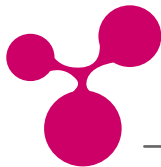


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimediatechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen
(Hrsg.)



GENeME '09

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden
GI-Regionalgruppe, Dresden
Communardo Software GmbH, Dresden
Kontext E GmbH, Dresden
Medienzentrum der TU Dresden
nubix Software-Design GmbH, Dresden
objectFab GmbH, Dresden
SALT Solutions GmbH, Dresden
Saxonia Systems AG, Dresden
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

am 01. und 02. Oktober 2009 in Dresden

<http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme/>
geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de

C.9 Zur Funktionalität und Dysfunktionalität von Misstrauen in virtuellen Organisationen

Schweer, Martin, Vaske, Christian & Vaske, Ann-Kathrin
Universität Vechta, ISBS

Abstract

Für das Management virtueller Teams sind traditionelle, etablierte Werkzeuge der Mitarbeiterführung und -motivation nicht ausreichend. Vorliegende empirische Befunde zum Erfolg virtueller Teams weisen etwa auf den Stellenwert eindeutiger Ziel- und Rollendefinitionen aber gerade auch auf das wechselseitige Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern hin. Steht nun die Vertrauensforschung für virtuelle Kontexte generell erst am Beginn, gilt dies umso mehr für den spezifischen Aspekt erlebten Misstrauens, der primär als Gegenpol zum Vertrauen konzeptualisiert wird. In diesem Beitrag wird jedoch Misstrauen als eigenständiges psychologisches Konstrukt begriffen, dem sowohl dysfunktionale als auch funktionale Korrelate zuzuordnen sind. Unter dieser theoretischen Prämisse werden erste Ergebnisse einer diesbezüglichen qualitativen Studie zum Stellenwert von Misstrauen für die Motivation und Bindung von Mitarbeiter/innen dargestellt. Implikationen für die weitere Forschung und die berufliche Praxis in virtuellen Organisationen werden abschließend aufgezeigt.

1 Vertrauen und Misstrauen als Regulative sozialen Handelns

In der psychologischen Vertrauensforschung (s. zusammenfassend [Lit24]) lassen sich in der historischen Entwicklung zunächst zwei komplementäre Zugänge ausmachen: Zum einen wird Vertrauen im Sinne einer situationsübergreifenden und zeitlich stabilen *Persönlichkeitsdisposition* begriffen [Lit1; Lit21], zum anderen akzentuieren *situativ* geprägte Ansätze [Lit3] Vertrauen als Handlungsentscheidung, die aus einer ganz bestimmten Situation heraus erfolgt. Neuere Forschungsbemühungen gehen hingegen von einer *dynamisch-transaktionalen Perspektive* [Lit25] aus, bei welcher die komplexe Wechselwirkung personaler und situationaler Variablen berücksichtigt wird. Analog zu der Grundthese Luhmanns [Lit15] folgt die *differentielle Vertrauenstheorie* [Lit27] der Annahme, dass Individuen aufgrund ihrer Lernvergangenheit subjektive Überzeugungen darüber besitzen, inwieweit Vertrauen in spezifischen Lebensbereichen überhaupt möglich ist (*individuelle Vertrauensneigung*). Ferner haben sich bei ihnen lebensbereichsspezifisch normative Erwartungen über vertrauenswürdige bzw. misstrauenserzeugende Personen oder Institutionen herausgebildet, die als *implizite Vertrauens-* bzw.

Misstrauentheorien bezeichnet werden. Diese Laientheorien fungieren im Sinne der Komplexitätsreduktion der sozialen Umwelt als WahrnehmungsfILTER und beeinflussen dadurch Interaktionsprozesse. Ein positiver Abgleich von Erwartungen und erlebter Wirklichkeit (*Vertrauenskondanz*) führt zu einer progressiven Vertrauensentwicklung, *vice versa* leitet unzureichende Übereinstimmung (*Vertrauenskordanz*) eine retrogressive Vertrauensentwicklung ein.

