



Synchronisierte Unternehmens- und Kompetenzentwicklung in
virtuellen Organisationsstrukturen der Biotechnologiebranche

Zum Vertrauen in virtuellen Strukturen

eurom Arbeitspapier Nr. 1 - 031209

Dipl.-Psych. Dipl.-Arb.wiss. Sylvia Steinheuser

Ruhr-Universität Bochum

Fakultät für Maschinenbau

eurom - Europäisches Forschungszentrum für Business-to-Business Management

Universitätsstr. 150

D – 44780 Bochum



Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Theoretische Einbettung des Begriffs ‚Vertrauen‘.....	4
2.1.	Zur Definitionsproblematik	4
2.2.	Soziologische Theorieansätze	5
2.3.	Psychologische Theorieansätze	8
2.4.	Definitionsversuch	10
3.	Die Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Organisationen.....	12
3.1.	Zum Begriff der ‚virtuellen Organisation‘	12
3.2.	Die Bedeutung von Vertrauen für virtuelle Organisationen	13
3.3.	Über die Rolle der verschiedenen Dimensionen des Vertrauens in virtuellen Organisationen	17
3.4.	Elemente des Vertrauensbildungsprozesses	18
	Literatur	22



1 Einleitung

In einer Befragung von 143 Managern in Michigan (Mishra & Morrissey, 1990, zit. bei Bierhoff 1995) hielten 79,4% Vertrauens- bzw. Misstrauensbeziehungen unter den Mitarbeitern für einen wesentlichen, die Effektivität einer Organisation bestimmenden Faktor. Dieses Ergebnis verweist auf die Relevanz von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen – zumindest im Glauben der Führungskräfte. Auf den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Effektivität haben vor allem Schweer (1997) und Bierhoff (1995) hingewiesen. Für Heisig (1997) entscheidet die Qualität der Vertrauensbeziehungen in einer Gesellschaft sogar in erheblichem Umfang über den Gesamterfolg der Ökonomie.

Bis zu Beginn der 90er Jahre war Vertrauen ein Thema, das in der sozialwissenschaftlichen Diskussion keine besondere Beachtung fand. Auch Krampen (1997) merkt an, dass sich die Präsenz des Begriffes ‚Vertrauen‘ in der Umgangssprache in der sozialwissenschaftlichen Fachliteratur kaum in einem adäquaten qualitativen und quantitativen Umfang widerspiegelt. Gleiches konzertiert er für die psychologische Forschung und Theorienbildung. Bereits 1999 spricht Funder in Bezug auf ‚Vertrauen‘ von der „Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffes“, sodass „die Vertrauensproblematik“ nicht länger als „randständiges Phänomen in der Soziologie“ (S. 77) betrachtet werden kann.

Die randständige Bedeutung von Vertrauen in der sozialwissenschaftlichen Forschung spiegelt sich in der Praxis wider. So gibt Bierhoff (1995, S. 2148) an, dass obwohl Vertrauen als wesentliche Voraussetzung für effektive Arbeit gilt, „vielfach die Förderung interpersonellen Vertrauens in Organisationen kaum mehr als ein Lippenbekenntnis“ ist. Grundsätzlich weist Heisig (1997) unter Colemans Verständnis von Vertrauen als soziales Kapital darauf hin, dass wie bei anderen Kollektivgütern auch, die Bedeutung von Vertrauen durch die einzelnen Akteure meist unterbewertet wird.



2 Theoretische Einbettung des Begriffs ‚Vertrauen‘

2.1 Zur Definitionsproblematik

Schon bei dem Versuch eine einheitliche Definition für den Begriff ‚Vertrauen‘ zu finden, wird deutlich, dass dieser Versuch der gleichen Problematik wie viele andere umgangssprachlich genutzte Konstrukte erliegt, deren Bedeutung nahezu ubiquitär erscheint (Krampen 1997). Krampen (1997, S. 16) führt dazu aus: „Wohl nur bei wenigen Charakteristika des menschlichen Verhaltens und Erlebens ist die Diskrepanz zwischen ihrer direkten Relevanz und Thematisierung im Alltagsleben und ihrer psychologischen Erforschung ähnlich groß, wie bei dem Merkmal des Vertrauens.“. Er macht für die fehlende Prägnanz der Definitionen die unterschiedlichen Konnotationen alltagssprachlicher Begriffe verantwortlich, die ebenso inter- wie intraindividuell variieren können und darüber hinaus eine kontextuelle Verwobenheit aufweisen. Diesen ‚Mehrwert‘ umgangssprachlicher Verwendungsbedeutungen verlieren wissenschaftliche Definitionen nicht zuletzt durch die in ihnen enthaltenen ‚Hilfsbegriffe‘. Dennoch soll diesem Aufsatz eine Einigung auf eine Definition voranstellen, die mit ihrer theoretischen Einbettung das Relevanzsystem der Autorin darstellt, das es darzulegen gilt. Hierzu sollen verschiedene Definitionsansätze der soziologischen und psychologischen Vertrauensforschung untersucht und auf ihre Nützlichkeit überprüft werden.

Dabei muss eine Definition gefunden werden, die den verschiedenen im weiteren Verlauf geschilderten Dimensionen des Vertrauens gleichermaßen gerecht wird. Problematisch erscheint, dass sich einige Veröffentlichungen in ihrer Definition auf interpersonelles Vertrauen beziehen, nichts desto trotz im weiteren Verlauf ihrer Ausführungen die anderen Dimensionen gleichermaßen in Anspruch nehmen (vgl. exemplarisch Krystek et al. 1997). Dabei muss Vertrauen mehr als nur in seiner Funktionalität definiert und beschrieben werden. Um auf der gewählten Definition aufbauend seine gesamten Zusammenhänge, die ebenso systemstrukturierend wirken, wie sie gleichermaßen Resultat sozialer Konstruktionsleistung sind und dabei kognitive und emotive, normative, rationale und weniger rationale Anteile vereinen, zu beleuchten, müssen die konstituierenden Merkmale des Prozesses der Genese und Aufrechterhaltung identifiziert werden.

Hierzu werden im Folgenden einige soziologische und psychologische Ansätze vorgestellt.





2.2 Soziologische Theorieansätze

In der Durchsicht der soziologischen Literatur zum Vertrauensbegriff lassen sich vor allem drei Vertreter der allgemeinen Soziologie ausmachen, die die soziologische Vertrauensforschung wesentlich beeinflusst haben: Niklas Luhmann (1989), James S. Coleman (1991) und Anthony Giddens (1996). Allen drei gemeinsam ist die Betrachtungsweise von Vertrauen als riskante Vorleistung, die dann wirksam wird, wenn Wissen und Informationen fehlen.

