



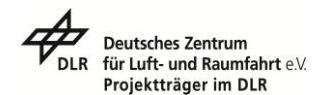
Vertrauen in Organisationen und die Relationalität psychologischer Verträge

von Matthias Wörlen

Beitrag auf der Tagung: Vertrauen innerhalb von
Organisation am 20. - 21. September 2012 an der
Ruhr Universität Bochum

„EFFInDi – Produktivität und Effektivität von Dienstleistungen“; TU Chemnitz;
Projektleitung: Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl; Gefördert im BMBF-Forschungs- und
Entwicklungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“

„Beata – Beschäftigungsverhältnisse als sozialer Tausch“; Universität Duisburg;
Projektleitung: Prof. Dr. Hanns-Georg Brose, Dr. Anne Goedicke; Gefördert von der
Deutschen Forschungsgemeinschaft



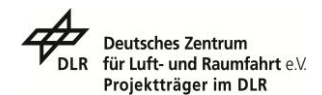


Vertrauen auf Organisationen und die Relationalität psychologischer Verträge

von Matthias Wörten

Beitrag auf der Tagung: Vertrauen innerhalb von
Organisation am 20. - 21. September 2012 an der
Ruhr Universität Bochum

„EFFInDi – Produktivität und Effektivität von Dienstleistungen“; TU Chemnitz;
Projektleitung: Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl; Gefördert im BMBF-Forschungs- und
Entwicklungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“



Akerlofs Artikel „Labor Contracts as Partial Gift Exchange“ (Akerlof, 1982): Warum hat die Gruppe stetig übererfüllt? Warum hat die Firma die Löhne nicht angepasst?

*“The answer to this question is at once trivial and profound. **Persons who work for an institution** (a firm in this case) **tend to develop sentiment** for their co-workers and **for that institution; to a great extent they anthropomorphize these institutions** (e.g., “the friendly bank”). For the same reasons that persons (brothers, for example) share gifts as showing sentiment for each other, it is natural that persons have utility for making gifts to institutions for which they have sentiment.”* (Akerlof, 1982, 550)

Grundlegende Annahme des Vortrags:

Systemisches Vertrauen als Vertrauen auf die Funktionsfähigkeit von Organisation als System kann

- in Abhängigkeit der **Systemhaftigkeit der jeweiligen Organisation** (gemessen über das Institutionalisierungsniveau organisationaler Strukturierung von Beschäftigung) und
- in Abhängigkeit von der **Relationalität des Psychologischen Vertrags des jeweiligen Beschäftigten**

die Form quasi-persönlichen Vertrauens in die Organisation (im Sinne eines Angebots an eine gemeinsame Zukunft inklusive Möglichkeit Schaden zu erleiden) annehmen.

Agenda

1. **Zu Vertrauen allgemein - und gaben-theoretisch**
2. **Vertrauen in Organisationen**
 - a. **Persönliches und systemisches Vertrauen**
 - b. **Bedeutung organisationaler Eigenlogik**
 - c. **Versuch einer Problemdefinition**
3. **Konzeption eines quasi-persönlichen Vertrauens in Organisation**
 - a. **Systemhaftigkeit und interner Arbeitsmarkt**
 - b. **Psychologische Verträge und Relationalität**
4. **Argumente aus der BEATA-Empirie**
5. **Implikationen für Vertrauensmanagement**

1. Zu Vertrauen allgemein – und gabentheoretisch

Vertrauen ...

- als einseitige Zurverfügungstellung von Handlungsmöglichkeiten verbunden mit dem Risiko Schaden zu erleiden (vgl. z.B. Weibel/ Osterloh, 2006) –
- als ein einseitiges Angebot an eine gemeinsame Zukunft (Luhmann, 2000, 29) -
- das frei gegeben wird, also nicht aufgrund einer vorherigen Verschuldung (Simmel, 1908, 284)
- und nie nur aufgrund guter Gründe (Möllering 2006) eingebracht werden kann.

1. Zu Vertrauen allgemein - und gabentheoretisch

Vertrauen funktioniert nach einer Logik der Gabe:

- D.h. wenn ich vertraue, weil ich keine andere Wahl habe, dann vertraue ich nicht.
- Vertrauen ist Übernahme von Unsicherheit,
- Vertrauen verändert Beziehungen - lässt sich in Relationalität, also dem in Beziehungen eingelagerten Handlungspotential, beobachten
- generische Strukturierung: Relationalität wächst durch Gebrauch stetig und verfällt bei Enttäuschung katastrophal (vgl. Moldaschl, 2005, 316)
- Unsicherheit wirkt als Katalysator für Aufbau von Relationalität

Konsequenz: Eine Signalisierung von Vertrauen ist auf

- die Identifizierbarkeit von Geber und Nehmer als Akteur und
- die Darstellbarkeit der Gabe als freie, bewusste Gabe

angewiesen.