2 Vertrauen in organisationalen Kontexten

In organisationalen Kontexten ist zwischen personalem und systemischen Vertrauen zu differenzieren, wobei beide Konstrukte nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, denn die Repräsentanten einer Organisation sind gleichsam Transporteure der Vertrauenswürdigkeit der gesamten Organisation [Lit23]. *Personales Vertrauen* bezieht sich dabei auf Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit und fachliche Kompetenz, während für *systemisches Vertrauen* Aspekte wie Corporate Identity und Unternehmenserfolg entscheidend sind. Für die Genese von Vertrauen in intra- bzw. interorganisationalen Beziehungskonstellationen ist der *Anfangskontakt* besonders relevant. Bereits die ersten Interaktionsabfolgen sind für die Qualität der künftigen Beziehung und somit für die weitere Vertrauensentwicklung prädestinierend. In Abhängigkeit dieses Ergebnisses entwickelt sich Vertrauen gemäß Lewicki & Bunker [Lit11] in der anschließenden Interaktion in einem stufenförmigen, zirkulären Prozess.

3 Konzepte von Misstrauen und das Verhältnis zum Vertrauen

Wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Konstrukt „Misstrauen“ sind überwiegend in die generelle Vertrauensforschung eingebettet, in der es nicht explizit definiert, sondern implizit als *Gegenteil von Vertrauen* verstanden wird. Als eigenständiger Forschungsgegenstand hat Misstrauen bislang folglich wenig Aufmerksamkeit erfahren, was sich auch in der heterogenen Terminologie (u. a. „lack of trust“, „distrust“ oder „mistrust“) der anglo-amerikanischen Fachliteratur widerspiegelt. Hinter diesen Begrifflichkeiten verbirgt sich ein Spektrum verschiedener Ansätze, die sich in dem spezifischen Blick auf die Beziehung von Misstrauen zum Vertrauen unterscheiden:

- 1) Vertrauen und Misstrauen bilden ein eindimensionales Konstrukt im Sinne einer Skala, bei der Vertrauen und Misstrauen als Gegenpole konzeptualisiert sind. Dabei zeigt ein solches „bipolares Kontinuum“ [Lit18, S.46], dass mit zunehmender Annäherung an den Vertrauenspol eine zunehmende Entfernung vom Misstrauenspol resultiert und umgekehrt. Nach dieser Auffassung misstraut man, wenn man nicht vertraut bzw. vertraut man, wenn man nicht misstraut.

- 2) Vertrauen und Misstrauen stellen zwei verschiedene, voneinander unabhängige Konstrukte dar, die nebeneinander bzw. miteinander koexistieren. Wenn demnach Person A einer Person B nicht vertraut, muss das nicht bedeuten, dass sie Person B misstraut. Dies führt vice versa indes zu einer entscheidenden Erkenntnis: Die Abwesenheit von Misstrauen ist nicht gleichbedeutend mit dem Vorhandensein von Vertrauen.

Neuere Forschungsergebnisse weisen nun darauf hin, dass gerade der zweiten Perspektive mehr Aufmerksamkeit zu schenken ist. So greifen etwa Clark & Payne [Lit2] die Vertrauensdimensionen von Butler & Cantrell [Lit1] in Pilot-interviews auf, um daraufhin ein Messinstrument zur Erfassung von Vertrauen zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften in einem Kohlebergwerk zu entwickeln. Ihre Ergebnisse legen nahe, dass Vertrauen und Misstrauen unterschiedliche Auswirkungen auf das Personenverhalten haben und demgemäß als *zwei eigenständige Konstrukte* behandelt werden sollten. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen bspw. Lewicki, McAllister & Bies [Lit13, S. 439 f.]: „... we argue that trust and distrust are separate but linked dimensions ...“ Vergleichbar mit Herzbergs Konzept zur Zweidimensionalität von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit [Lit5; Lit26] sind Vertrauen und Misstrauen nach diesen Überlegungen verschiedene, jedoch in unterschiedlicher Intensität koexistierende orthogonale Dimensionen. Eine solche Annahme bedeutet dann in Konsequenz, dass in Analogie zum Vertrauensphänomen personales und systemisches Misstrauen voneinander zu differenzieren sind.

