

---

## **A.1. Kann personales Vertrauen virtuell produziert und reproduziert werden?**

*Sylvia Steinheuser*

*Joachim Zülch*

### **1. Einleitung**

Vertrauen wird vielfach als definitorischer Bestandteil virtueller Organisationsformen diskutiert. Dies begründet sich nicht zuletzt darin, dass dem Vertrauen intra- wie interorganisational die Funktion eines Koordinations- und Kontrollmechanismus zugesprochen werden kann. Dieses wird umso bedeutsamer, als dass die Arbeit in virtuellen Kooperationen durch Unvorhersehbarkeit und damit durch geringe Erwartungssicherheit gekennzeichnet ist. In Anlehnung an die von Luhmann (2000) angenommene Funktionalität von Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozial verursachter Komplexität, kann Vertrauen als wesentlich für die Bewältigung des enormen Komplexitätsniveaus und den daraus folgenden erheblichen Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeiter auf beiden Seiten der Kooperation betrachtet werden.

Ein hohes Vertrauensniveau auf beiden, in der Literatur hauptsächlich diskutierten Emergenzebenen des Vertrauens, dem Systemvertrauen auf der einen und dem personalen Vertrauen auf der anderen Seite, kann folglich aufgrund der hohen inneren Komplexität und Unsicherheit dieser Organisationsform als entscheidender Erfolgsfaktor virtueller Kooperationsformen bewertet werden.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem personalen Vertrauen zu. Führungskräfte als Initiatoren von virtuellen Kooperationsbeziehungen und Mitarbeiter, die sich in virtuellen Teams engagieren, wirken an den Schnittstellen des Netzwerkes als so genannte „boundary spanners“ (Sydow 1992), die zur Reproduktion von Vertrauen als Strukturmerkmal der Netzwerkbeziehungen beitragen. Als problematisch erweist sich dabei der Sachverhalt, dass per definitionem der virtuelle den sozialen Kontext ersetzt. Die Ergebnisse des Verbundprojektes InVirtO<sup>1</sup> zeigen die Bedeutung von persönlichen, also Face-to-Face-Kontakten für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungsformen auf. Fraglich ist daher, ob sich personales Vertrauen unter weitgehendem Verzicht auf FtF-Kontakte herausbilden kann. Oder anders formuliert: Reicht die Mitgliedschaft im Partnerunternehmen aus, um Vertrauen zwischen den Beteiligten zu etablieren? Diese Frage aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zu beantworten, ist Ziel dieses Beitrags.

---

<sup>1</sup> InVirtO - Synchronisierte Unternehmens- und Kompetenzentwicklung in virtuellen Organisationsstrukturen der Biotechnologiebranche - ist ein im Rahmen des BMBF-Förderschwerpunktes "Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit" in der Projektträgerschaft des DLR gefördertes Projekt.

## 2. Personales Vertrauen

Vertrauen ist ein stark generalisierter Begriff, der im alltagssprachlichen Gebrauch Anwendung auf vielfältige Situationen erfährt. Da sensu Luhmann (2000) Vertrauen daher nur auf Basis seiner Funktion als Einheit begriffen werden kann, formulierte er seine weithin bekannte Definition des Vertrauens als Mechanismus der Reduktion sozial verursachter Komplexität: Vertrauen - so heißt es bei Luhmann - reduziert soziale Komplexität, indem sich der Handelnde in seiner Entscheidung bezüglich verschiedener Handlungsalternativen auf Erwartungen im Hinblick auf das Handeln anderer stützt.

Dies wird dann erforderlich, wenn die Informationen, die man für eine rationale Entscheidung benötigen würde, fehlen. Mit Simmel (1958) argumentiert Luhmann (2000) daher, dass Vertrauen eine Mischung aus Wissen und Nicht-Wissen sei.

Die Erwartungen bezüglich des Handelns anderer können enttäuscht werden, das heißt, der Vertrauende setzt sich mit seinem Vertrauen möglichen Verlusten aus und geht damit ein Risiko ein. Das Risiko kann demnach als konstitutiv für Vertrauen betrachtet werden.

Aus dem bisher Dargestellten lassen sich die folgenden zentralen Annahmen ableiten:

- Vertrauen überbrückt fehlende Informationen, die Ego für eine rationale Handlungsplanung bräuchte.
- Ego erwartet ein Verhalten Alters, das mit positiven Konsequenzen für Ego verbunden ist (bzw. Ego erwartet positive Handlungsfolgen ausgehend von dem abstrakten System, dem er vertraut).
- Ego wählt auf Basis dieser Erwartungshaltung aus mehreren Handlungsalternativen aus. Vertrauen referiert demnach auf mehrere Handlungsalternativen.<sup>2</sup>
- Ego geht damit ein Risiko ein, denn seine Erwartungen können enttäuscht werden.