Luhmanns (1989) Verdienst ist es vor allem, mit der Konzeptualisierung von Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion von Unsicherheit auf die Funktionalität von Vertrauen hingewiesen zu haben. Dabei versteht er Vertrauen als funktionale Systemerfordernis, wobei er sowohl die systemische Funktion als auch die systemisch erzeugte Leistung von Vertrauen betont (vgl. Funder 1999). Misstrauen erhält bei ihm den gleichen funktionalen Stellenwert wie das Vertrauen. Er weist also auch dem Misstrauen systemerhaltende Funktion zu und macht es zu einer Notwendigkeit. Luhmann (1989) unterscheidet zwischen Zutrauen (als Normalfall eines funktionalen Wissens- und Kontrollverzichtes und notwendige Voraussetzung jeglichen menschlichen Handelns) und Vertrauen, welches er als bewusste Entscheidung zwischen Handlungsalternativen unter dem Wissen des impliziten Risikos dieser Entscheidung konzipiert.

Die Entscheidungstheorien in der Tradition Colemans gehen auf Deutsch (1962) und seine Überlegungen zum Vertrauen aus Zuversicht in interpersonalen Entscheidungssituationen zurück. Coleman (1991) beschreibt Vertrauen als einseitige Übertragung von Kontrollrechten über Ressourcen, Handlungen oder Ereignissen als Kooperationsstrategie in Entscheidungssituationen unter Risiko, da der Treugeber nicht weiß, ob sein Vertrauen gerechtfertigt ist. Grundlegend ist damit die Betrachtung von Vertrauen als Resultat eines rationalen Entscheidungsprozesses. Coleman (1991) stützt sich in seinen Überlegungen auf die situativen Parameter des spieltheoretischen Gefangenen-Dilemmas, in dem Gewinn-, Verlustchancen und Informationsmenge bestimmen, ob sich ein Akteur entscheidet, Vertrauen zu gewähren. Dabei geht er davon aus, dass das Vertrauen um so größer ist, je geringer das Risiko eines möglichen Verlustes ist (vgl. Funder 1999).

Problematisch an dieser Betrachtungsweise ist die theoretische Konzeption von Vertrauen als strategisches Verhalten. Wird Vertrauen als rationales Kalkül konzipiert, erscheint es vor allem wissensbasiert (vgl. Preisendörfer 1995). Dies impliziert den Versuch, Vertrauen vorhersagbar





zu machen. Spieltheoretische Überlegungen kommen jedoch durch die experimentelle Reduzierung auf nur wenige Variablen der eher naturwissenschaftlich ausgerichteten psychologischen Forschung gleich, die der Komplexität sozialen Handelns nicht gerecht werden kann. Eben jene Komplexität macht eine rationale Entscheidung unmöglich, da diese eine korrekte Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Person voraussetzen würde. Hierfür fehlen jedoch relevante Informationen. Luhmann (1989) weist zu Recht darauf hin, dass Vertrauen oftmals unbegründbar ist und gerade durch ein Überziehen vorhandener Informationen zustande kommt.

Exkurs

In Colemans Verständnis von Vertrauen als riskante Vorleistung eines zweckgerichtet handelnden Akteurs in ökonomischer Absicht zeigt sich eine Nähe zu betriebswirtschaftlichen Theorien. So bietet die Neue Institutionenökonomie (vgl. Krystek et al. 1997; Picot et al. 1996) ein theoretisches Erklärungsmodell, um die Kostenwirkung von Vertrauen zu belegen. Wesentlicher Vertreter dieser Betrachtungsweise ist die Transaktionskostentheorie. Hier wird Vertrauen als Kontrollinstrument betrachtet, das Koordinations- und Transaktionskosten senkt. Grundgedanke ist dabei, dass die Internalisierung gemeinsam geteilter Normen und Werte im Sinne eines Selbstkontrollmechanismus Vertrauen schafft und so eine äußere Kontrolle überflüssig macht. Im Falle fehlenden Vertrauens werden hingegen juristische Regelwerke und ihre Kontrolle entscheidend, die erhebliche Transaktionskosten verursachen. Neben das rationale Kalkül der den Rational-Choice-Theorien verpflichteten Ansätzen treten hier also internalisierte Normen und Werte als strukturierende Komponente, von Coleman (1991) - wie das Vertrauen – als ‚soziales Kapital‘ bezeichnet. Auch Luhmann (1989) verweist bereits auf die rechtliche Regulation sozialen Handelns, die das Risiko, einen Vertrauensbruch zu erleiden, minimiert.

Coleman (1991) nimmt lediglich die rationale Kalkulation als Ursprung des Vertrauens an. Damit vernachlässigt er nicht nur die Einbettung des Vertrauens in historisch und kulturell geprägte Normen und Regeln, sondern auch die vor allem in den Austauschtheorien formulierte Reziprozitätserfordernis.

Die Bedeutung der Rekursivität und die konstituierende Konstruktionsleistung der sozialen Akteure für den Aufbau von Vertrauen kommt in Giddens Überlegungen zum Tragen. Giddens (1996) verweist darauf, dass Vertrauen nur zum Teil rationalistisch rekonstruierbar ist (vgl.





Funder 1999). Ähnlich Luhmann nimmt auch Giddens an, dass Vertrauen gleichermaßen Medium und Ergebnis sozialer Interaktion ist. Er widerspricht ihm jedoch in der Annahme funktionaler Äquivalenz von Vertrauen und Misstrauen, für das er andere konstitutive Elemente annimmt.

Die vor allem an Colemans Ansatz kritisierte mangelnde Betrachtung von Vertrauen als sozialem Phänomen und die fehlende Berücksichtigung der emotionalen Komponenten menschlichen Handelns greifen vor allem Preisendörfer (1995) und Dederichs (1997) in ihren Überlegungen auf. So glaubt Dederichs (1997), dass Emotionen spätestens dann relevant werden, wenn aufgrund mangelnder Informationen bzw. zu hoher Komplexität rationale Entscheidungen nicht möglich sind. Auch Preisendörfer (1995) führt an, dass die korrekte Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Person nicht ausschließlich von situativen Parametern abhängt, sondern ebenso wie die Vertrauensbereitschaft strukturell und personell typisiert und von der emotionalen Befindlichkeit der Person abhängt. Diese Leerstelle zu füllen, könnte Aufgabe psychologischer Theorien sein. Diese geben vor allem Aufschluss über die Konzepte der Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit (s. Abschn. 2.3).

Aus soziologischer Perspektive werden somit vor allem zwei Dimensionen des Vertrauens relevant:

- Interpersonelles Vertrauen als Vertrauen zwischen zwei Akteuren. Coleman (1991) unterscheidet dabei noch zwischen interpersonellem Austausch in Primärbeziehungen und in Kooperationsbeziehungen zu Vertretern unterschiedlicher Korporative (wie Banken, Unternehmen etc.) als ‚beratende Intermediäre‘.
- Systemvertrauen als Vertrauen in ein entpersonalisiertes System, das unabhängig von dem – um mit Coleman (1991) zu sprechen – Treugeber funktioniert.