4 Korrelate erlebten Misstrauens in organisationalen Beziehungen

Erlebtes Vertrauen und Misstrauen sind nun in Organisationen mit verschiedenen weiteren Variablen verknüpft. Für den spezifischen Kontext *virtueller Organisation* sind folgende Aspekte von besonderer Bedeutung [Lit6; Lit9; Lit14]:

- Commitment
- Motivation und Zufriedenheit
- Kommunikation(-stechnologien)

Die empirische Befundlage zu organisationalem Vertrauen und Misstrauen bezieht sich jedoch verstärkt auf den Bereich traditioneller Organisationsformen; hinsichtlich virtueller Organisationen besteht bis dato eine eindeutige Forschungslücke, Ableitungen aus den vorliegenden Ergebnissen sind allerdings durchaus möglich. Lewicki & Tomlinson [Lit12] konnten zeigen, dass Misstrauen negativ mit organisationalem Commitment korreliert. Gerade aber in virtuellen Organisationen ist das Commitment besonders relevant, da Rollenkonflikte der Mitarbeiter/innen zwischen virtueller Organisation und Mutterorganisation

wahrscheinlich werden [Lit6; Lit17]. Misstrauen korreliert ferner negativ mit der subjektiv erlebten Arbeitszufriedenheit [Lit12].

Ebenfalls ist Misstrauen in Bezug auf die Kommunikation(-squalität) von hoher Bedeutung. Gilt dies mit Blick auf eine koordinierte und effektive Erledigung anstehender Arbeitsaufträge natürlich bereits in traditionellen Kontexten [Lit4], stellen aber die strukturellen Rahmenbedingungen im Falle virtualisierter und global ausgerichteter Unternehmen noch einmal besondere Anforderungen dar. So zeigt sich vor allem für die Initialphase ein gewisses basales Misstrauen gegenüber Kooperationen mit wenig bekannten bzw. gänzlich unbekanntem Partnern [Lit19; Lit28]. Durch den Einsatz von virtuellen Medien (E-Mail, Chats, Telefonkonferenzen) in der anschließenden Zusammenarbeit können weitere Probleme zu Tage treten, bspw. sind im Rahmen einer Telefonkonferenz durch die fehlende Mimik und Gestik Gefühle nur schwer zu vermitteln [Lit20]. Ohne face-to-face Interaktionen steigen folglich die Anforderungen an die Wahrnehmung, Herstellung und Regulation eigener und fremder Emotionen erheblich an, weshalb Unsicherheiten und damit verbunden erlebtes Misstrauen wahrscheinlicher werden [Lit7]. Hat sich aber innerhalb einer Arbeitsgruppe erst einmal eine Atmosphäre von Unsicherheit und (dysfunktionalem) Misstrauen etabliert, so wird effektive und effiziente Kommunikation empfindlich gestört [Lit29; Lit12]. Misstrauen trägt nach Luhmann [Lit15] ferner die inhärente Tendenz zur Selbstverstärkung in sich, denn obwohl eine objektive Bewertung einer Situation Ansatzpunkte sowohl für Vertrauen als auch für Misstrauen aufweisen mag, werden durch Selektionsprozesse in der sozialen Wahrnehmung aktiv Gründe gesucht, welche das erlebte Misstrauen rechtfertigen. Misstrauen kann demnach den Interaktionsverlauf nachhaltig und sehr negativ tangieren [Lit22].

Nun sollte aus diesen Ergebnissen allerdings nicht der Schluss gezogen werden, dass Misstrauen ausschließlich dysfunktionalen Charakter hat - eine von Furcht geprägte Perspektive auf Misstrauen, verbunden mit „*paranoid cognitions*“, ist keineswegs angezeigt [Lit13]. Für einen optimierten Ablauf in Organisationen müssen sich nämlich Vertrauen und Misstrauen stets in einer Balance befinden. Nach Lewicki et al. erscheint die *High Trust - High Distrust* Konstellation für die Kooperation in Organisationen besonders geeignet, wobei Vertrauen und Misstrauen stets den Bezug zu konkreten Problemstellungen behalten müssen und nicht in (einseitiger) Pauschalisierung ausarten dürfen. Unter dieser Prämisse kann „High Distrust“ gerade auch im Zuge von Innovationsprozessen besonders hilfreich sein [Lit8]. Gleichwohl ist stets zu bedenken, dass Misstrauen leicht in völlige Verunsicherung umschlagen kann und in Folge einen dysfunktionalen Charakter annimmt.