Im Folgenden soll daher unter Vertrauen eine positive Erwartungshaltung bezüglich der Folgen des eigenen Handelns in einem mittleren Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen verstanden werden, die zu der Wahl einer von mehreren Handlungsalternativen im Sinne einer riskanten Vorleistung führt.

Die verschiedenen Vertrauensarten, die die Umgangssprache und die Literatur kennen, werden im Hinblick auf das Vertrauensobjekt unterschieden. Im Allgemeinen werden in dieser Weise auch personales und Systemvertrauen begrifflich abgegrenzt: Personales Vertrauen bezieht sich auf eine Person als Vertrauensobjekt, Systemvertrauen hingegen

---

<sup>2</sup> Dies grenzt im vorliegenden Verständnis das Vertrauen vom Zutrauen oder der Zuversicht ab. Zuversicht zeichnet sich im Unterschied zum Vertrauen durch einen Mangel an Handlungsalternativen aus.

auf ein abstraktes System, wie beispielsweise das Bankwesen im Allgemeinen oder ein bestimmtes Kreditinstitut als ‚die Bank meines Vertrauens‘.

Anders hingegen ist das Begriffsverständnis Niklas Luhmanns. Luhmann (2000) definiert personales Vertrauen als generalisierte Verhaltenserwartung, die sich auf Handeln bezieht, welches persönlich zugerechnet werden kann. Personales Vertrauen bezieht sich demnach auf die selektive Darstellung der eigenen Persönlichkeit anderer Menschen und kann somit als über die individuelle Persönlichkeit geleitete Form der Vertrauensbildung verstanden werden. Vertrauen zu Personen, das diesen auf Basis ihrer Mitgliedschaft eines sozialen Systems und nicht auf Grundlage ihrer individuellen Persönlichkeit geschenkt wird, versteht Luhmann (2000) hingegen als Systemvertrauen.

Es kann damit für virtuelle Organisationen gefolgert werden, dass personales Vertrauen erst dann zum Tragen kommt, wenn die individuelle Persönlichkeit sichtbar und Verhalten damit vorhersagbar geworden ist. Das Vertrauen, das man demnach Akteuren aus den Unternehmen virtueller Verbünde entgegenbringt, kann damit partiell und vor allem in der Phase der Partnersuche und Anbahnung bzw. zu Beginn der Zusammenarbeit in organisationsübergreifenden Teams als Systemvertrauen gewertet werden. Dieses wird jedoch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit durch personales Vertrauen überlagert. Damit gewinnt personales Vertrauen für den Erfolg virtueller Kooperationsformen eine besondere Bedeutung.

### **3. Die Bedeutung und die Rolle des personalen Vertrauens in Virtuellen Organisationen**

Für Krystek et al. (1997) sind virtuelle Strukturen und Prozesse aufgrund der damit verbundenen Komplexität zwingend mit der Ausweitung von Vertrauen verbunden. Vertrauensbeziehungen übernehmen die Funktion der relevanten Bindungsfaktoren langfristig stabiler Netzwerke, wie beispielsweise Investitionen, Verträge und andere Abhängigkeiten (Sydow 1996). Doch auch der Verzicht auf die Zentralisierung der Managementfunktionen, als wesentliches Merkmal virtueller Verbünde, trägt zu der Bedeutung des Vertrauens bei: Statt einer hierarchischen Leitung durch formale Integrationsmechanismen wie Vorschriften und Regeln gilt eine heterarchische Organisation der Einheiten über weiche Mechanismen, wie Vertrauen zwischen den Beteiligten, eine durch Fairness geprägte Geschäftskultur und die Herstellung von Co-Destiny im Sinne einer Gemeinschaft der Kooperationspartner (Scholz 1997; Tomenendal 2002).

