Salzburger_Trilog/Analyse_Salzburger_Trilog_In_Search_of_Leadership_20150806.pdf [4.8.2020]

Gibson, Cristina B. / Birkinshaw, Julian, 2004, The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, in: Academy of Management Journal, 47. Jg., Nr. 2, S. 209–226

Gillespie, Brigid / Chaboyer, Wendy / Wallis, Marianne / Grimbeek, Peter, 2007, Resilience in the operating room: Developing and testing of a resilience model, in: Journal of advanced nursing, 59. Jg., S. 427–438

Gillespie, Nicole / Dietz, Graham, 2009, Trust Repair After An Organization-Level Failure, in: Academy of Management Review, 34. Jg., Nr. 1, S. 127–145

Godart, Olivier N. / Görg, Holger / Hanley, Aoife, 2014, Trust-based work time and innovation: Evidence from firm-level data, IZA Discussion Papers, Nr. 8097, Bonn

Hammermann, Andrea / Thiele, Christopher, 2019, People Analytics. Evidenzbasiert Entscheidungsfindung im Personalmanagement, IW-Report, Nr. 35, Köln

Harris, Kenneth J. / Kacmar, K. Michele, 2006, Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress, in: *The Journal of Social Psychology*, 146. Jg., Nr. 1, S. 65–84

Hauser, Christoph / Perkmann, Urban / Puntscher, Sibylle / Walde, Janette / Tappeiner Gottfried, 2016, Trust works! Sources and effects of social capital in the workplace, in: *Social Indicators Research*, 128. Jg., Nr. 2, S. 589–608

Heller, Jutta, 2018, Resilienz in Organisationen: Sicherheit stärken, Risikofaktoren wahrnehmen, Flexibilität und Anpassung fordern. (Resilience in Organizations: Strengthening Security, Anticipating Risk Factors, Fostering Flexibility and Adaptation. With English summary.), in: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 65. Jg., Nr. 2, S. 305–315

Herzberg, Frederic / Mausner, Bernard / Snyderman Barbara B., 1959, *The Motivation to Work*, New York

Hoh, Clemens / Probst, Christine, April 2018, Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2018, https://www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/Studien/MPG_180727_Bevölkerungsbefragung_Jobzufriedenheit_2018_Beruf___Familie.pdf [4.8.2020]

Honeypot, 2019, What is Honeypot?, <https://www.honeypot.io/en/about> [09.12.2019]

International Organization for Standardization, 2020, Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes, 22316:2017 (E), <https://www.iso.org/standard/50053.html> [4.8.2020]

Johnson, Noel D. / Mislin, Alexander A., 2011, Trust games: A meta-analysis. In: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 32, Issue 5, S. 865–889

Kahneman, Daniel / Tversky, Amos, 1979, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, 47. Jg., Nr. 2, S. 263–291

Kauffeld, Simone / Sauer, Nils Christian, 2011, Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Kauffeld, Simone (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch, Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, Berlin, Heidelberg, S. 15–28

Kirchler, Erich, 2011, *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Wien

Kleinfeld, Annette / Kettler, Anke, 2017, Wertemanagement und interne (CSR-) Kommunikation, in: Wagner, Riccardo / Roschker, Nicole / Moutchnik, Alexander (Hrsg.), *CSR und Interne Kommunikation: Forschungsansätze und Praxisbeiträge*, Berlin, Heidelberg, S. 87–101

Klös, Hans-Peter / Rump, Jutta / Zibrowius, Michael, 2016, Die neue Generation: Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen, RHI-Diskussion, Nr. 29, München

- Kramer, Roderick M., 1999, Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions, in: *Annual Review of Psychology*, 50. Jg., Nr. 1, S. 569–598
- Kramer, Roderick M. / Lewicki, Roy J., 2010, Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits, in: *Academy of Management Annals*, 4. Jg., Nr. 1, S. 245–277
- Krampen, Günter / Hank, Petra, 2004, Die Vertrauens-Trias: interpersonales Vertrauen, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen in der psychologischen Theoriebildung und Forschung, in: *Report Psychologie*, Nr. 11/04, S. 666–677
- Lewicki, Roy J. / Brinsfield, Chad, 2017, Trust Repair, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4. Jg., Nr. 1, S. 287–313
- Lewicki, Roy J. / Bunker, Barbara B., 1996, Developing and maintaining trust in work relationships, in: Kramer, Roderick M. / Tyler, Tom (Hrsg.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, Columbus, Ohio (USA), S. 114–139
- López-Pérez, Raúl, 2006, Introducing Social Norms in Game Theory, Working Paper Nr. 292, Zürich
- Matzler, Kurt / Renzl, Birgit, 2006, The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty, in: *Total quality management and business excellence*, 17. Jg., Nr. 10, S. 1261–1271
- Mayer, Roger C. / Davis, James H. / Schoorman, F. David, 1995, An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 3, S. 709–734
- Mayer, Roger C. / Gavin, Mark B., 2005, Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?, in: *Academy of Management Journal*, 48. Jg., Nr. 5, S. 874–888
- McAllister, Daniel J., 1995, Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Nr. 1, S. 24–59
- McEvily, Bill / Perrone, Vincenzo / Zaheer, Akbar, 2003, Trust as an organizing principle, in: *Organization Science*, 14. Jg., Nr. 1, S. 91–103
- McEvily, Bill / Zaheer, Akbar, 2006, Does Trust Still Matter? Research on the Role of Trust in Interorganizational Exchange, in: Bachmann, Reinhard / Zaheer, Akbar (Hrsg.), *Handbook of Trust Research*, Cheltenham, S. 280–301
- Molina-Morales, F. Xavier / Martínez-Fernández, M. Teresa / Torlò, Vanina Jasmine, 2011, The Dark Side of Trust: The Benefits, Costs and Optimal Levels of Trust for Innovation Performance, in: *Long Range Planning*, 44. Jg., Nr. 2, S. 118–133