Sowohl Luhmann (1989) als auch Giddens (1996) betrachten darüber hinaus Vertrauen als spezifische Form des Zutrauens. Diese Unterscheidung soll an dieser Stelle keine weitere Betrachtung finden. Beide (Giddens 1996, S.120 ff; Luhmann 1989, S.64 ff) beachten jedoch auch die intrapersonale Bedingtheit von Vertrauen. Mit dieser setzen sich psychologische Theorien auseinander, die im Folgenden betrachtet werden sollen.



2.3 Psychologische Theorieansätze

Psychologische Theorieansätze beziehen sich vor allem auf das Vertrauen in andere Personen. Unter der Zuhilfenahme der beiden Konstrukte Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit verankern sie Vertrauen in personalen Attributen. Als am besten ausgearbeitet können dabei jene Theorien betrachtet werden, die sich mit der Vertrauensbereitschaft als grundlegende Disposition, also als Persönlichkeitseigenschaft bzw. Charakterzug, beschäftigen. Dies sind vor allem die Theorien der psychoanalytischen Entwicklungsforschung, hier vor allem Erikson (1968) sowie die Theorien zur Entwicklung der sozialen Bindung (vgl. z.B. Bretherton 1995; Bowlby, 1975, Spangler & Zimmermann 1995).

Grundannahme beider Theorieansätze ist, dass in der frühesten Kindheit wesentliche Grundlagen für die Ausprägungen des Vertrauens in andere gelegt werden. So thematisiert das neoanalytische Stufenmodell zur Identitätsentwicklung von Erikson (1968) als wesentliche entwicklungspsychologische Determinante des Vertrauens die Herausbildung des Urvertrauens vor allem in der primären Sozialisation, aber auch über die gesamte Lebensspanne hinweg. Ebenso gehen die Theorien zur sozialen Bindung davon aus, dass der Aufbau einer sicheren und stabilen sozialen Beziehung zu einer primären Bezugsperson in der frühen Kindheit für die Entwicklung des Sozialverhaltens, die emotionale Entwicklung, das Explorationsverhalten und für das Vertrauen bzw. Misstrauen in andere Menschen entscheidend ist.

Die sozial kognitiv fundierte Persönlichkeitspsychologie thematisiert ebenfalls vor allem den Aspekt der Vertrauensbereitschaft. Hier ist vor allem die ‚soziale Lerntheorie der Persönlichkeit‘ von Rotter et al. (1972) zu nennen. Die soziale Lerntheorie versteht das Vertrauen als eine über Lebensbereiche mehr oder weniger generalisierte Erwartungshaltung, die zum Tragen kommt, wenn die Person sich in einer subjektiv neuartigen, mehrdeutigen und kognitiv nicht gut strukturierten Situation befindet. Krampen (1997) kritisiert zu Recht, dass mit der Konzeption von Vertrauen als generalisierte Erwartung positiver Ereignisse, deren Zustandekommen mehr oder weniger unabhängig vom eigenen Handeln ist, die Auswirkungen des eigenen Handelns nicht weiter beachtet werden.

Die situative Bedingtheit der Vertrauensentwicklung und die Tatsache, dass Vertrauen intraindividuell über verschiedene Situationen variiert, kommt in diesen Ansätzen nicht zum Tragen. Dies schränkt persönlichkeitspsychologische Ansätze wie die o.a. neoanalytischen



Modelle ebenso in ihrer praktischen Verwertbarkeit ein, wie die Annahme stabiler Dispositionen, die zudem nicht direkt beobachtbar sind. Um handlungsrelevantes Wissen für Unternehmen zu schaffen, erscheint es eher sinnvoll, über eine Veränderung von Situationsvariablen zu gehen, als über eine Veränderung der als relativ stabil angenommenen Persönlichkeitseigenschaften. Jene könnten lediglich für eine adäquate Personalauswahl relevant werden, womit jedoch die Verwobenheit jeglichen sozialen Handelns mit der Situation ebenso zu gering geschätzt wird wie mögliche Transformationsprozesse, denen Vertrauen unterliegen kann. Ungeachtet der problembehafteten Vergangenheitsbezüglichkeit dieser Ansätze können sie wertvolle Hinweise für vertrauensaufbauende und –stabilisierende Parameter liefern (vgl. z.B. den Gedanken des ‚sicheren Hafens‘ in den Bindungs-Theorien in Übertragung auf Unternehmen). Der Wert der entwicklungspsychologischen Ansätze kann also vielmehr in den Hinweisen auf vertrauensaufbauende und –stabilisierende Parameter als in den ihr zugrunde liegenden Annahmen gesucht werden.

Eine höhere Praxisnähe weist auch die Erforschung sozial kognitiver Aspekte des Vertrauens auf. Hier werden vor allem attributionstheoretische Ansätze (einen Überblick gibt Herkner, 1980) interessant. Vertrauensbereitschaft gewinnt aus dieser Perspektive eine dynamische Komponente und mit der Anerkennung der Vertrauenswürdigkeit als Zuschreibungsprozess wird Vertrauen als soziale Konstruktionsleistung konzipiert. Um die Frage zu klären, wann Vertrauenswürdigkeit wahrgenommen wird bzw. attribuiert wird, lassen sich Persönlichkeitseigenschaften bzw. Selbstdarstellungen und Verhaltensweisen untersuchen, über die die Zuschreibung von Vertrauen aktiviert wird. Der Prozess der Genese und Aufrechterhaltung von Vertrauen wird von Koller (1997) über dissonanztheoretische Überlegungen in der Tradition Festingers (1978) versucht. Kognitive Dissonanz, verstanden als unangenehmer Spannungszustand, entsteht in Vertrauenssituationen, wenn eine Person im Wissen um das Risiko Vertrauen gewährt. Das vertrauende Subjekt versucht die Dissonanz über Umformung der beteiligten Kognitionen abzubauen, z.B. über die Aufwertung des Vertrauensobjektes nach einer risikoreichen Entscheidung. Mit dieser Aufwertung werden in der Folge vertrauensvolle Entscheidungen in anderen Situationen wahrscheinlicher. Damit stehen die dissonanztheoretischen Überlegungen Kollers (1997) in Übereinstimmung mit Luhmann (1989): Vertrauen entsteht danach dann, wenn man keine Sicherheit hat, aber Sicherheit benötigt. Das Vertrauen wird damit um so größer, je größer das Risiko in einer gegebenen Situation ist.