2. Vertrauen in Organisationen – Persönliches und systemisches Vertrauen

Vertrauen zwischen Person und Organisation - über 2 Vertrauensbegriffe gefasst:

Persönliches bzw. interpersonales Vertrauen: Vertrauen aufgrund eines mit einer spezifischen Person geteilten Interaktionszusammenhangs

Konsequenz: Vertrauen wird in Interaktion, betriebliche Lebenswelt –
Erfahrbares - verlagert -> Organisationale Eigenlogik wird
ausgeblendet

Systemischen oder auch institutionelles Vertrauen: Vertrauen in die
Geltung systemspezifischer Institutionen

Konsequenz: Nicht Vertrauen auf Organisation, sondern in die
Funktionsfähigkeit der Organisation.

-> Übernahme von Unsicherheit orientiert an zukünftiger Kooperation kann
so nicht ins Verhältnis von Organisation und Beschäftigten integriert
werden.

2. Vertrauen in Organisationen – Persönliches und systemisches Vertrauen

Frage 1: Wäre das wichtig/ nötig/ interessant/ nutzenversprechend?

Frage 2: Wie kann Vertrauen in die Organisation konzipiert werden, das zugleich im Sinne eines Angebots einer gemeinsamen Zukunft interpretiert werden kann, das aber gleichzeitig direkt der Organisation zugerechnet werden kann?

Oder anders gefragt: Können Organisationen – i.e.S., d.h. reduziert auf ihren systemischen Kern – Versprechen geben?

2. Vertrauen in Organisationen - Bedeutung organisationaler Eigenlogik

Frage 1: Gibt es für eine derartige Integration denn einen Bedarf? Welchen Stellenwert hat organisationale Eigenlogik?

Organisationale Eigengesetzlichkeit lässt sich nicht leugnen,

... noch auf interpersonale Ebene übertragen,

... noch auf die Praxisebene betrieblicher Lebenswelt verlagern

... und stellt in Hinblick auf eine Vertrauensbeziehung zwischen Organisation und Beschäftigten in der Arbeits- und Organisationsforschung einen wichtigen Bezug dar.

Sowohl in Hinblick

auf die **vertrauende/ vertrauensstiftende Organisation**; Fox: die high-trust Organization; Hildebrandt/ Seltz: betriebliche Sozialverfassung,

... als auch auf **Vertrauen in die Organisation**; z.B. Friedmans verantwortliche Autonomie gegenüber der Organisation

2. Vertrauen in Organisationen - Versuch einer Problemdefinition

Frage 2: Wie kann Vertrauen in die Organisation konzipiert werden?

Versuch einer Problemdefinition:

Die Aussagekraft die eine Konzeption von Vertrauen **zwischen** Organisation und Person beanspruchen kann, basiert auf die Annahme organisationaler Eigenlogik.

Ein Vertrauen in eine Organisation ist allerdings auf eine Perspektive des Vertrauenden auf die Organisation als eigenmächtigen Akteur angewiesen (vgl. vorne Vertrauen als Gabe).

2. Vertrauen in Organisationen - Versuch einer Problemdefinition

Ein Beispiel findet man bei Schimank (2005) die Fiktion der akteurlosen Sozialität auf Seiten der Mitglieder als Voraussetzung organisationaler Handlungsfähigkeit:

Organisation - als kollektiver Akteur – wird über seine Handlungsfähigkeit in dem Maße als Akteur identifizierbar, „je größer der Anteil an in der Organisation stattfindenden Handlungen von Organisationsmitgliedern ist, die der Organisation und nicht den Mitgliedern als Individuen zugerechnet werden.“ (Schimank, 2005, 36)

Die Interpretation des Strukturierungszusammenhangs „Organisation“ als Akteur vollzieht sich unter Rückgriff auf das Erleben der Organisation als System im Sinne eines Raums spezifischer, mit der Eigenlogik der Organisation verbundener Erwartungen.

3. Konzeption eines quasi-persönlichen Vertrauens in Organisation

Nochmal: Können Organisationen – i.e.S., d.h. reduziert auf ihren systemischen Kern – ein Versprechen geben?