- Ng, Thomas W. H., 2015, The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification, in: *Journal of Vocational Behavior*, 88. Jg., S. 154–163
- Novemsky, Nathan / Kahneman, Daniel, 2005, How Do Intentions Affect Loss Aversion?, in: *Journal of Marketing Research - J MARKET RES-CHICAGO*, 42. Jg., S. 139–140
- Palanski, Michael E. / Yammarino, Francis J., 2011, Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination, in: *The Leadership Quarterly*, 22. Jg., Nr. 4, S. 765–786
- Pennings, Johannes M., 1998, Structural contingency theory, in: *Handbook of work and organizational psychology (2nd ed.)*, *Handbook of work and organizational psychology: Organizational psychology*, Hove, England, S. 39–60
- Ries, Tonia E. / Bersoff, David M., 2019, EDELMAN TRUST BAROMETER. Global Report, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads [5.11.2019]
- Sackmann, Sonja A. / Schmidt, Claudia, 2018, Change-Fitness-Studie 2018, Eltville
- Scandura, Terri A. / Pellegrini, Ekin K., 2008, Trust and Leader—Member Exchange, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15. Jg., Nr. 2, S. 101–110
- Schaubroeck, John / Lam, Simon S. K. / Peng, Ann Chunyan, 2011, Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 96. Jg., Nr. 4, S. 863
- Schoorman, F. David / Mayer, Roger C. / Davis, James H., 2007, An integrative model of organizational trust: Past, present, and future, in: *Academy of Management Review*, 32. Jg., Nr. 2, S. 344–354
- Schwarz Müller, Tanja / Brosi, Prisca / Welpel, Isabell M., 2015, Führung im digitalen Zeitalter, in: Thomas Becker / Carsten Knop (Hrsg.), *Digitales Neuland. Warum Deutschlands Männer jetzt Revolutionäre werden*, Wiesbaden, S. 155–166
- SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, 2018, Informationen zu den Sinus-Milieus® 2018, Heidelberg / Berlin, <https://www.sinus-institut.de/veroeffentlichungen/downloads/download/informationen-zu-den-sinus-milieusR/download-file/2875/download-a/download/download-c/Category/> [9.12.2019]
- Six, Frédérique E. / Sorge, Arndt, 2008, Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building, in: *Journal of Management Studies*, 45. Jg., Nr. 5, S. 857–884

- Taştan, Seçil Bal / Davoudi, Seyed Mehdi Mousavi, 2015, An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context, in: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181. Jg., S. 23–32
- Taylor, Shelley E. / Fiske, Susan T., 1978, Saliency, Attention, and Attribution: Top of the Head Phenomena, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd. 11, S. 249–288
- Thaler, Richard / Sunstein, Cass, 2009, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, London
- Ullrich, Anja, 2012, Vertrauen und Krise. Eine experimentelle Analyse des Einflusses einer wirtschaftlichen Krise auf Vertrauensbeziehungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Organisationsstrukturen, in: *Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Band 336, Hamburg
- Ullrich, Anja, 2013, Trust and Trustworthiness in Times of Crisis. Social Science Research Network Paper, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2220877 [4.8.2020]
- Webb, Thomas / Sheeran, Paschal, 2006, Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavior Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence, in: *Psychological bulletin*, 132. Jg., S. 249–268
- Weber, Paula S. / Weber, James E., 2001, Changes in employee perceptions during organizational change, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 22. Jg., Nr. 6, S. 291–300
- Weibel, Antoinette / Den Hartog, Deanne N. / Gillespie, Nicole M. / Searle, Rosalind / Six, Frédérique E. / Skinner, Denise, 2016, How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer?, in: *Human Resource Management*, 55. Jg., Nr. 3, S. 437–462
- Whitener, Ellen M., 2001, Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, in: *Journal of Management*, 27. Jg., Nr. 5, S. 515–535
- Wicks, Andrew C. / Berman, Shawn L. / Jones, Thomas M., 1999, The structure of optimal trust: Moral and strategic implications, in: *Academy of Management Review*, 24. Jg., Nr. 1, S. 99–116
- Yang, Jixia / Mossholder, Kevin W., 2010, Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach, in: *The Leadership Quarterly*, 21. Jg., Nr. 1, S. 50–63
- YouGov, 2020, Corona, <https://yougov.de/news/2020/06/16/corona-international-briten-mexikaner-und-ihre-unz/> [22.7.2020]

Yu, Ming-Chu, 2009, Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies, in: Public Personnel Management, 38. Jg., Nr. 1, S. 17–32

Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH, 2007, Leitfaden zum WerteManagementSystem, Weingarten, <https://www.dnwe.de/wp-content/uploads/2019/03/WerteManagementSystem-Buch.pdf> [12.12.2019]