Koller (1997) entwirft darüber hinaus ein Erwartungs-Wert-Modell des Vertrauens. Vertrauen wird hier als eine Funktion von Wichtigkeit (Wert) und Risiko (Erwartung) betrachtet. Dabei soll aus einer hohen Wichtigkeit und einem hohen Risiko ein hohes Vertrauen resultieren. Kollers ‚integratives Modell der Vertrauensentwicklung‘ ist dabei als Schwellenmodell konzipiert: Übertritt das wahrgenommene Risiko einen kritischen Schwellenwert, ab dem Vertrauen nicht mehr aufgebaut werden kann, sinkt das Vertrauen.

Forschungsarbeiten zur Entwicklung der Leistungsmotivation verweisen ebenfalls auf die Bedeutung der Kindheit für die Entwicklung einer anderen Dimension des Vertrauens – für die Entwicklung des Selbstkonzeptes eigener Fähigkeiten, dem Selbstvertrauen (vgl. z.B. Heckhausen 1989, Oerter, 1995). Persönliche Selbstwirksamkeitserwartungen werden u.a. in der klinischen Psychologie thematisiert (vgl. z.B. Bandura 1997, Seligman 1995). Eng verbunden damit ist das Zukunftsvertrauen bzw. die Hoffnungslosigkeit, die als wesentlich für die Entwicklung depressiver Störungen (vgl. z.B. Beck 1986) betrachtet werden.

In der Psychologie werden somit folgende Aspekte des Vertrauens thematisiert:

- Vertrauen in andere (als interpersonales Vertrauen),
- Selbstvertrauen (als intrapersonales Vertrauen) und
- Zukunftsvertrauen (als Hoffnung).

2.4 Definitionsversuch

Aus den obigen Darstellungen lässt sich zusammenfassend die folgende Definition ableiten.

Vertrauen soll im Folgenden als affektive Stellungnahme einer Person gegenüber einem Vertrauensobjekt in entscheidungsrelevanten Situationen verstanden werden. Das Vertrauensobjekt kann dabei Ego, alter, ein abstraktes System oder die Zukunft sein. Letzteres soll dabei als besondere, aus den anderen drei Dimensionen resultierende Form des Vertrauens aufgefasst werden.

Dabei wird davon ausgegangen, dass Vertrauen sowohl systemstrukturierende Funktion besitzt als auch Ergebnis sozialer Interaktionen ist (vgl. Giddens 1996, Luhmann 1989).



Vertrauen wird als Mechanismus zur Reduktion von Komplexität sensu Luhmann (1989) deshalb relevant, weil Entscheidungen aufgrund einer stets unzureichenden Informationslage niemals risikofrei sind (vgl. dazu für soziales Handeln das Problem der doppelten Kontingenz). In seiner komplexitätsreduzierenden Funktionalität macht Vertrauen entscheidungsgebundenes Handeln somit erst möglich.

Als zentrale Variablen können herausgearbeitet werden:

1. Das der Situation inhärente und mehr oder weniger bewusst wahrgenommene **Risiko** als situative Variable. Dieses wird wesentlich durch die Erfahrungen mit dem Vertrauensobjekt bestimmt, wobei davon ausgegangen wird, dass sich Erfahrungen auf ähnliche Situationen und Vertrauensobjekte generalisieren. Die Zeit wird damit im Prozess der Vertrauensbildung ein entscheidender Faktor.
2. Erfahrungen bestimmen somit die **Vertrauenswürdigkeit** des Vertrauensobjektes. Vertrauenssignale und Reziprozität werden entscheidend.
3. Die **Vertrauensbereitschaft** als personale Variable, verstanden als dispositionelles Merkmal und damit mehr oder minder stabile Erwartungshaltung des Vertrauenssubjektes.
4. Die **Wichtigkeit** des Entscheidungsziels (in Anlehnung an Koller 1997).

Aus handlungstheoretischer Perspektive wird Vertrauen somit zur vermittelnden emotionalen Reaktion zwischen Kognitionen und Verhalten. Alle drei Ebenen werden dabei nicht als linear, sondern als rekursiv vernetzt aufgefasst.

Die Perspektiven Luhmanns (1989) und Colemans (1991) bezüglich Gewährung von Vertrauen und der Höhe des wahrgenommenen Risikos werden dabei nicht als sich ausschließend betrachtet. Mit Coleman lässt sich die Entscheidung, Vertrauen zu gewähren, dann als strategisch auffassen, wenn das Risiko verhältnismäßig gering ist. In Situationen eines hohen wahrgenommenen Risikos sensu Luhmann wird sie hingegen zwangsläufig zur Notwendigkeit.

Misstrauen soll als vom Vertrauen getrenntes emotionales Phänomen und somit als aus anderen Quellen resultierend und andere Verhaltenskonsequenzen nach sich ziehend





(z.B. Einengung des Verhaltensspielraumes und erhöhter Kontrollbedarf) betrachtet werden.

3 Die Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Organisationen

3.1 Zum Begriff der ‚Virtuellen Organisation‘

Der Begriff der „Virtuellen Organisation“ wurde Mitte der 80er Jahre von Mowshowitz (1986) geprägt. Anfang der 90er Jahre lösten Davidow und Malone (1993) eine breitere Diskussion zu diesem Thema aus. Basierend auf Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis entwickeln sie mit diesem Begriff ein verallgemeinertes Konzept für zukunftsweisende Unternehmenskooperationen, von denen angenommen wird, dass sie die passende Antwort auf die „Economy of speed“ (Heisig & Littek 1995, S. 292) seien. Parallel dazu griff Griesse (1992) im deutschen Sprachraum den Begriff erstmals auf.

Der Begriff der „Virtuellen Organisation“ wird in der Literatur nicht einheitlich genutzt. Die Begriffsdefinitionen gehen teilweise weit auseinander und erlauben dadurch nur bedingt eine Abgrenzung zu anderen Organisationskonzepten. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Merkmale als wesentlich herausarbeiten (vgl. Arnold & Härtling, 1995; Kemmner & Gillissen, 2001; Kocian, 1999; Picot et al. 1996). Danach sind virtuelle Organisationen gekennzeichnet durch

- ein gemeinsames Geschäftsverständnis,
- ein einheitliches Auftreten rechtlich unabhängiger Partner gegenüber dem Kunden,
- das Fehlen eines gemeinsamen juristischen Daches,
- die Konzentration auf die individuellen Kernkompetenzen,
- der Verzicht auf die Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen und somit auf eine gemeinsame Verwaltung bzw. Zentrale,
- die Koordinierung über eine leistungsfähige kommunikative Infrastruktur mittels ausgefeilter Informations- und Kommunikationstechnologien,
- absolutes gegenseitiges Vertrauen und
- die Auflösung der virtuellen Organisation nach Erfüllung des Geschäftszweckes.