Nach Krystek et al. (1997) lassen sich über die von Luhmann (2000) formulierte Komplexitätsreduktion infolge der Tatsache, dass durch Vertrauen gewisse Entwicklungs-

möglichkeiten von der Berücksichtigung ausgeschlossen werden, hinaus weitere positive Wirkungen von Vertrauen benennen, nämlich der aus dem gewährten Vertrauen resultierende Ansporn zur Übernahme von Verantwortung, die Verbesserung von Kommunikation und Gruppeneinfluss, die Steigerung von Kooperation und Problemlösung in Gruppen sowie die Transaktionskostenminimierung. Gemeinhin wird angenommen, dass Vertrauen unter den Mitgliedern einer Organisation ihre Leistungsbereitschaft fördert und zu einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung beiträgt (Bierhoff 2002). Als weitere Vorteile von Vertrauen werden unter anderem Förderung kooperativen Verhaltens, Reduktion negativ verlaufender Konflikte, schnelle Bildung von ad hoc Arbeitsgruppen, Verbesserung von Quantität und Qualität ausgetauschter Informationen, Abbau von Ängsten, Förderung von Offenheit und Ehrlichkeit, Ermöglichung nonkonformen Gruppenverhaltens, Verbesserung von Kreativität und Lernbereitschaft genannt (Büssing 2000; Büssing/Broome 1999; Pribilla 2000; Schlichter et al. 2003).

Was Büssing (2001) für das Verhältnis von direkten und indirekten Formen der Kontrolle in der Telearbeit konstatiert, kann auf interorganisationale Netzwerke übertragen werden. Die direkte, also externe Kontrolle der einzelnen Partner ist kaum gegeben. Um zu verhindern, dass sich die Beteiligten opportunistisch verhalten und Informationsasymmetrien ausnutzen, um ihre eigenen Interessen auch auf Kosten Dritter zu verfolgen, bieten sich formalvertragliche Absicherungen an - oder so genannte „Beziehungsverträge“ (Büssing 2001, S. 92), deren Basis Vertrauen ist und die die Wirksamkeit von Spielräumen im Sinne der eigenen organisationalen Ziele sichern. Virtuelle Organisationsverbände müssen demnach Vertrauensorganisationen sein – einen Begriff, den Krystek et al. (1997) in Anlehnung an Bleicher (1996) in die Diskussion um die Organisationsform virtuelles Unternehmen eingebracht haben.

Nach Miles und Snow (1986) sind die Vertrauensbeziehungen in dynamischen Netzwerken jedoch durch besondere Anforderungen gekennzeichnet, nämlich durch „einen offeneren Informationsaustausch, ein reduziertes Maß an Kontrolle, die Übernahme besonderer Risiken, ein höheres Maß an (gewährter) Autonomie, eine größere Toleranz gegenüber Einflußnahmeversuchen, eine gewisse zeitliche Stabilität.“ (Sydow 1996, S. 12). Dies gilt demnach auch für virtuelle Organisationen. Durch die informationstechnische Vermittlung dieser Kooperationsform, ihrer zeitlichen Begrenztheit und der damit häufig verbundenen wechselnden Mitgliedschaft in virtuellen Organisationen wird der Vertrauensaufbau und –erhalt erschwert. Sydow (1996, S. 12) bezeichnet dieses Faktum als „Vertrauensdilemma“, das bei Kooperationen, die nicht an bewährte Beziehungen anknüpfen, besonders virulent wird. Büssing (2000) glaubt die Etablierung von Vertrauensbeziehungen auch deshalb als schwierig, weil die zukünftigen Arbeitnehmergenerationen nur spärliche Erfahrungen mit der Vertrauensbildung in traditionellen Unter-

---

nehmenskontexten machen werden und daher nur wenige Personen eine entsprechende sozialisatorische Erfahrung mit Vertrauen in die virtuelle Organisationsform einbringen können. Es stellt sich demnach die Frage, wie der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in der Phase der Anbahnung und Partnersuche zwischen den Geschäftsführern bzw. zwischen den Mitgliedern virtueller Teams als boundary role persons gefördert werden können.

#### **4. Genese und Reproduktion von personalem Vertrauen in virtuellen Organisationen**

Wie oben angeführt, dürfte die Entwicklung von Vertrauen in virtuellen Organisationen ausgesprochen schwierig sein. Gemäß des von Handy (1995, zit. bei Hofmann 2003, S. 34) formulierten Credo „Trust needs time – trust needs touch“ wird davon ausgegangen, dass der Aufbau von Vertrauen in virtuellen Strukturen wegen der damit verbundenen Kurzfristigkeit und des fehlenden sozialen Kontextes schwierig bis unmöglich ist.