5 Ausgangspunkt der qualitativen Interviewstudie

Vorliegende Untersuchungen von Misstrauen und seinen Korrelaten orientieren sich an einem eindimensionalen Verständnis von Vertrauen und Misstrauen, letzteres wird primär über den Verlauf einer gescheiterten Vertrauensentwicklung analysiert. Im Rahmen von leitfadengestützten Interviews sollen nunmehr, vor dem Hintergrund eines Verständnisses von Vertrauen und Misstrauen als psychologisch unabhängige Konstrukte, relevante Variablen für die Genese und den Abbau von Misstrauen identifiziert werden. Hierbei gilt der Fokus der Pilotstudie dem personalen Misstrauen. Konkret werden folgende Fragestellungen behandelt:

- Welche Faktoren werden als zentral für die Entstehung / Vermeidung bzw. die Intensivierung / Reduktion erlebten Misstrauens angesehen? Kann gleichermaßen Misstrauen und Vertrauen erlebt werden?
- Womit wird erlebtes Misstrauen in Organisationen verbunden?

5.1 Methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung erfolgte über acht Leitfadeninterviews. Der Leitfaden enthielt sechs relevante Themenbereiche (subjektive Bedeutung von Misstrauen, Aufbau, Abbau und Entwicklung von Misstrauen, Sozialisation, Misstrauen in unterschiedlichen Lebensbereichen, Misstrauen und Kontrolle, Bewertung von Misstrauenserfahrungen) die sich aus den Fragestellungen ableiten; zusätzlich wurden demographische Daten erfasst. Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und transkribiert, die durchschnittliche Dauer betrug 30 Minuten. Das methodische Vorgehen wurde den Teilnehmer/innen zu Beginn erläutert; während des Interviews waren keine weiteren Personen anwesend.

5.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Altersspanne der Interviewpartner reichte von 29-56 Jahren. Mit Ausnahme zweier Personen waren alle Befragten Führungskräfte aus der ersten Führungsebene bzw. aus dem mittleren Managementbereich. Die Berufserfahrung erstreckte sich von sieben Jahren bis zu 40 Jahren. Die Geschlechtsverteilung war gleichmäßig (50-50). Die Interviewpartner waren in verschiedenen Branchen tätig, dabei u. a. in der Kunststoff- bzw. Holzverarbeitung, der Altenpflege, im Bankenwesen und im universitären Sektor. Die Gesamtunternehmensgröße reichte dabei von 50- ca. 25.000 Mitarbeiter/innen.

5.3 Methoden der Datenanalyse

Als Vorlage für die Auswertung des erhobenen Materials diente die Qualitative Inhaltsanalyse [Lit16]. Sie stellt eine systematische Textanalyse dar, die eine inhaltliche Auswertung ermöglicht, ohne das Material auf quantifizierte Aussagen zu reduzieren. Die Aussagen werden paraphrasiert und einem Themenbereich

zugeordnet, es wird also eine thematische Eingrenzung der Interviews vorgenommen, weshalb irrelevante Daten automatisch außen vor bleiben. Im Anschluss werden die Paraphrasen auf ein höheres Abstraktionsniveau generalisiert, um dann solche mit gleichem oder ähnlichem Inhalt einer Kategorie zuzuordnen bzw. zu einer Kategorie zusammenzufassen, die im folgenden Ergebnisteil dargestellt sind.

5.4 Ausgewählte Befunde

Abb. 1 stellt zentrale Faktoren für die Entstehung bzw. die Intensivierung sowie für die Vermeidung bzw. die Reduktion erlebten Misstrauens dar, wobei zwischen personalen Antezedenzen und Faktoren der dyadischen Beziehung differenziert wird. Ausgehend von einer dynamisch-transaktionalen Perspektive stehen beide Einflussgrößen in einem sich stetig entwickelnden reziproken Austausch zueinander.