Als eine „Best-of-everything-Organisation“ sind virtuelle Organisationen eine Kooperationsform, aus der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Nutzen ziehen können. Für Kunden bieten sie gemeinsam eine Leistung scheinbar „aus einer Hand“ (Bronder 1993). Als Gründe für die Entscheidung, sich virtuell zu organisieren, werden Risiko- und Kostenverteilung, die kurzfristige Ausschöpfung sich bietender Marktchancen und eine erhöhte Anpassungsfähigkeit angeführt. Als allgemein verbindliches Ziel wird die Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette über die synergetische Kombination der Kernkompetenzen genannt (vgl. Arnold & Härtling, 1995; Kemmer & Gillessen, 2001, Picot et al. 1996).

Unterschiedlichste Fachdisziplinen greifen das Konzept der virtuellen Organisation mittlerweile auf. Offen bleibt die Frage, ob das Kooperationskonzept der virtuellen Organisation sich als ein Erfolgsfaktor bewähren, in absehbarer Zeit in der Flut neuer Managementkonzepte verschwinden oder sich gar als unpraktikabel erweisen wird. Wenn auch die einzelnen o.a. Definitionsmerkmale einer virtuellen Organisation in der Praxis nicht neu erscheinen, so bietet das Modell dennoch strukturierte Anregungen durch die Kombination der unterschiedlichen Ansatzpunkte.

3.2 Die Bedeutung von Vertrauen für virtuelle Organisationen

Vertrauen wird als definitorischer Bestandteil für virtuelle Organisationsformen diskutiert (s. o.). Ein hohes Vertrauensniveau gilt für die Bewältigung der hohen Flexibilitätsanforderungen an die betrieblichen Akteure auf beiden Seiten als erforderlich. Dabei erlangt nach Heisig (1997) der traditionelle Wert Vertrauen jedoch in virtuellen Organisationen eine neue, vor allem größere Bedeutung. Es stellt die entscheidende Grundlage für die notwendige Kooperation dar.

Auch Krystek et al. (1997) halten Vertrauen für die unverzichtbare Basis virtueller Organisationen. Hierbei stützen sie sich in ihrer Argumentation vor allem auf die von Luhmann (1986) angenommene Funktionalität von Vertrauen zur Komplexitätsreduktion unter der Annahme, dass virtuelle Organisationen „Ursache und Wirkung von extrem gesteigerter Komplexität zugleich“ (S. 375) seien. Der Weg zu virtuellen Strukturen und Prozessen wird für sie damit zwingend ein Weg der Ausweitung von Vertrauen. Misstrauen würde zu „Vermeidungsstrategien und Kontrollmechanismen“ führen, die zusätzliche Komplexität schaffen würden. Krystek et al. (1997) beschreiben somit für virtuelle Organisationen einen Weg von den durch eine s.g. ‚Misstrauensorganisation‘ (vgl. Bleicher 1982) geprägten monolithischen





Hierarchien zu einer ‚Vertrauensorganisation‘, die als Beispiel und Voraussetzung für virtuelle Organisationen betrachtet wird.

Lipnack & Stamps (1998) argumentieren hingegen auf Basis von Colemans (1991) Begriff des ‚sozialen Kapitals‘, dass virtuelle Beziehungen aufgrund ihrer Fragilität ein weit höheres Maß an Vertrauen erfordern, als dies in konventionellen, hierarchisch kontrollierten Unternehmen der Fall ist. Unter Bezug auf Giddens (1996) argumentiert auch Funder (1999), dass Vertrauensbeziehungen als Strukturgeber fungieren, die Systemen (wie z.B. Organisationen) Stabilität verleihen und Entscheidungsspielräume vergrößern, da nicht alle Handlungen problematisiert werden müssen.

Dabei stellt das Erfordernis von Vertrauen aber gerade in virtuellen Organisationen ein Paradoxon dar – zumindest wenn man wie Heisig (1997) der Annahme Colemans (1991) folgt, dass Vertrauen dann gewährt wird, wenn das Risiko besonders gering ist. So liegt es nach Heisig (1997, S.125) nahe, dass es Gesellschaften (und damit auch Organisationen) „solange sie stabil und wirtschaftlich erfolgreich sind, vergleichsweise leicht fällt, ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln“, da dann das Risiko anzunehmen, „dass sich Vertrauen in Vertrauen auszahlt“, gering ist. Unter den Voraussetzungen einer zunehmenden Instabilität und dem dadurch bedingten Verlust an Erwartungssicherheit wird Vertrauen dagegen ebenso bedeutsamer wie riskanter, weil Vertrauen sich noch weiter als bisher von persönlicher Kenntnis und Vertrautheit ablösen wird.

Um zu einem Verständnis des Bedeutungswechsels von Vertrauen in hochstrukturierten, bürokratischen Unternehmen zu virtuellen Arbeitsbeziehungen zu kommen, bietet sich die Übertragung der Ausführungen an, die Heisig (1997) und Heisig & Littek (1995) zu qualifizierten Angestelltentätigkeiten sowie Tätigkeiten im Dienstleistungssektor machen. Danach fallen in virtuellen Organisationsformen noch stärker als bisher formale Kontrolle und unmittelbar greifende Sanktionsmechanismen bürokratisch organisierter Unternehmen weg. Damit werden informelle Kontrollmechanismen - und dazu lässt sich Vertrauen zählen – zunehmend wichtiger. Hierbei ist es entscheidend, dass als Voraussetzung für das Funktionieren der traditionellen Vertrauensbeziehungen eine Anbindung an bürokratische Strukturen gilt, in denen Stellen hierarchisch angeordnet sind. Heisig (1997) versteht bürokratisch strukturierte Organisationen in Anlehnung an Weber (1964) als eine „Vertrauensgemeinschaft, die durch Zugeständnis und die Gewährung persönlicher Vorteile zusammengehalten wird“ (S. 134). Über die Kontrolle materieller Ressourcen und Chancen, die nur ihren Angehörigen zugänglich sind, entsteht eine





Loyalitätsbindung. In virtuellen Organisationen fällt jedoch der hierarchische Aufbau und die vertikale Gliederung bürokratischer Systeme weg, da eine solche Organisation ein stabiles, sich nur langfristig veränderndes Umfeld voraussetzt. Ein solches kann für virtuelle Organisationen nach obigen Definitionskriterien als nicht gegeben betrachtet werden.