Vertrauen entsteht in der Regel dann, wenn das Vertrauensobjekt vertrauenswürdig erscheint. Hierbei spielen folglich Attributionsprozesse eine Rolle. Nach dem von Kelley (1972) formulierten Auf- und Abwertungsprinzip wird einer Person eine Eigenschaft, also z.B. Vertrauenswürdigkeit oder eine jener Eigenschaften, die die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit begünstigen, also z.B. Verschwiegenheit, dann zugeschrieben, wenn diese eine Verhaltensweise auch dann zeigt, wenn in der Situation hemmende Faktoren wirksam sind. Begünstigt die Situation hingegen eine bestimmte Handlung, dann ist Zuschreibung der Eigenschaft nicht mehr eindeutig möglich. Ähnliches finden wir bei Luhmann (2000), der formuliert, dass Normausführung des Handelns aufgrund ihrer Unauffälligkeit und ihrer mangelnden Ausdrucksstärke zum Entstehen von Vertrauen nicht ausreicht. Um jedoch entsprechende Erfahrungen machen zu können, muss es in der Regel zu mehrfachen Kontakten mit der Vertrauensperson kommen. Als Basis solcher Attributionsprozesse und damit der Vertrauenswürdigkeit kann demnach die Vertrautheit des Vertrauensobjekts betrachtet werden. Nahezu alle Autoren (z.B. Giddens 1996; Luhmann 2000; Zucker 1986) betonen, dass sich personales Vertrauen auf der Basis früherer Erfahrung bildet. Denn grundsätzlich gilt: Ohne jegliche Informationen kann nicht vertraut werden. So schreibt Simmel (1958, S. 263): „Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen.“ Doch eben jene Vertrautheit fehlt beim Zusammentreffen der Personen, die boundary roles innehaben und für den Beziehungsaufbau zwischen den Organisationen zuständig sind (Bierhoff/Herner 2002). Wie also kann sich Vertrauen in der Phase der Anbahnung und Partnersuche zwischen den Geschäftsführern als boundary role persons bilden?

Wenn in der Phase der Anbahnung und Partnersuche sowie zu Beginn der virtuellen Teamarbeit eine ausreichende Vertrautheit nicht gegeben ist, ist davon auszugehen, dass in diesen Phasen vor allem Systemvertrauen virulent ist. Das heißt, das Vertrauen, das den boundary spanners entgegengebracht wird, resultiert aus ihrer Mitgliedschaft in der entsprechenden Organisation. Entscheidend wird demnach die Reputation des Unternehmens. Man greift somit auf die Erfahrungen Dritter zurück. Als zuverlässige Informationen wird man dabei vor allem diejenigen bewerten, die von Personen stammen, die man persönlich kennt und denen man selbst bereits vertraut (Schlichter et al. 2003).

In der bei Schlichter et al. (2003) berichteten Online-Befragung zum Vertrauensaufbau bei Organisationen mit telekooperativ unterstützten Geschäftsprozessen standen beim Aufbau von initialem Vertrauen respektive bei der Auswahl potenzieller Kooperationspartner Faktoren wie Zuverlässigkeit, Fachkompetenz, Vorhersehbarkeit, eine gute Qualität der Kommunikation und Ehrlichkeit im Vordergrund. Neben die Erfahrungen von Dritten treten demnach Referenzen wie erfolgreich abgeschlossene Projekte, die die Fachkompetenz belegen können. Dies wird durch die Ergebnisse im InVirtO-Projekt bestätigt; auch hier wurde die Kenntnis erfolgreich abgewickelter Projekte als vertrauensförderlich bewertet. Doch auch die persönliche Ebene wurde für den Vertrauensaufbau betont. Auch Schlichter et al. (2003, S. 251) verweisen für die Bildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen in telekooperativ unterstützten Geschäftsbeziehungen auf die Relevanz von „Faktoren, die eher in einem unmittelbaren Miteinander zum Tragen kommen“. So berichteten die Interviewpartner bei sich selbst eine Art Gespür, ein diffuses Gefühl, als ausschlaggebend dafür, dem Gegenüber Vertrauen zu schenken: „Vertrauen ist nasengebunden“ – so ein Teilnehmer wörtlich in den Interviews von Schlichter et al. (2003, S. 252).

