





Margit Osterloh /Antoinette Weibel

# Investition Vertrauen

Prozesse der Vertrauensentwicklung  
in Organisationen



uniscope

Die SGO-Stiftung für  
praxisnahe Managementforschung

Margit Osterloh / Antoinette Weibel

Investition Vertrauen

Margit Osterloh / Antoinette Weibel

# Investition Vertrauen

Prozesse der Vertrauensentwicklung  
in Organisationen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Margit Osterloh** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Organisation, Innovations- und Technologiemanagement an der Universität Zürich.

**Dr. Antoinette Weibel** ist Oberassistentin am Lehrstuhl für Organisation, Innovations- und Technologiemanagement an der Universität Zürich.

Dieses Projekt wurde von der Ecoscientia Stiftung unterstützt.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlaggrafik: Giovanni Huber, Künstler, Embrach, Schweiz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-409-12665-1

ISBN-13 978-3-409-12665-6

## Geleitwort

Vertrauen stellt eine zentrale Voraussetzung effizienten, wirtschaftlichen Handelns, optimaler Zusammenarbeit in Unternehmen und ethikbasierter Koexistenz in der Gesellschaft dar und hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Globalisierung, das weltumspannende Internet sowie die damit entstandene Transparenz mit den entsprechenden Handlungsoptionen haben Chancen und Risiken in der Gewährung und Entgegennahme von Vertrauen grundlegend verändert.

Der positive Umstand, dass in der menschlichen Kooperation nicht alles regelbar und damit nicht in Verträge eingebunden werden kann, schafft Freiheiten, Flexibilitäten aber auch Risiken. Vertrauen kann diese freien Felder ausfüllen. Vertrauen dient als Schmiermittel der Kooperation. Ohne Vertrauen wären weder Effektivität und Effizienz in Unternehmen noch Werte und Entwicklungen in der Gesellschaft sowie in der Familie realisierbar.

Margit Osterloh und Antoinette Weibel ist es in mehrjähriger Beschäftigung mit dem Thema gelungen, einen wesentlichen Beitrag zur Vertrauensforschung zu liefern. In gut verständlicher Art und illustriert mit zahlreichen praktischen Beispielen werden die Formen des Vertrauens, die Beeinflussbarkeit, das Spannungsfeld Vertrauen und Kontrolle in der Führung sowie der Stellenwert des Vertrauens in der Corporate Governance dargestellt. Da analog zur Motivation Vertrauen weder befohlen noch gekauft werden kann, legen die Autorinnen ein spezielles Gewicht auf die Behandlung der Gemeinsamkeiten der Vertrauens- und Motivationsforschung.

Investition Vertrauen ist eine Forschungsarbeit, die von der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management unterstützt wurde. Zusätzlich hat Herr Dr. h.c. Heinrich Steinmann die Forschungsarbeit mit einem namhaften Betrag gefördert. Das vorliegende Werk beinhaltet aktuelle Erkenntnisse aus der



## *Geleitwort*

Wissenschaft und praktische Anwendungen aus Unternehmen. Das Buch schließt eine Lücke in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Es richtet sich an Praktiker, Wissenschaftler, Berater und Auszubildner.

Ich bedanke mich bei den Autorinnen für die vorbildliche, kompetente und zukunftsweisende Arbeit sehr herzlich.

Zürich, im Juli 2006

*Dr. Markus Sulzberger*  
Präsident der Stiftung der  
Schweizerischen Gesellschaft für  
Organisation und Management  
(uniscope)

## Vorwort

Dieses Buch ist aus einer jahrelangen Zusammenarbeit von Mitgliedern des Lehrstuhls für Organisation, Innovations- und Technologiemanagement an der Universität Zürich mit der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management hervorgegangen. Es ist geprägt von der Idee, dass (Sozial-)Wissenschaft ein Prozess der Verständigung zwischen Wissenschaft und Praxis ist und keine Einbahnstrasse, in der die Wissenschaft die Praxis belehrt, nicht aber umgekehrt. Das setzt voraus, dass sich die Wissenschaft der Praxis in einer Form verständlich macht, welche ohne Einbusse an wissenschaftlichem Anspruch einen Dialog und ein wechselseitiges Lernen ermöglicht. In diesem Geiste legen wir hiermit das vierte Buch vor, das an unserem Lehrstuhl in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management entstanden ist. Wir haben uns auch in diesem Buch bemüht, akademisches Neuland zu betreten und gleichzeitig mit vielen Praxisbeispielen unsere Botschaft in eine Sprache zu übersetzen, die eine Rückkopplung aus der Praxis möglich macht.