Mit Heisig & Littek (1995) sollen für virtuelle Organisationen folgende Vertrauensbeziehungen unterschieden werden (vgl. auch Krystek et al. 1997):

1. **Interorganisational** wirkt Vertrauen als Koordinationsmechanismus in den Außenbeziehungen. Vertrauen gilt als geeigneter Mechanismus zur Koordination und Kontrolle der wirtschaftlichen Aktivitäten virtueller Organisationen. Der Aufbau von Netzwerkstrukturen über die eigenen Grenzen hinaus führt zu einer Auflösung der ehemals festen, äußeren Grenzen einer Unternehmung. Als wesentliche Änderungen treten nach Krystek et al. (1997) Verflechtungen in strategische Netzwerke und die Installation funktionsfähiger IuK-Netzwerke auf. Krystek et al. (1997) verweisen dabei auf die besondere Rolle von Vertrauen, um den Interessen mehrerer Partner und den unkontrollierbaren Handlungsspielräumen der Kooperation gerecht werden zu können. Wie o.a. werden hier die Überlegungen der Neuen Institutionenökonomie interessant. Unter den Annahmen der Transaktionskostentheorie gilt Vertrauen als weiterer Kontrollmechanismus über gemeinsam geteilte Normen und Werte, die Kontrollfunktion übernehmen, jedoch gerade in Situationen hoher Unsicherheit und hoher Transaktionsspezifität als effizienter als die hierarchisch oder die marktliche Kontrolle gelten. Hierbei wird vor allem diskutiert, dass Vertrauen formale Verträge ersetzt (s.o.).
2. **Intraorganisational**, also innerhalb von Organisationseinheiten, wirken Vertrauensbeziehungen zwischen den Akteuren, also zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, den Mitarbeitern eines Unternehmens oder den Mitgliedern unternehmensübergreifender Teams. Die hohe Bedeutung, die Vertrauen in virtuellen Organisationen erlangt, entsteht vor allem durch veränderte Arbeitsbedingungen und die dadurch veränderten Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Krystek et al. 1997).

Für Krystek et al. (1997) ist die Auflösung der Grenzen innerhalb von Unternehmen vor allem durch teambasierte Organisationsformen und Delokalisierung von Arbeitsplätzen durch



Telearbeit (Heimarbeit, Satellitenbüros, bewegbare Arbeitsplätzen und unterschiedliche Standorte etc.) gekennzeichnet.

Für eine genauere Spezifizierung der dadurch für die Mitarbeiter sich virtuell organisierender Unternehmen auftretenden Änderungen, bieten sich die im Folgenden dargestellten Ausführungen von Heisig und Littek (1995) über Arbeitsbeziehungen im Bereich qualifizierter Angestelltentätigkeiten an. Eine starre horizontale und eine vielstufige vertikale Arbeitsteilung ist in virtuellen Organisationen bzw. in sich virtuell organisierenden Unternehmungen unmöglich. Durch die fehlende Möglichkeit der Fragmentierung und Standardisierung widersetzen sich die Arbeitsbeziehungen einer Organisation nach tayloristischen und fordistischen Prinzipien. Eine strikte Trennung von Planung und Ausführung ist ebenso unmöglich wie eine lückenlose direkte Kontrolle. Die Arbeitssituation ist stattdessen gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Komplexität. Eng definierte Vorgaben für die Arbeitsausführung und deren Kontrolle sind ausgeschlossen. Dies stellt neue Herausforderungen an die Mitarbeiter. Technische Qualifikationen und Fachwissen treten in den Hintergrund, dafür gewinnen Eigenständigkeit, Urteilsfähigkeit, Eigeninitiative, Einfühlungsvermögen sowie kooperative und kommunikative Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft an Bedeutung. Darüber hinaus müssen Mitarbeiter in virtuellen Organisationen über die Fähigkeit und die Bereitschaft verfügen, sich kurzfristig in unterschiedliche Beziehungsgeflechte einzubringen und ohne persönliche Vorbehalte zum wechselseitigen Wohl beizutragen, damit sich in schnell wechselnden Organisationszusammenhängen Vertrauensbeziehungen herausbilden und aufrechterhalten können. Sie müssen in der Lage sein, sich in fremde Umgebungen schnell einzupassen, Ambiguitätstoleranz aufweisen und dazu immer abstrakter werdende Kommunikationsmedien benutzen (vgl. Heisig & Littek 1995).

Über die veränderten intraorganisatorischen Arbeitsbeziehungen hinaus, fungieren sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter an den Schnittstellen als s.g. „boundary spanners“ (vgl. Sydow 1992), die zur Reproduktion von Vertrauen als Strukturmerkmal der Netzwerkbeziehungen beitragen (vgl. Krystek et al. 1997). Hier ist eine eindeutige Trennung zwischen inter- und intraorganisatorischer Perspektive also nicht mehr möglich. An den Schnittstellen wird die interorganisatorische Perspektive zu einer intraorganisatorischen.





3.3 Über die Rolle der verschiedenen Dimensionen des Vertrauens in virtuellen Organisationen

Sowohl inter- als auch intraorganisational bedeuten virtuelle Organisationen eine zeitliche, räumliche und in der Folge auch eine soziale Ausdehnung von Interaktionen. Interaktionen sind durch das Schlagwort „Any-time-any-place“ (Picot et al., 1996) zu kennzeichnen und dies in wiederholt neuen sozialen Konstellationen. Die nachfolgenden Diskussionen zeigen auf, dass die Relevanz, die den unterschiedlichen Vertrauensdimensionen in der Literatur in ihrer Bedeutung für virtuelle Organisationen zugesprochen wird, uneinheitlich bewertet wird.

Mit Luhmann (1986), Coleman (1991) und Giddens (1996), die ein Zutrauen in abstrakte Systeme für die Moderne für konstitutiv halten, argumentiert Funder, dass mit der zeitlichen, räumlichen und sozialen Ausdehnung von Interaktionen generalisiertes Vertrauen bedeutsamer und persönlich begründetes Vertrauen bedeutungsloser wird. Gleichzeitig stellt sie jedoch in Rechnung, dass ein funktionales System beide Dimensionen des Vertrauens braucht. So führt Giddens (1996) die Notwendigkeit der Rückbettung von Vertrauen in abstrakte Systeme durch interpersonelle Bindungen beim Zusammentreffen von Kollektiven oder Personen ohne Fachkenntnisse auf Vertreter abstrakter Systeme an. Dies entspricht der o.a. Wirkung von Führungskräften und Mitarbeitern an den Schnittstellen als boundary role persons. Krystek et al. (1997) sehen die Funktionalität personaler Netzwerke von Vertrauensbeziehungen darin, dass sie einer virtuellen Organisation die notwendige interorganisatorische Stabilität verleihen. Hier wird also interpersonales Vertrauen in einer interorganisatorischen Perspektive relevant.