Eine wesentliche Rolle bei diesem ‚Gefühl‘ spielt möglicherweise die Sympathie. Bierhoff et al. (1983) konnten eine relativ hohe Korrelation für Vertrauen und Sympathie nachweisen, die sie in der Weise interpretieren, dass Vertrauen Sympathie hervorruft. Nach Giddens (1997) Annahme der Dualität der Struktur kann davon ausgegangen werden, dass umgekehrt Sympathie Vertrauen hervorruft. Dabei sind uns eben jene Personen besonders sympathisch, denen wir eine hohe Selbstähnlichkeit unterstellen. Sozialpsychologische Untersuchungen verweisen dabei auf die hohe Bedeutung der wahrgenommenen Ähnlichkeit in Bezug auf soziale Einstellungen und Werte (Stroebe et al. 1990). Ähnliche Werte und Normen der boundary spanners sind vor allem dann zu erwarten, wenn die potenziellen Kooperationspartner eine ähnliche Unternehmenskultur aufweisen. Ergebnisse des InVirtO-Projekts stehen hierzu noch aus.

Als ein weiterer wesentlicher Faktor könnte sich die Einstellung der eigenen Organisation bezüglich des Themas Vertrauen erweisen und damit die Frage, ob es sich eher um

---

eine Vertrauens- oder eine Misstrauensorganisation handelt (Bleicher 1996). Wie attributionstheoretische Untersuchungen (Strickland 1958) belegen, baut man zu Personen, die man überwachen soll, weniger Vertrauen auf. Dies bedeutet jedoch auch, dass die Vertrauenseinstellung der Organisation und damit sozusagen ihre ‚Vertrauensbereitschaft‘, wesentlichen Einfluss auf das Vertrauen nimmt, das man den Vertretern der anderen Organisationen entgegenbringt. Die derzeitige Befundlage im InVirtO-Projekt zeigt auch, dass eine positive Kommunikation der Geschäftsführung bzw. des Top-Managements über das Kooperationsvorhaben und den potenziellen Kooperationspartner als wesentlich für den Vertrauensaufbau wahrgenommen wird.

Neben der Vertrautheit spielt die Einschätzung der Motivation des Gegenübers für die Bewertung seiner Vertrauenswürdigkeit eine Rolle, also die Frage, ob der Andere das geschenkte Vertrauen annehmen und sich seiner würdig erweisen wird oder ob er es missbrauchen wird. Zur Abschätzung der Motivation sind Offenheit und Ehrlichkeit der Projektpartner entscheidend. Diese wurden in den Pilotbefragungen des InVirtO-Projekts für den Vertrauensaufbau als wesentlich benannt. Entscheidend für die Phase der Anbahnung und Partnersuche ist dabei vor allem die Offenheit bezüglich der mit der Zusammenarbeit verfolgten Ziele. Für die Einschätzung der Motivation spielen jedoch auch Werte und Normen sowie die Rechtsordnung nebst Sanktionsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle, da sie das objektive Risiko einschränken (z.B. Giddens 1996; Luhmann 2000).

Eine Norm kann um ihrer selbst willen, das heißt, aus innerer Überzeugung, eingehalten werden. Sie wird dann zu einem internalisierten Handlungsprinzip, zu einer Maxime. Solcherart Vertrauen wird daher auch als maximbasiertes Vertrauen bezeichnet (Osterloh/Weibel 2000). Diesem entspricht die Ehrenhaftigkeit oder auch die Zuneigung Giddens (1996), die dieser für die Zuschreibung der Vertrauenswürdigkeit bei Personen neben der wahrgenommenen Integrität annimmt. Eine ganz andere Form des Vertrauens wird hingegen unter dem Begriff des instrumentellen Vertrauens verhandelt. Hier ist die Einhaltung der Norm nur Mittel zum Zweck. Instrumentelles Vertrauen kann daher als extrinsisch motiviert betrachtet werden, maximbasiertes Vertrauen hingegen als intrinsisch (Osterloh/Weibel 2000). Ein solch instrumentelles Vertrauen spricht Zündorf (1986) an, wenn er auf die Interdependenz der Akteure als Entstehungs- und Stabilitätsbedingung von Vertrauen verweist. Sind diese wechselseitig voneinander abhängig, dann hegen sie im Bewusstsein ihrer Interdependenz eine ausgeprägte gegenseitige Kooperationsbereitschaft. Kooperationsbereitschaft und Vertrauen sind jedoch nicht gleichzusetzen (Büssing 2000). Unter Giddens (1997) Annahme der Dualität der Struktur gehen wir jedoch auch hier davon aus, dass Vertrauen Kooperationsbereitschaft hervorruft und umgekehrt, beide also in einem rekursiven Zusammenhang stehen. Erklär-

bar wird dies unter Rückgriff auf Festingers Dissonanztheorie (1957): Die Wahrnehmung der eigenen Kooperationsbereitschaft führt zur Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners. Auch Scholz spricht diese instrumentelle Form des Vertrauens an, wenn er von „Vertrauen durch Schicksalsgemeinschaft“ (2002, S. 30) spricht. Scholz (2002) kommt wie oben angeführt zu dem Schluss, dass Vertrauen zwar wünschenswert, aber unwahrscheinlich ist. Als ein realistischeres Konzept betrachtet er daher das von Davidow/Malone (1993) in die Diskussion um virtuelle Organisationen eingebrachte Konzept der Schicksalsgemeinschaft. Mit Co-Destiny bezeichnet Scholz (2002) demnach den Umstand, dass die Partner zur Zielerreichung voneinander abhängig sind, darum wissen und entsprechend handeln.