Das Thema "Vertrauen" ist für einen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis besonders geeignet. Angesichts der jüngsten Unternehmensskandale, Firmenzusammenbrüche und Lohnexzesse sowie der von vielen als Bedrohung empfundenen Globalisierung ist das Vertrauen in das Management in eine Krise geraten. Die Wirtschaftswissenschaft hat diese Entwicklung aufgenommen und entdeckt zunehmend Vertrauen als "Schmiermittel" der Gesellschaft und als wichtigsten Wettbewerbsvorteil von Unternehmen und Nationen. Die "Investition Vertrauen" verspricht demnach sowohl in der Praxis wie in der Wissenschaft eine hohe Rendite – sofern man die Besonderheiten dieser Investition in Rechnung stellt. Diese besteht für das Management in der Einsicht, dass Vertrauen nur begrenzt steuerbar ist. Paradoxe Weise bringen Vertrauensinvestitionen die reichste und verlässlichste Ernte, wenn sie nicht ausschliesslich instrumentell eingesetzt werden. Die Wissenschaft kann eine reiche Ernte aus der Vertrauensforschung dann einfahren, wenn sie das orthodoxe ökonomische Menschenbild des "homo oeconomicus" um empirische Erkenntnisse der Sozialpsychologie und des

neuen Zweiges der psychologischen Ökonomik anreichert. Diese zeigen, dass die meisten Individuen in der Realität keineswegs nur instrumentell und eigennützig handeln – und dass genau dies die Quelle von belastbarem Vertrauen ist.

An diesem Buch haben viele Autorinnen, Autoren, Helferinnen und Helfer mitgewirkt. Zuallererst gehört unser grosser Dank der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, welche uns finanziell unterstützt hat. Nicht minder wichtig war die inhaltliche Unterstützung ihres Präsidenten, Herrn Dr. Markus Sulzberger. Er hat uns zum wiederholten Male sein Vertrauen für ein anspruchsvolles Buchprojekt geschenkt und uns mit wohlwollender Kritik und motivierendem Interesse begleitet. Die Kapitel des Buches, die nicht namentlich gekennzeichnet sind, wurden gemeinsam von Prof. Dr. Margit Osterloh und Dr. Antoinette Weibel verfasst. Das Kapitel 5 “Vertrauen und Führung” ist eine Gemeinschaftsarbeit von lic. oec. Tina Graf und Prof. Dr. Margit Osterloh. Das Kapitel 7 “Vertrauen in geographisch verteilten Gruppen – die Hudson’s Bay Company und Open Source Software Produktion” wurde federführend von lic. phil. Bernhard Kuster unter Mitarbeit von Prof. Dr. Margit Osterloh geschrieben. Kapitel 8 “Die Schurter AG – das Beispiel einer Vertrauensorganisation” wurde von lic. phil. Marcel Korner verfasst. Das sorgfältige Korrektorat wurde von Andrea Grigoleit und das anspruchsvolle Layout von Katharina Harsdorf M.A. durchgeführt. Die koordinierende Betreuung hat cand.oec. Petra Skrobala mit viel Umsicht übernommen. An den “Feuerwehreinsätzen” zum Abschluss des Manuskriptes waren Dipl. Kfm., M.A. Fabian Homberg und lic.oec Hossam Zeitoun mit grossem Engagement beteiligt. Ihnen allen gilt unser herzlicher Dank.

Zürich, im Juli 2006

*Margit Osterloh und Antoinette Weibel*

# Inhaltsverzeichnis

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

## Kapitel 1

**Vertrauen – eine besondere Investition** .....15

- 1.1 Vertrauen – eine besondere Investition .....17  
*Fallbeispiel: Toyota – Investition in das Vertrauenskapital eines Netzwerks*.....18
- 1.2 Ziele dieses Buchs.....22
- 1.3 Leitfaden zur Lektüre dieses Buchs .....25

## Kapitel 2

**Vertrauen – ein schillernder Begriff** .....33

- 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**

**trautes Verhältnis?** .....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

*Fallbeispiel: Mentoring bei Gore Textil* .....81

3.3.3 Identifikationsbasiertes Vertrauen – Kontrolle als Selektion und Sozialisation .....82

*Fallbeispiel: Inputkontrolle bei Hewlett Packard* .....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

*Fallbeispiel: Blue Whale Moving Company* .....106

*Fallbeispiel: American und Southwest Airlines* .....114

**Kapitel 4**

**Vertrauen und Fairness** .....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**

*Tina Graf und Margit Osterloh* .....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  
*Fallbeispiel: Führung und Vertrauen: Das Beispiel von Herb Kelleher, CEO der Southwest Airlines* .....174  
 5.4 Der Geschlechterunterschied: Wer kann das Vertrauen der Untergebenen besser mobilisieren? .....178  
 5.5 Handlungsempfehlungen an Führungskräfte.....181

**Kapitel 6**

**Corporate Governance und Vertrauen** .....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

# **Vertrauen - eine besondere Investition**

**Kapitel 1**