5.4.1 Misstrauen - auslösende und abbauende Faktoren

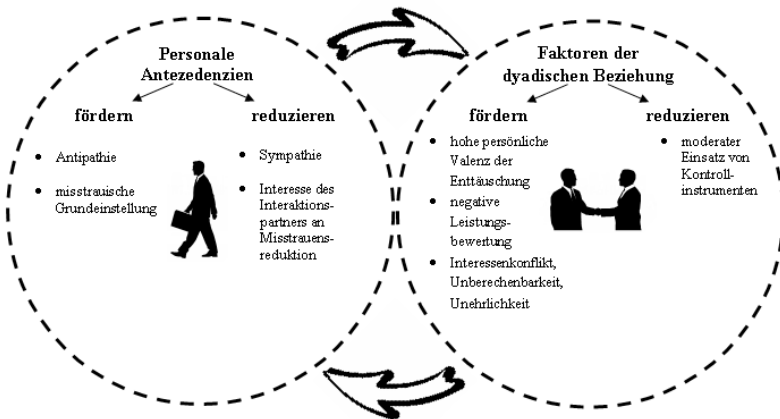


Abbildung 1: Misstrauen –ausgewählte auslösende und abbauende Faktoren

In Übereinstimmung mit einschlägigen Befunden zur Bedeutung des Anfangskontaktes bei der Vertrauensgenese wird von den Befragten insbesondere das Gefühl der *Antipathie* als Auslöser für Misstrauen erlebt: "... da kommt noch immer viel *Antipathie* und *Sympathie* dazu ... aber *Antipathie* führt dann natürlich auch direkt auch dazu, dass man misstrauischer ist"; (Interview 2). Entscheidend ist ferner, als wie schwerwiegend die misstrauensauslösende *Ursache* eingeschätzt wird. Weitere relevante Aspekte sind inadäquates Verhalten,

mangelnde Ehrlichkeit oder Zuverlässigkeit, Leistungsschwächen und bestehende Interessenskonflikte zwischen der eigenen Person und Anderen, wobei bspw. letztere durchaus positive Faktoren wie Sympathie überdecken und Misstrauen evozieren können („... *es gibt ja Menschen, die einem sehr sympathisch sind, aber die eben eine Auftragslage haben*“; Interview 1). Je nach Differenziertheit der Wahrnehmung, die als Ergebnis der kognitiven Komplexität einer Person begriffen werden kann [Lit9] ist aber auch denkbar, dass dem Interaktionspartner mit Blick auf unterschiedliche Bewertungskomponenten Vertrauen und Misstrauen entgegengebracht wird: „*Also es ist nicht so, dass wenn ich jemandem misstrauere, dass ich ihm grundsätzlich misstrauere, sondern ich würde schon sagen in gewissen Bereichen.*“ (Interview 2) Wie schnell und intensiv sich Misstrauen etabliert, ist neben der bestehenden emotionalen Bindung zum Interaktionspartner auch davon abhängig, wie gravierend das auslösende Ereignis bewertet wird - wobei auch diese beiden Faktoren selbstverständlich nicht unabhängig voneinander sind: „... *die Person würde mir ... sagen, ich stehe 100% hinter dir und ich würde dann erfahren, dass sie das nicht getan hat ... dann wäre das Misstrauen so groß ... und auch insgesamt ...*“ (Interview 6). Grundsätzlich wird der Aufbau von Misstrauen als deutlich schneller ablaufender Prozess wahrgenommen als ein möglicher Abbau; wegen der damit verbundenen höheren emotionalen Involviertheit etablieren sich negativ erlebte Ereignisse schneller und intensiver, sie sind überdies veränderungsresistenter. Damit Misstrauen abgebaut werden kann, sollte das Gefühl vorhanden sein, dass der Interaktionspartner ein *ehrliches Interesse* an der Reduzierung hat. Hinzu kommt, dass als vorauslaufende Bedingungen *Kontrollinstrumente* eingesetzt werden oder Auflagen gestellt werden, welche der Partner erfüllen muss, um Misstrauen zu reduzieren.

5.4.2 Misstrauen verstärkt sich selbst

Alle Probanden geben an, dass eine misstrauische Atmosphäre eine *sich selbst verstärkende Komponente* enthält, u.a. auch deshalb, da es nicht möglich erscheint, Misstrauen versteckt zu halten und es dem Interaktionspartner dann (irgendwann) bewusst wird („... *ich kann mir schlecht vorstellen, dass das Misstrauen ... isoliert bleibt, dass das nicht noch mehrere mitbekommen. Und deshalb glaube ich, dass es tatsächlich eine Atmosphäre schaffen kann, die so etwas [gegenseitiges Misstrauen; Anm. d. Verf.] fördert.*“; Interview 3). Allerdings wird zum Teil zwischen privaten und beruflichen Situationen unterschieden, wobei die Verstärkungstendenz vor allem in beruflichen Kontexten beobachtet bzw. erwartet wird. Bemerkenswert ist außerdem, dass Misstrauen auch nach „*reinigenden Gewittern*“ bzw. nach Aussprachen oder Kündigungen noch immer latent erhalten bleibt („... *gegenüber gewissen Mitarbeitern ist das Misstrauen geblieben, ganz stark da ...*“; Interview 4).