Scholz (2002) argumentiert an dieser Stelle in Bezug auf Vertrauen als Gestaltungsprinzip virtueller Teams. Als problematisch für die Genese und Reproduktion von Vertrauen in virtuellen Teams wird der fehlende soziale Kontext betrachtet. Dennoch bringen virtuelle Teams einen wesentlichen vertrauensrelevanten Umstand mit, nämlich eine relative Dauerhaftigkeit der sozialen Interaktionen. Denn damit sich personales Vertrauen bilden kann, muss es nach Luhmann (2000) zu mehrfachen Kontakten kommen, in denen die Wesensart des Anderen deutlich werden kann. Nur so kann das Handeln der Persönlichkeit zugerechnet werden - für Luhmann, wie geschildert, das entscheidende Merkmal personalen Vertrauens.

In virtuellen Teams arbeitet man in der Regel solange zusammen, dass es zu wiederholten Kontakten und entsprechenden Erfahrungen kommt. Nun wird vor allem die Konsistenz des eigenen Verhaltens zum entscheidenden Kriterium des Vertrauensaufbaus und -erhalts. Denn nach Luhmann (2000) ist für die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit einer Person eine konsistente Darstellung des Selbst erforderlich. Vertrauen in Bezug auf Menschen kann als generalisierte Erwartung verstanden werden, dass der andere seine Handlungsmöglichkeiten entsprechend der Persönlichkeit, die er in seinem Handeln bisher dargestellt hat, nutzen wird. Um das eigene Selbst als eine mit der Umwelt korrespondierende Identität zu repräsentieren, müssen die Erwartungen der anderen umformend in das eigene Verhalten integriert werden. Dazu müssen Regeln und Normen eingehalten werden. Ähnlich beschreibt Giddens (1996) den Prozess der Vertrauensbildung. Die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit erfordert für ihn, dass auf Basis langfristiger Bekanntschaft ausreichend Glaubwürdigkeitsbeweise der eigenen Zuverlässigkeit erbracht wurden. Was als glaubwürdig gilt, wird unter Rückgriff auf gemeinsam geteilte Werte und Normen eines sozialen Systems entschieden. Sie bestimmen, welche Verhaltensweisen als vertrauensrelevant zu werten sind.

Die Liste der in der Literatur zu findenden Verhaltensweisen, denen eine vertrauensproduzierende und –reproduzierende Wirkung zugesprochen wird und um deren Umset-

---

zung sich die Mitglieder virtueller Teams dementsprechend bemühen sollten, ist lang. Genannt werden unter anderem Aufrichtigkeit, Berechenbarkeit, Bereitschaft zur vollständigen Information, Diskretion in persönlichen Problemen, Ehrlichkeit, Einhaltung von Versprechen und Zusagen, Fehlertoleranz, Integrität, Kompetenz, Unterstützung, Wahrnehmung und Abbau von Ängsten und Widerständen durch Gespräche, wahrgenommene Fairness, wohlwollende Intentionen, Offenheit, Zielklarheit (z.B. Bierhoff 2002; Krystek et al. 1997; Lipnack/Stamps 1998; Neubauer 1997, Schweer/Thies 1999). Relevant könnte in virtuellen Teams deshalb die Etablierung einer eigenen Vertrauenskultur werden. Pribilla (2000) weist in Anlehnung an Reichwald et al. (2001) darauf hin, dass Vertrauen durch das Schaffen von mentaler Vernetzung aufgebaut werden kann. Grundlage einer solchen mentalen Vernetzung bilden Wertegemeinschaften und damit eine entsprechende Teamkultur. Eine mentale Vernetzung kann als gelungen bezeichnet werden, wenn alle Partner innerhalb des Netzes in die gleiche Richtung denken und handeln. Die Basis dafür bilden gemeinsame Ziele, ähnliche Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Entscheidungsmuster. Sie bieten ein Grundmaß an Stabilität und Kontinuität. Doch lässt sich eine solche Teamkultur als Träger vertrauensrelevanter Werte und Normen in entsprechenden Spielregeln sichtbar machen, ohne dass es zwischen den Mitgliedern virtueller Teams zu Face-to-Face-Kontakten kommt?

