

Margit Osterloh / Antoinette Weibel

# Investition Vertrauen

Prozesse der Vertrauensentwicklung  
in Organisationen



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	5
Vorwort .....	7

## Kapitel 1

<b>Vertrauen – eine besondere Investition .....</b>	<b>15</b>
1.1 Vertrauen – eine besondere Investition .....	17
<i>Fallbeispiel: Toyota – Investition in das Vertrauenskapital eines Netzwerks.....</i>	<i>18</i>
1.2 Ziele dieses Buchs.....	22
1.3 Leitfaden zur Lektüre dieses Buchs .....	25

## Kapitel 2

<b>Vertrauen – ein schillernder Begriff .....</b>	<b>33</b>
2.1 Vertrauen – Orientierung im Dickicht .....	35
2.2 Was Vertrauen nicht ist.....	38
2.2.1 Vertrauen und Kooperation.....	39
2.2.2 Vertrauen und Hoffnung, Zuversicht und Vertrautheit ..	41
2.3 Warum wir Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit schenken.....	42
2.3.1 Extrinsische und intrinsische Motivation.....	42
2.3.2 Motivation für Vertrauen .....	45
2.3.3 Motivation für Vertrauenswürdigkeit .....	47
2.4 Grundlagen der Vertrauensbeziehung.....	49
2.4.1 Situationsbasiertes Vertrauen .....	50
2.4.2 Eigenschaftsbasiertes Vertrauen.....	57
2.4.3 Identifikationsbasiertes Vertrauen.....	63
2.5 Dynamik der Vertrauensbeziehung: Ein Phasenmodell.....	64

**Kapitel 3**

**Vertrauen und Kontrolle – ein prekäres oder ein**

<b>trautes Verhältnis?</b> .....	71
3.1 Vertrauen gut, Kontrolle besser? .....	73
3.2 Was ist eigentlich Kontrolle?.....	76
3.3 Kontrolle und Vertrauen im Phasenmodell der Vertrauensbildung.....	77
3.3.1 Situationsbasiertes Vertrauen: Kontrolle als Schadensbegrenzung und Sprungbrett für „echtes“ Vertrauen .....	78
3.3.2 Eigenschaftsbasiertes Vertrauen – Kontrolle als Informationsgrundlage und Mentoring .....	80
<i>Fallbeispiel: Mentoring bei Gore Textil</i> .....	81
3.3.3 Identifikationsbasiertes Vertrauen – Kontrolle als Selektion und Sozialisation .....	82
<i>Fallbeispiel: Inputkontrolle bei Hewlett Packard</i> .....	83
3.4 Die Psycho-Logik des Vertrauens .....	85
3.4.1 Kontrolle verändert die Einstellung – oder die Verletzung psychologischer Verträge .....	86
3.4.2 Kontrolle verändert die Integrität – oder der Verdrängungseffekt.....	93
3.5 Kontrolle und Vertrauen – ein trautes Verhältnis .....	101
3.6 Zwei Fallbeispiele .....	106
<i>Fallbeispiel: Blue Whale Moving Company</i> .....	106
<i>Fallbeispiel: American und Southwest Airlines</i> .....	114

**Kapitel 4**

<b>Vertrauen und Fairness</b> .....	123
4.1 Distributive Fairness .....	125
4.1.1 Was bedeutet distributive Fairness? .....	125
4.1.2 Distributive Fairness und Intentionen.....	130
4.1.3 Unterschiedliche Prinzipien der distributiven Fairness..	130
4.1.4 Distributive Fairness und Vertrauen.....	131
4.2 Prozedurale Fairness .....	134
4.2.1 Was bedeutet prozedurale Fairness? .....	134
4.2.2 Prozedurale Fairness und Vertrauen .....	136
4.3 Interaktive Fairness .....	140
4.3.1 Was bedeutet interaktive Fairness? .....	140
4.3.2 Interaktive Fairness und Vertrauen.....	143



4.4	Fairness und Vertrauen – aktuelle Probleme.....	145
4.4.1	Vertrauen und Lohnschere im Unternehmen.....	145
4.4.2	Kritik und Vertrauen.....	151
4.4.3	Wie sehen faire Reorganisationen aus? .....	154