Das kommt drauf an. Das ist eine Frage der Zurechnung.

Aber: Können wir uns vorstellen, dass organisationale Institutionen (ihre Setzung, Anwendung, das Handeln im Sinne von) von Beschäftigten als Versprechen in eine gemeinsame Zukunft interpretiert werden?

Wahrscheinlich eher schon.

3. Konzeption eines quasi-persönlichen Vertrauens in Organisation

Annahme: In Beschäftigungsverhältnisse zwar nicht zwingend gegeben, aber auch keine Seltenheit

Voraussetzung:

Wechselseitige Strukturierung

- von beschäftigungsstrukturierenden Institutionen, die direkt der Organisation zugerechnet werden und
- eine Bereitschaft zur Extrapolation dieser organisationalen, systemischen Erwartungen basierend auf Selbstbindung und Identifikation.

Konsequenz: Beschäftigungsstrukturierende Institutionen können dann gleichzeitig Ausdruck organisationaler Systemhaftigkeit sein, als auch als fiktiver Akteur zum Adressaten quasi-persönlichen Vertrauens werden.

3. Systemhaftigkeit und interner Arbeitsmarkt

Beschäftigung ist Bindung und damit eine Negativ-Selektion - erst darauf aufbauend wiederum Flexibilität; vgl. z.B. Lutz (1987)

-> interner Arbeitsmarkt kann als Ausdruck der Systemhaftigkeit einer Organisation interpretiert werden.

Wimmer und Neuberger (1998, 173) in Abhängigkeit der Schließung des internen Arbeitsmarktes und der Institutionalisierung von Mitgliedschaft:

- Entgeltsysteme an der Stelle und nicht Person,
- Vorhandene aber allgemeine Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen,
- Personalauswahl nach Verfahren und Systemen der Objektivierung,
- klare Eintrittspositionen,
- Beförderung aus den eigenen Reihen,
- monetäre und nicht-monetäre Anreize.

3. Systemhaftigkeit und interner Arbeitsmarkt

Eine erhöhte Bereitschaft zur flexiblen Leistungseinbringung (die Pflichten der Mitgliedschaft) steht dann der institutionalisierte Anspruch hinsichtlich der strukturellen Ausgestaltung von Bindung (die Rechte der Mitgliedschaft) gegenüber.

Konsequenz:

- die beschäftigungsstrukturierenden Institutionen im Maß ihrer Institutionalisierung Teil dessen werden, was (nicht nur) von Beschäftigtenseite die Organisation ausmacht.
- „Sollen unerwünschte Effekte vermieden werden, so lassen sich Änderungen des impliziten Regelwerkes eines Unternehmens nur mit Verzögerungen und erhöhtem Aufwand an Kommunikation und Ausgleichsmaßnahmen durchführen.“ (Stephan et al., 2006, 20)

3. Psychologische Verträge und Relationalität

Unter psychologischem Vertrag (PC) wird das subjektive Verständnis der Beschäftigten von ihrem Verhältnis zur Organisation verstanden. Elemente dieses PC sind auf organisationale Signale zurückgehende Zuschreibungen der Beschäftigten hinsichtlich wechselseitigen Berechtigungen und Verpflichtungen (Rousseau, 1995).

- Während Organisation offensichtlich keinen psychologischen Vertrag haben können, ist das Konstrukt des psychologischen Vertrags nur sinnvoll unter der Annahme, dass „employees do and indeed must treat the organization in this way“ (Conway/ Briner, 2005, 33).
- Zukunft vorweg nehmende organisationale Institutionen werden vom jeweiligen Beschäftigten als Versprechen der Organisation interpretiert.
- Psychologische Verträge unterscheiden sich in ihrer Relationalität (– hier allerdings nicht als Beziehungspotenzial, sondern als Haltung).

3. Psychologische Verträge und Relationalität

Einschub: Weder PC = Vertrag noch Relationalität von PC = Relationalität in seiner vollen Bedeutung:

- Relationale psychologische Verträge sind einseitige Ergänzungen unvollständiger Erwartungsstrukturen
- Relationalität kann nicht sinnvoll nur als personale Haltung beschrieben werden: Relationalität ist ein wechselseitiges Strukturierungsverhältnis, das auf Selektionsmuster basiert, denen eine mehr oder weniger relationale Haltung (Vertrauensbereitschaft in einen spezifischen Akteur) zugrunde liegt und die eine besondere, generative Qualität annimmt, insofern, als dass durch Signalisierung der Begrenzung eigener Handlungsmöglichkeiten (Bindung) neue, kollektive Handlungsmöglichkeiten (Kooperation) geschaffen oder plausibilisiert werden.