Die Diskussion um die psychologischen und sozialen Konsequenzen computervermittelter Kommunikation (cvK) wird im Wesentlichen von zwei konträren Positionen bestimmt. Während die Vertreter der Substitutions- bzw. Destruktionshypothese den Verlust wesentlicher Anteile direkter Kommunikation beklagen, betonen die Vertreter der Komplementaritäts- bzw. Reproduktionshypothese neue Handlungs- und Identifikationspotenziale der cvK (Boos et al. 2000). In Anlehnung an Giddens (1996) Konzept der gesichtsabhängigen Bindung und der zur Rückbettung abstrakter Systeme erforderlichen Begegnungen an so genannten Zugangspunkten, resümiert Büssing (2000) die Unterstützung des Einsatzes von cvK durch Anknüpfungs- und Begegnungspunkte zur Bildung und Stabilisierung von Vertrauen in sozialen und persönlichen Beziehungsnetzwerken als erforderlich. Er bewertet es auf Basis bisheriger Erkenntnisse als eher unwahrscheinlich, dass sich Vertrauen allein unter flüchtigen organisationalen Bedingungen virtueller Unternehmen herausbildet. Die Wichtigkeit wiederholter persönlicher Kontakte wird auch für die Aufrechterhaltung von Vertrauen durch seine Untersuchungsergebnisse der bei Schlichter et al. (2003) berichteten Pilotstudie zum Vertrauensaufbau bei Organisationen mit telekooperativ unterstützten Geschäftsprozessen bestätigt. Demnach lässt sich folgern, dass sowohl für den Aufbau als auch für die Reproduktion von Vertrauen wiederholte, persönliche Kontakte erforderlich sind.

Im Zuge der Erhebungen im InVirtO-Projekt wurden bezüglich des Themas Vertrauen in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit vor allem zwei Aspekte als wesentlich für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Teammitgliedern benannt:

1. die Institutionalisierung von Gelegenheiten zum persönlichen Beziehungsaufbau zwischen den Teammitgliedern und damit die Möglichkeit zu verstärkter formeller (Transfer von Sachinformation) wie informeller Kommunikation (Transfer persönlicher Informationen),
2. der achtsame Umgang mit vertrauensmindernden Verhaltensweisen, wie beispielsweise Unzuverlässigkeit, Zurückhaltung von Informationen, mangelnde Konfliktbereinigung, öffentliche Herabsetzung einzelner Beteiligter usw.

Diese als Werte und Normen zu fassenden Verhaltensweisen sollen im weiteren Projektverlauf näher spezifiziert werden, sodass sie als eine Art ‚Verhaltenskodex‘ zum Inhalt des geplanten Trainings zur Steigerung vertrauensbewusster Teaminteraktion werden können.

## **5. Ausblick**

Nach derzeitiger theoretischer wie praktischer Befundlage kann davon ausgegangen werden, dass in der Phase der Anbahnung und Partnersuche sowie zu Beginn der Zusammenarbeit in organisationsübergreifenden Teams vor allem strukturelle Merkmale des Systems von entscheidener Bedeutung für den Aufbau des Vertrauens zwischen den so gekannten boundary spanners als Intermediäre der beteiligten Organisationen sind. Entscheidend werden demnach die Reputation und die Referenzen eines Unternehmens sowie sein Bekanntheitsgrad bzw. seine Eingebundenheit in interorganisationale Netzwerke. Die Vorteilhaftigkeit einer ähnlichen Unternehmenskultur als Erfolgskriterium der Partnerwahl wird auf Basis der Tatsache angenommen, dass diese die gemeinsam geteilten Normen und Werte ihrer Organisationsmitglieder repräsentiert, die als handlungsleitend und damit als wesentlich für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen betrachtet werden können. Darüber hinaus prägt die Ausrichtung der eigenen Organisation im Hinblick auf eine Vertrauens- oder Misstrauensorganisation (Bleicher 1986) im Wesentlichen die ‚Vertrauensbereitschaft‘ des Systems und seiner Mitglieder. Schließlich sollte sich jedes organisationsübergreifende Team um den Aufbau einer vertrauensbewussten Teamkultur bemühen. Dazu wird unter Umständen jedoch mehr nötig sein als ein gemeinsames Kick-Off-Meeting. Denn Face-to-Face-Kontakte lassen sich nicht vollständig durch virtuelle Begegnungen ersetzen. Vielmehr erfordert vor allem die Vertrauensproduktion die Institutionalisierung von Gelegenheiten zum persönlichen Beziehungsaufbau zwischen den Beteiligten.