5.4.3 Womit ist erlebtes Misstrauen in Organisationen verbunden?

Diesbezüglich ist nach den vorliegenden Befunden zwischen Einflüssen auf das persönliche Wohlbefinden im engeren Sinne und solchen auf das Unternehmen bzw. auf andere Mitarbeiter/innen zu unterscheiden (s. Abb. 2), wobei die Einflüsse auf das persönliche Wohlbefinden deutlicher und nachhaltiger wahrgenommen werden. Angeführt wird von den Befragten neben Unzufriedenheit und Demotivation auch langfristiges Stresserleben. Bezogen auf das gesamte Unternehmen bzw. die Arbeitsgruppe werden vor allem ein weniger effektives bzw. effizientes Arbeiten, geringere persönliche Weiterentwicklung, ein schlechteres Arbeitsklima und höhere Fluktuationsraten genannt („Also ich kann mir vorstellen, dass Misstrauen vielleicht sogar als Mobbinginstrument genutzt werden kann ... kann ich mir das sehr gut vorstellen, dass es da Kündigungen gibt, dass die Personen unzufrieden sind, dass die Arbeit auch nicht gut gemacht wird...“; Interview 3).

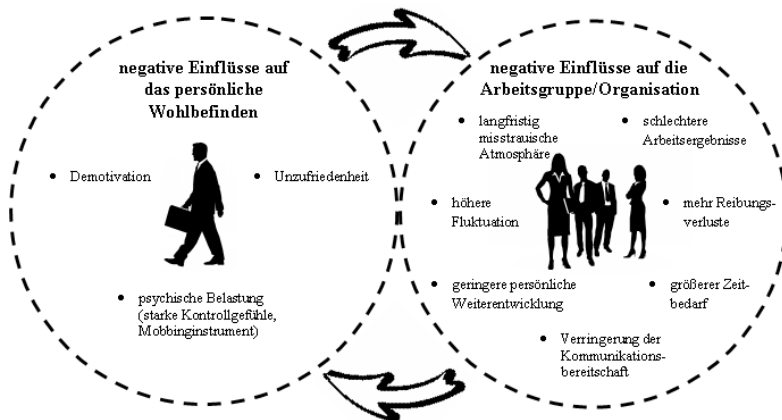


Abbildung 2: negative Korrelate erlebten Misstrauens

Die Befragten nehmen bei der Einschätzung dysfunktionaler und funktionaler Einflüsse von Misstrauen unterschiedliche Perspektiven ein. Dysfunktionale Einflüsse werden häufig aus der Mitarbeiterperspektive angeführt und beziehen sich auf das Misstrauen innerhalb eines Teams oder gegenüber dem Vorgesetzten. Funktionale Aspekte hingegen werden überwiegend aus der Perspektive von Führungskräften angesprochen oder sie betreffen den Umgang mit bisher unbekanntem Personen und Situationen. Diesbezüglich kann ein „gesundes Misstrauen“ eine Risikominimierung darstellen und vor Enttäuschungen schützen („... und ich glaube, da muss man sich einfach so ein bisschen einen Schutzwall auch

aufbauen und auch vorsichtig sein, so kann man's vielleicht sagen ...“; Interview 4). Zudem wird „kritisches Nachfragen“ in eingespielten Abläufen als sinnvoll erachtet, um eine stetige Weiterentwicklung organisationaler Prozesse zu gewährleisten.