## Kapitel 5

### Vertrauen durch Führung

<i>Tina Graf und Margit Osterloh</i> .....	159	
5.1	Warum Vertrauen bei der Führung eine Rolle spielt.....	161
5.2	Führung und Führungsstile.....	162
5.2.1	Der Begriff Führung.....	162
5.2.2	Die Führungsstilforschung: Ein Überblick .....	163
5.2.3	Die transaktionale und transformationale Führung.....	166
5.3	Führung und Vertrauen: Empirische Befunde .....	171
<i>Fallbeispiel: Führung und Vertrauen: Das Beispiel von Herb Kelleher, CEO der Southwest Airlines</i> .....		174
5.4	Der Geschlechterunterschied: Wer kann das Vertrauen der Untergebenen besser mobilisieren? .....	178
5.5	Handlungsempfehlungen an Führungskräfte.....	181

## Kapitel 6

<b>Corporate Governance und Vertrauen</b> .....	185	
6.1	Unternehmensskandale, „Pay without Performance“ und die Krise der Corporate Governance .....	187
6.2	Die orthodoxe ökonomische Perspektive: Corporate Governance für Opportunisten .....	192
6.2.1	Wie Bestrafung und Kontrolle die Vertrauenswürdigkeit unterminieren.....	195
6.2.2	Wie Boni die Vertrauenswürdigkeit unterminieren .....	196
6.3	Die psychologisch-ökonomische Perspektive: Corporate Governance für Wissensarbeit .....	197
6.3.1	Corporate Governance für Corporate Virtue.....	197
6.3.2	Corporate Governance für Wissensarbeit .....	201
6.3.3	Ein neues Corporate Governance Modell .....	205

**Kapitel 7**

**Vertrauen in geographisch verteilten Gruppen – die Hudson’s Bay Company und Open Source Produktion**

**Bernhard Kuster (unter Mitarbeit von Margit Osterloh) .....207**

- 7.1 Vertrauen und persönlicher Kontakt .....209
- 7.2 Die Hudson’s Bay Company .....209
  - 7.2.1 Kontrolle in der Hudson’s Bay Company .....212
  - 7.2.2 Vertrauen der Hudson’s Bay Company .....214
  - 7.2.3 Was kann man von der Hudson’s Bay Company lernen? .....217
- 7.3 Open Source Software .....218
  - 7.3.1 Produktion von Open Source Software .....222
  - 7.3.2 Motivation in Open Source Projekten .....224
  - 7.3.3 Intrinsische Motivation und institutionelles Vertrauen in Open Source Projekten .....228
  - 7.3.4 Was kann man vom Fallbeispiel Open Source Software lernen? .....236
- 7.4 Die Hudson’s Bay Company und Open Source Software: Ein Vergleich .....238

**Kapitel 8**

**Die Schurter AG – das Beispiel einer Vertrauensorganisation**

**Marcel Korner .....241**

- 8.1 Einleitung .....243
- 8.2 Das Unternehmen Schurter .....244
  - 8.2.1 Firmen-Profil .....244
  - 8.2.2 Erfolgreiche Positionierung in einer stagnierenden Branche .....247
  - 8.2.3 Empirisches Vorgehen .....247
- 8.3 Supportive Human Ressourcen Praktiken bei der Schurter AG .....249
  - 8.3.1 Kommunikationspolitik .....249
  - 8.3.2 Selektion und Sozialisation des Personals .....252
  - 8.3.3 Das Salärssystem PULS .....255
  - 8.3.4 Freiwillige Zusatzleistungen .....257
  - 8.3.5 Förderung der Work-Life-Balance .....258
  - 8.3.6 Der Aus- und Weiterbildungskontrakt .....260
  - 8.3.7 Kulturpflege .....261
  - 8.3.8 MIKO: die Mitarbeiterkommission der Schurter AG .....265



8.4	„Perceived Organizational Support“ und Vertrauen .....	266
8.4.1	„Perceived Organizational Support“ .....	266
8.4.2	Messkriterien für Vertrauen .....	268
8.4.3	Zusammenhang von „Perceived Organizational Support“ und Vertrauen .....	269
8.5	Fazit .....	271
8.5.1	Auswirkung der Human Ressourcen Praktiken auf Vertrauen in die Mitarbeitenden .....	271
8.5.2	Auswirkung der Human Ressourcen Praktiken auf Vertrauen in den Vorgesetzten .....	272
8.5.3	Auswirkungen der Human Ressourcen Praktiken auf Vertrauen in das Unternehmen .....	274
<b>Kapitel 9</b>		
	<b>Schlusswort</b> .....	277
	Literaturverzeichnis .....	283
	Stichwortverzeichnis .....	311