Mit der o.a. Bedeutung virtueller Organisationen einer zeitlichen, räumlichen und sozialen Ausdehnung von Interaktionen wird interpersonales Vertrauen aber ebenfalls in intraorganisatorischen Beziehungen erforderlich. So verweist beispielsweise Handy (1995) darauf, dass mit der Höhe des Virtualisierungsgrades einer Organisation die Entwicklung von direktem, persönlichem Kontakt zum Vertrauensaufbau wichtig wird, da das persönliche Vertrauen im Umgang mit Unsicherheit und Risiko, durch die der Handlungskontext in virtuellen Organisationsformen geprägt ist, eine wesentliche Funktion erfüllt. Gleichzeitig eliminiert jedoch gerade der virtuelle den sozialen Kontext. Dies wiederum zeigt die Relevanz von Systemvertrauen auch in der intraorganisatorischen Perspektive auf. Aufgrund der hohen inneren Komplexität und Unsicherheit dieser Organisationsform ist die Entwicklung von



Systemvertrauen für den Einzelnen im Umgang mit dieser Unsicherheit entscheidend. Nach Scholz (1997) bietet die Entwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur eine tragfähige Basis für Systemvertrauen. Indem sie festlegt, was gut und richtig ist, bietet sie Orientierung und reduziert somit Komplexität. Krystek et al. (1997) weisen auf das Systemvertrauen als Vertrauen in das Netzwerk als soziales System hin. Darüber hinaus wird Vertrauen in die Organisation als System zumindest notwendig, um den Mitarbeiter vor einer Abwanderung zu bewahren. Hier wird jedoch auch das im Rahmen der psychologischen Theorien diskutierte Zukunftsvertrauen relevant. Darüber hinaus kann als Systemvertrauen das Vertrauen in die Funktionstüchtigkeit von IuK-Systemen gelten.

Obwohl Krystek et al. (1997, S. 176) andeuten, dass für Mitarbeiter wie Führungskräfte in virtuellen Organisationen sowohl „von einem intensiven Selbst-Vertrauen und einem umfassenden Vertrauen in Personen und Sachen sowie in eine erfolgreiche Unternehmenszukunft“ als grundlegend ausgegangen werden muss, definieren sie im weiteren Verlauf Vertrauen lediglich als interpersonales Vertrauen und diskutieren die Rolle von interpersonalem und Systemvertrauen. Dabei gehen sie davon aus, dass das Systemvertrauen in der Regel durch ein zusätzliches personales Vertrauen, das zwischen den Akteuren eines Netzwerkes gebildet wird, überlagert und unterstützt wird. Somit erscheint aus dieser Perspektive personales Vertrauen als notwendig und hinreichend, währenddessen Systemvertrauen lediglich als notwendig erscheint.

Um die unterschiedlichen Dimensionen des Vertrauens in ihrer Funktionalität für effizientes Arbeiten in virtuellen Organisationen näher zu beleuchten, werden im folgenden Abschnitt jene Komponenten sozialen Handelns näher betrachtet, die den Prozess der Bildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen in seinen unterschiedlichen Dimensionen bestimmen.

3.4 Elemente des Vertrauensbildungsprozesses

Abweichend von den Annahmen Colemans (1991), der Vertrauen als einseitigen, rationalen Entscheidungsprozess versteht und damit das Problem der doppelten Kontingenz vernachlässigt, wird Vertrauen hier als prozesshaft und rekursiv angenommen. Wenn Vertrauen Medium und Resultat sozialer Interaktionen gleichermaßen ist, ist es durch die Akteure gestaltbar. Dies wirft vor allem die Frage nach den relevanten Faktoren auf, die die Gewährung



von Vertrauen beeinflussen. Hierbei müssen die spezifischen Gegebenheiten virtueller Organisationen berücksichtigt werden.

Aus der vorliegenden Literatur lassen sich einige Faktoren extrahieren, die den Dimensionen System- und interpersonales Vertrauen zu weisen sind. Aussagen über Faktoren zur Stärkung des intrapersonalen Vertrauens lassen sich zum jetzigen Stand der Literaturrecherche nicht finden.

Für Aufbau und Reproduktion von **Systemvertrauen** werden die folgenden Faktoren als relevant betrachtet:

- die Zeit,
- das Entgelt- und Anreizsystem eines Unternehmens,
- Fairness in Hinblick auf Gratifikationen, Leistungsbeurteilungen und Entscheidungsprozesse,
- offene Kommunikation,
- Unternehmenskultur, Normen und Werte und sowie die Führungsphilosophie.

Heisig & Littek (1995) stellen fest, dass die Funktionsfähigkeit von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess an eine langfristige Beschäftigung in einer dauerhaften klar umrissenen Organisation mit hierarchischen Strukturen, die kalkulierbare Aufstiegschancen bieten, gebunden ist. Eine Kontinuität der Organisation und eine Mehrstufigkeit von Hierarchien ist in virtuellen Organisationen jedoch nicht gegeben. Hier ist also nach einem funktionalen Äquivalent zu suchen. Heisig & Littek (1995) stellen die These auf, dass sich unter den veränderten Bedingungen soziale zu ökonomischen Austauschbeziehungen mit kurzer Zeitperspektive und unmittelbarer Vergütung wandeln. Weil die ehemals vorhandene Beständigkeit insgesamt verloren geht, ist nur noch kurzfristiges Handeln opportun. Die Mitarbeiter sind nicht mehr bereit, zugunsten langfristiger Beschäftigungsaussichten auf Status und Einkommen zu verzichten. Ebenfalls Bleicher (1982) betrachtet sichere Beschäftigungsverhältnisse, Weiterbildung und Karrierechancen als vertrauenskonstituierend.

Relevanter könnte somit das einer Organisation inhärente System von **Gratifikationen** und Anreizen sein. Neben monetären Anreizen und Belohnungen nennen Heisig und Littek (1995) in diesem Zusammenhang die Gewährung von Handlungsspielräumen bzw. die Zuweisung interessanter Aufgabengebiete, ebenso wie Belobigung. Auch Lipnack & Stamps (1997)





erwähnen die Relevanz eines mit der Erfüllung übereinstimmender Ziele verbundenen und vor allem ein die Gesamtleistung berücksichtigendes Belohnungssystem. In diesem Zusammenhang erwähnen sie **Fairness**, ein Einflussfaktor auf den auch Müller (1997) hinweist. Er beschränkt sich jedoch nicht auf Vertrauensbildung durch ein faires, die Gesamtleistung belohnendes Gratifikationskonzept, sondern diskutiert über eine faire Leistungsbeurteilung hinaus weitere Entscheidungsverfahren in Organisationen wie die Behandlung von Beschwerden.

Im Rahmen vertrauensförderlicher **Kommunikationsstrukturen** wird vor allem eine offene Kommunikation betont (vgl. z.B. Lipnack & Stamps 1997). Bleicher (1982) hebt zudem die Relevanz informeller Kommunikationsbeziehungen hervor.