6 Kurze Ergebnisdiskussion und Implikationen für Forschung und Praxis

Die Ergebnisse lassen erkennen, dass erlebtes Misstrauen in Organisationen durchaus funktionale Komponenten enthält, in erheblicherem Maße jedoch negativ belegt ist. Auffällig ist dabei, dass unterschiedliche Perspektiven zu divergenten Einschätzungen führen. Die Entwicklung von Misstrauensgefühlen in organisationalen Beziehungen hängt sowohl von personalen Antezedenzien als auch von Bedingungen der konkreten dyadischen Interaktion ab. Da virtuelle Kontexte per se schon eine misstrauischen Grundhaltung evozieren können (bspw. die Sorge, dass virtuelle Netzwerke einen Abfluss von Know-how intensivieren könnten), sind sie damit empfänglicher für misstrauensfördernde Faktoren in der Interaktion wie mögliche Interessenskonflikte oder die Zusammenarbeit ohne face-to-face Kontakt. Misstrauen wird deshalb nicht nur wahrscheinlicher, es tangiert auch gerade die für virtuelle Kontexte besonders bedeutsamen organisationalen Variablen in entscheidender Weise - hier vor allem ein konsistentes und transparentes Kommunikationsnetzwerk. Aber auch der speziell in virtuellen Organisationen kritische Faktor des Commitments sowie die Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit sind hier zu nennen. Zum Teil werden die benannten auslösenden Faktoren von Misstrauen als gegensätzlich zu den bekannten vertrauensfördernden Faktoren beschrieben (bspw. Unberechenbarkeit). Mehrheitlich berichten die Probanden darüber hinaus von koexistierenden Gefühlen des Vertrauens und Misstrauens in Abhängigkeit der jeweiligen Beurteilungsdimension. Für weiterführende Untersuchungen stellt sich insofern die Frage, ob und ggf. unter welchen Bedingungen sich Vertrauen und Misstrauen über eine bipolare Dimension beschreiben lassen; eine mögliche personale Determinante wäre hier der Grad der individuellen kognitiven Komplexität. Ferner schließt sich hier die Frage nach den spezifischen Bedingungen und Korrelaten systemischen Misstrauens an.

Erlebtem Misstrauen wird von allen Probanden die inhärente Tendenz nachgesagt, sich selbst zu verstärken. Um diesem Effekt entgegenzuwirken, sind sinnvolle Maßnahmen zur Reduktion von Misstrauen erforderlich; dahingehend angeführt werden sowohl der Einsatz von Kontrollinstrumenten als auch die Auseinandersetzung unter den Mitarbeiter/innen mit dem Ziel, die misstrauische Atmosphäre zu minimieren. Allerdings ist zu bedenken, dass ja gerade der exzessive Einsatz von Kontrollinstrumenten Misstrauen wiederum verstärkt und andererseits der Austausch zur Misstrauensreduzierung zwischen den Mitarbeiter/innen durch den mangelnden face-to-face Kontakt in virtuellen Organisationen möglicherweise

erschwert wird. Ferner besteht das Risiko, dass latentes Misstrauen bestehen bleibt - aufgrund der schnellen Herstellung und der so schwierigen Beseitigung erlebten Misstrauens als soziale Bewertungskategorie. Neben den bereits genannten Aspekten sind vor allem die erhöhte Fluktuationsrate und die deutlich gesenkte Effizienz (Kombination aus einem höheren zeitlichen Aufwand wegen ständiger Absicherung und der Verringerung des Informationsflusses) bedeutsame ökonomische Faktoren.

Für die praktische Arbeit in virtuellen Organisationen lassen sich aus den vorliegenden Ergebnissen zum personalen Misstrauen mehrere Handlungsempfehlungen ableiten. Als eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von Maßnahmen ist zunächst auf der Ebene der *personalen Antezedenzen* die Sensibilisierung aller Mitarbeiter/innen und vor allem der Führungskräfte für die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen zu nennen. Da es sich hierbei um subjektive soziale Bewertungskategorien handelt, die so massiv die intra- und interorganisationalen Beziehungen tangieren können, ist eine kritische Auseinandersetzung mit der Genese und den Auswirkungen und den vielfach automatisiert ablaufenden Verarbeitungs- und Bewertungsmechanismen die beste Entwicklungsmaßnahme für nachhaltige positive Veränderungen [Lit23]. Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang sind Echtheit, Wertschätzung und Transparenz [Lit22]. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Ebene der konkreten *dyadischen Interaktion*, wobei insbesondere folgende Aspekte zu beachten sind:

- Vermeidung wahrgenommener Interessenskonflikte, Akzentuierung gemeinsamer Vorteile von Kooperationen (Win-Win-Strategie), moderater und vor allem transparenter Einsatz von Kontrollmechanismen zur Verhinderung eines unkontrollierten Know-how Abflusses
- maximale Transparenz in der Kommunikation sowie maximale Zuverlässigkeit der gewählten Informations- und Kommunikationstechnologien zwecks Minimierung von Zweifeln und Missverständnissen
- Förderung von interkulturellen und Gender-Kompetenzen zur Optimierung der Interaktionsqualitäten

Allerdings hat sich die bisherige Forschung nur am Rande dem Misstrauensphänomen in virtuellen Kontexten gewidmet. Erst Ergebnisse aus diesbezüglich spezifischen und umfassenden Untersuchungen erlauben von daher zuverlässigere Implikationen für das soziale Miteinander in virtuellen Organisationen. Bezogen auf die Vertrauensforschung sollte an dieser Stelle ein differenzierteres theoretisches Verständnis greifen, welches Vertrauen und Misstrauen als zwei mögliche eigenständige psychologische Konstrukte versteht und sowohl deren funktionale als auch dysfunktionale Komponenten in den Blick nimmt.

Literatur

- [Lit1] Butler, J.K. & Cantrell, R. S., A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates, 1984, S. 19-28
- [Lit2] Clark, M.C. & Payne, R. L., The nature and structure of workers' trust in management, 1997, S. 205-224
- [Lit3] Deutsch, M., Trust and suspicion, 1958, S. 265-279
- [Lit4] Goecke, R., Kommunikation von Führungskräften. Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management, 1997
- [Lit5] Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., The motivation to work, 1959
- [Lit6] Horwitz, F., Bravington, D., & Silvis, U., The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure, 2006, S. 472
- [Lit7] Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E., Communication and Trust in Global Virtual Teams, S. 791-815
- [Lit8] Kern, H., Vertrauensverlust und blindes Vertrauen. Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln, 1996, 271-282
- [Lit9] Kliegl, R. & Fanselow, G., Komplexität, kognitive (cognitive complexity), 1996, S. 323-324
- [Lit10] Lerner, S., Leadership best practices that enhance the perceived effectiveness of global distributed hybrid teams, 2008
- [Lit11] Lewicki, R.J. & Bunker, B.B., Trust in relationships. A model of development and decline, 1998
- [Lit12] Lewicki, R.J. & Tomlinson, E.C., "Distrust." Beyond Intractability, 2003 at <http://beyondintractability.org/essay/distrust> (Stand: 24.07.2009)
- [Lit13] Lewicki, R. J., McAllister, D.J. & Bies, R.J., Trust and distrust. New relationships and realities, 1998, S. 438-458
- [Lit14] Lin, C., Standing, C., & Lui, Y., A model to develop effective virtual teams, 2008, S. 1031
- [Lit15] Luhmann, N., Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 1989
- [Lit16] Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalys., 2003
- [Lit17] Merkevičius, J. & Uturytė-Vrubliauskienė, L., Virtual and Traditional Organizations - Singularity of Personnel Motivation, 2008, S. 119-126
- [Lit18] Neuberger, O., Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital, 2006, S. 11-55
- [Lit19] Ortmann, G. & Schnelle, W., Medizinische Qualitätsnetzwerke - Steuerung und Selbststeuerung, 2000, S. 206-233
- [Lit20] Remdich, S. & Utsch, A., Führen auf Distanz. Neue Herausforderungen für Organisation und Management, 2006, S. 32-43
- [Lit21] Rotter, J.B., Generalized expectancies for interpersonal trust, 1971, S. 651-665

- [Lit22] Schweer, M. & Thies, B., Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme, 2003
- [Lit23] Schweer, M. & Thies, B., Vertrauen durch Glaubwürdigkeit - Möglichkeiten zur (Wieder-) Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Sicht, 2005, S. 47-63
- [Lit24] Schweer, M. & Thies, B., Vertrauen, 2008, S. 136-149
- [Lit25] Schweer, M., Vertrauen in der pädagogischen Beziehung, 1996
- [Lit26] Schweer, M., Vertrauen und Misstrauen – zwei Seiten derselben Medaille?, 1999
- [Lit27] Schweer, M., Vertrauen und soziales Handeln - Eine differentialpsychologische Perspektive, 2008, S. 13-26
- [Lit28] Yoshino, M. & Rangan, U., Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, 1995
- [Lit29] Zand, D.E., Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern, 1977, S. 61-74