---

## Literatur

- Bierhoff, H.W., Buck, E. & Schreiber, C. (1983). Vertrauen und soziale Interaktion: Einflüsse von interpersoneller Orientierung, Bekanntheit u. Machtbalance in Rollenspielen. Berichte aus dem Fachbereich Psychologie der Philipps-Universität Marburg/Lahn.
- Bierhoff, H.W. (2002). Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim usw.: Beltz.
- Bierhoff, H.W. / Herner, M.J. (2002). Begriffswörterbuch Sozialpsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bleicher, K. (1996). Der Weg zum Virtuellen Unternehmen. Office Management, 1-2, 10-15.
- Büssing, A. (2000). Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen? In: M. Boos, K. J. Jonas / K. Sassenberg (Hrsg.), Computervermittelte Kommunikation in Organisationen (S. 57-72). Göttingen usw.: Hogrefe.
- Büssing, A. (2001). Telearbeit und die Rolle von Vertrauen. In: I. Matuschek, A. Henninger & F. Kleemann (Hrsg.), Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher.
- Büssing, A. / Broome, P. (1999). Vertrauen unter Telearbeit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 3, 122-133
- Davidow, W. H. / Malone, M. (1993). Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt a.M. usw.: Campus.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1996). Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1997). Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/Main: Campus.
- Hofmann, J. (2003). Besser arbeiten in Netzwerken: Wie virtuelle Unternehmen Erfolg haben. Aachen: Shaker.
- Kelley, H.H. (1972). Attribution in social interaction. In: E. E. Jones (Hrsg.), Attribution: Perceiving the causes of behavior (S. 1-26). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Krystek, U., Redel, W. & Reppegather, S. (1997). Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Wiesbaden: Gabler.
- Luhmann, N. (2000). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- Miles, R.E. / Snow, Ch. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. CMR, Vol. 28, No. 3, 62-73.

- 
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In: M. Schweer (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde (S. 105-120). Opladen usw.: Westdeutscher Verlag.
- Osterloh M. / Weibel, A. (2000). Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie der Allmende? In: J. Sydow / A. Windeler (Hrsg.), Steuerung von Netzwerken (S. 88-106). Opladen usw.: Westdeutscher Verlag.
- Pribilla, P. (2000). Führung in virtuellen Unternehmen. ZfB-Ergänzungsheft 2/2000, 1-12.
- Reichwald, R., Möslein, K., Sachenbacher, H., Englberger, H. & Oldenburg, S. (1998). Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin usw.: Springer.
- Schlichter, J., Büssing, A., Reichwald, R., Galla, M., Moranz, C. & Wagner, M. (2003). Wissen und Vertrauen bei der Kontakthanbahnung in Gründernetzwerken. In: P. Mambrey, V. Pipek & M. Rhode (Hrsg.), Wissen und Lernen in virtuellen Organisationen. Konzepte. Praxisbeispiele. Perspektiven (S. 241-261). Heidelberg: Physica.
- Scholz, C. (2002). Virtuelle Teams – Neuer Wein in neue Schläuche! ZfO, 71, 26-33.
- Scholz, C. (1997). Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Schweer, M. K. / Thies, B. (1999). Vertrauen - die unterschätzte Kraft. Zürich usw.: Walter.
- Simmel, G. (1958). Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung (4. Aufl.). Berlin: Duncker und Humblot.
- Strickland, L.H. (1958). Surveillance and trust. Journal of Personality, 26, 200-215.
- Stroebe, W., Hewstone, M., Codol, J.-P. & Stephenson, G.M. (1990) (Hrsg.), Sozialpsychologie. Eine Einführung. Berlin usw.: Springer.
- Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. (1996). Virtuelle Unternehmung. Erfolg als Vertrauensorganisation. Office Management, 7-8, 10-13.
- Tomenendal, M. (2002). Virtuelle Organisation am Rand des Chaos: eine komplex-dynamische Modellierung organisatorischer Virtualität. München usw.: Hampp.
- Zucker, L.G. (1986). Production of trust. Research in Organizational Behavior 8, 53-111.
- Zündorf, L. (1986). Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen. In: R. Seltz, U. Mill & E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen (S. 33-56). Berlin: Edition Sigma.