Im Hinblick auf eine vertrauensförderliche **Unternehmenskultur** mit entsprechenden Normen und Werten wird besonders die **Führungsphilosophie** diskutiert. Hier werden insbesondere Möglichkeiten zur Autonomie, Partizipation, Entscheidung durch Konsensbildung, Grad der Formalisierung und Hierarchisierung, Fremdkontrollen, Selbstorganisation statt Fremdorganisation und ‚Open Book Management‘ genannt (vgl. Heisig & Littek 1995, Bleicher 1982, Krystek et al. 1997, Lipnack & Stamps 1997).

Für den Aufbau und die Reproduktion von **interpersonalem Vertrauen** werden ähnliche Faktoren diskutiert:

- die Zeit,
- Eigenschaften von Personen,
- das Führungsverhalten der Vorgesetzten,
- die Kommunikation.

Die **Zeit** wird zum Aufbau interpersonalen Vertrauens relevant, um Bekanntheit und gemeinsame Erfahrungen aufzubauen und den Nachweis von Vertrauenswürdigkeit durch die Erfüllung von Erwartungen zu erbringen (Heisig 1997). Funder (1999) weist darauf hin, dass es derjenige einfacher hat, Vertrauen zu erlangen, der eine Vielzahl institutioneller Interdependenzen aufweisen kann.

Geht es um die **Eigenschaften von Personen**, wird das Problem virtueller Teams relevant, dass man wenig bis keine Informationen über den anderen besitzt. Als vertrauensförderliche Eigenschaften wurden Loyalität, Verlässlichkeit, Unterstützung, fachliche Kompetenz, Integrität,



Kompetenz, Wohlwollen, Offenheit und Ehrlichkeit identifiziert (vgl. Lipnack & Stamps 1997; Neubauer 1997, Schweer & Thies 1999).

Bereits in älteren Ansätzen der Führungsforschung wurde erkannt, dass das **Führungsverhalten** Einfluss auf das Ausmaß interpersonales Vertrauens ausübt (Neubauer 1997). Es gilt daher als verantwortlich für die Entstehung und Reproduktion von Vertrauen. Das Führungsverhalten wird wesentlich durch die Unternehmenskultur, Normen und Werte und Führungsphilosophie geprägt. Es werden also auch hier Aspekte wie Kontrollverzicht, vollständige Informationsweitergabe, Mitsprache, Fehlertoleranz, Abbau von Ängsten, Berechenbarkeit, Einhaltung von Versprechen etc. bedeutsam (vgl. auch Krystek et al. 1997).

Erschwerend für einen Vertrauensaufbau wirkt der Asynchronismus nonverbaler **Kommunikation**. Elektronische IuK-Medien gelten als anfällig für Misstrauen (Lipnack & Stamps 1997). Lipnack & Stamps (1997) weisen daher darauf hin, dass gerade virtuelle Teams besonders viel Vertrauen brauchen, aber der Vertrauensaufbau durch den fehlenden täglichen persönlichen Kontakt schwierig ist. Partielle Face-to-face Kontakte könnten daher in virtuellen Organisationen wichtig bleiben.



Literatur

- Arnold, O. & Härtling, M. (1995). Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und Diskussion. In: D. Ehrenberg, J. Griese & P. Mertens (Hrsg.). Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 3.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: Freeman.
- Beck, A.T., Rush, A.J., Shaw, B. F. & Emery, G. (1986). Kognitive Therapie der Depression. München: Urban & Schwarzenberg.
- Bierhoff, H.W. (1995). Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bleicher, K. (1982). Vor dem Ende Mißtrauensorganisation. In: OM, 4, S. 400-404.
- Bowlby, J. (1975). Bindung. Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung. München: Kindler.
- Bretherton (1995). Die Geschichte der Bindungstheorie. In: G. Spangler & P. Zimmermann (Hrsg.). Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung. S. 27-49. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bronder, C. (1993). Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen. Frankfurt: Campus.
- Coleman, J. S. (1991). Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1. Handlungen und Handlungssysteme. München: R. Oldenbourg.
- Davidow, H. W. & Malone, M. S. (1993). Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt a.M.: Campus.
- Dederichs, A. M. (1997). Vertrauen als affektive Handlungsdimension. Ein emotionssoziologischer Bericht. In: M. K. W. Schweer (Hrsg.). Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens. S. 62-98. Neuwied, Kriftel, Berlin: Hermann Luchterhand.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: some theoretical notes. In: M. R. Jones. Nebraska symposium on motivation. S. 275 – 319. Lincon: University of Nebraska Press.
- Erikson, E. H. (1968). Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Klett.
- Festinger, L. (1978). Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern: Huber.
- Funder, M. (1999). Vertrauen: Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs. ÖZS, 3, S. 76-97.
- Giddens, A. (1996). Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Griese, J. (1992). Auswirkungen globaler Informations- und Kommunikationssysteme auf die Organisation weltweit tätiger Unternehmen. In: W. H. Staehle & P. Conrad (Hrsg.). Managementforschung 2. S. 163-175. Berlin: De Gruyter.
- Heckhausen, H. (1989). Motivation und Handeln. Berlin: Springer.
- Heisig, U. & Littek, W. (1995). Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. Soziale Welt, 46, S. 282-304.



- Heisig, U. (1997). Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In: M. Schweer (Hrsg.). Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde. S. 121 – 153. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Herkner, W. (1980). Attribution. Psychologie der Kausalität. Bern: Huber.
- Kemmner, G.A. & Gillessen, A. (2000). Virtuelle Unternehmen. Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation. Heidelberg: Physika.
- Kieser, A., Reber G. & Wunderer, R. (1995) (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kocian, C. (1999). Virtuelle Kooperationen im Mittelstand. Wiesbaden: Gabler.
- Koller, M. (1997). Psychologie interpersonalen Vertrauens. Eine Einführung in theoretische Ansätze. In: M. Schweer (Hrsg.). Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde. S. 13 – 26. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Krampen, G. (1997). Zur handlungs-, persönlichkeits- und entwicklungstheoretischen Einordnung des Konstrukts Vertrauen. In: M. K. W. Schweer (Hrsg.). Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Phänomens. S. 16 – 61. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.
- Luhmann, N. (1989). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- Mowshowitz, A. (1986). Social Dimensions of Office Automation. In: M. Yovitz. Advances in Computers 25. S. 335-404.
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In: M. Schweer (Hrsg.). Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde. S. 105-120. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Oerter, R. (1995). Entwicklungspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: PVU.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (1996). Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Preisendörfer, P. (1995). Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. ZfS, 4, S. 263-272.
- Rotter, J. B., Chance, J. E. & Phares E. J. (1972). Applications of a social learning theory of personality. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Seligman, M. E. P. (1995). Erlernte Hilflosigkeit. Weinheim: PVU.
- Spangler, G. & Zimmermann P. (Hrsg.) (1995). Bindungstheorie. Grundlagen, Forschung und Anwendung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Stahle, H. & Conrad, P. (1992) (Hrsg.). Managementforschung 2. Berlin: De Gruyter.
- Sydow, J. (1992). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.