3. Psychologische Verträge und Relationalität

Mit unterschiedlichem Maß der Relationalität sind auch unterschiedliche Arten der Erwartungsprozessierung verbunden - Nicht-Linearität von Relationalität:

-> Unterscheidung Breach und Violation; d.h. Vertrags-Nichterfüllung und Vertragsbruch

Grundlegende Annahme des Vortrags:

Systemisches Vertrauen als Vertrauen auf die Funktionsfähigkeit von Organisation als System kann in Abhängigkeit von ...

- der **Systemhaftigkeit der jeweiligen Organisation**
(=? Vertrauenswürdigkeit)
- und der **Relationalität des Psychologischen Vertrags des jeweiligen Beschäftigten**
(=? Vertrauensbereitschaft)

die Form quasi-persönlichen Vertrauens auf die Organisation annehmen.

4. Argumente aus der BEATA-Empirie

Empirie: 2 Fallstudien

- eine Sparkasse mit ca. 1300 MA und einem in sehr hohem Maße geschlossenen/ internalisierten Arbeitsmarkt und
- eine Maklerversicherung mit ca. 700 MA (interner Bereich) mit sehr informellen, adhokratischen Mustern der Strukturierung von Beschäftigungsverhältnissen

	Mitarbeiterbefragung zu Strukturen, Wahrnehmung und Bewertung des Beschäftigungsverhältnisses	Expertenbefragungen zu Institutionen und Praktiken der Strukturierung von Beschäftigung	Qualitative – biografische/problemmzentrierte Interviews mit Beschäftigten
Sparkasse	220 MA	10	3 (plus Anteile Experten)
Maklerversicherung	---	6	13

4. Argumente aus der BEATA-Empirie

	Rechte/Pflichten	Organisation als Akteur	Transformationsproblem/ Unvollständigkeit der expliziten Arbeitsregulation	Relationalität
Sparkasse	Institutionalisiert, zum großen Teil formalisiert	In hohem Maße sichtbar	Unterschiedlich ausgeprägt; <ul style="list-style-type: none"> - Verwaltung wenig - Führung klassisch - Beratung/ Filiale: Loyalität 	Sparkasse als wichtiger Tauschpartner – gleichzeitig Zugehörigkeit wichtig
Maklerversicherung	Adhokratisch/ vom Vorgesetzten abhängig	Unterschiedlich, z.T. gar nicht	Inhaltliche und zeitliche Flexibilität in allen Bereichen und auf allen Ebenen	Stark hierarchie- und bereichsabhängig – Erleben der eigenen Wirksamkeit

4. Argumente aus der BEATA-Empirie

	Erwartungen aufgrund der Wahrnehmung von Versprechen hinsichtlich Strukturierung von Beschäftigung	Nicht-Erfüllung	Wirkung auf PC
Sparkasse	Organisationsbezogen – in direkter Abhängigkeit formaler Regelungen; Beispiele: TZ, Filialöffnungszeiten, Karriere	Persönliche Enttäuschung gegenüber der Organisation	Gefühl/ Wahrnehmung der Vertragsverletzung der SPK – „da kann der Vorgesetzte auch nichts machen“
Maklerversicherung	Stark auf Personen zugerechnet – auch Stellen, wo eindeutig organisationale Strukturierung erwartbar gewesen wäre	Unterschiedlich, z.T. gar nicht	

5. Implikationen für Vertrauensmanagement

- Vertrauen als rekursive Prozessierung von Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbereitschaft in sozialen Beziehungen?
- Vertrauensbereitschaft lässt sich nicht managen – allerdings kann man versuchen über soziale Selektion und Sozialisation Einfluss zu nehmen.
- Allerdings können Organisationen durch glaubhafte Selbstfestlegung ihrerseits Vertrauensbereitschaft signalisieren und somit Vertrauenswürdigkeit erlangen
- Das ist allerdings teuer, aufwendig und mit intensiven institutionellen Pfadabhängigkeiten verbunden.
- Es stellt aber eine sinnvolle Strategie dar, wenn man auf die durch vertrauensbasierten Handlungspotentiale angewiesen ist.

Danke.

Matthias Wörlen, M.A.

Professur für Innovationsforschung und
nachhaltiges Ressourcenmanagement

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Chemnitz

matthias.woerlen@wirtschaft.tu-chemnitz.de