

Vertrauen als betriebliche Ressource

Thomas Rigotti



Universität Leipzig

Arbeits- und Organisationspsychologie

**Wenn Arbeit krank
macht**
Hannover, 15.06.10

600 JAHRE
UNIVERSITÄT LEIPZIG



Vertrauen als betriebliche Ressource

- Was ist Vertrauen?
- Was bringt Vertrauen?
- Vertrauen und Kontrolle
- Der Psychologische Vertrag
- Fairness als Grundlage des Vertrauens
- Führung und Vertrauen



Vertrauen

- Vertrauen ist eine positive Erwartung, dass die zukünftigen Handlungen einer anderen Person günstig für einen selbst ausfallen oder zumindest nicht schädlich für die eigenen Interessen sind (Robinson, 1996)
- Vertrauen beinhaltet demnach eine Bereitschaft, gute Absichten zu unterstellen und eine Zuversicht in die Wirksamkeit von Handlungen (Cook & Wall, 1980).
- Vertrauen bedeutet die Bereitschaft ein Risiko einzugehen und sich verletzlich zu machen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, S.712, Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).



Vertrauen . . .

- fördert die Bereitschaft für die Weitergabe von Informationen – unter Misstrauen werden Informationen zurückgehalten
- stärkt die Akzeptanz für die Information von anderen
- fördert den Austausch von Informationen
- hat einen positiven Einfluss auf Verhandlungen
- unterstützt die Teilnahme in Entscheidungsprozessen und die Problemlösefähigkeit von Gruppen
- fördert die Arbeitsmotivation und das Commitment
- Organisationsentwicklungen verlaufen effizienter und mit weniger Reibungsverlusten

(vgl. Petermann, Neubauer & Gruenheidt, 1992)



Uns fehlen die Worte?

Trustor und Trustee

"Vertrauensgeber"

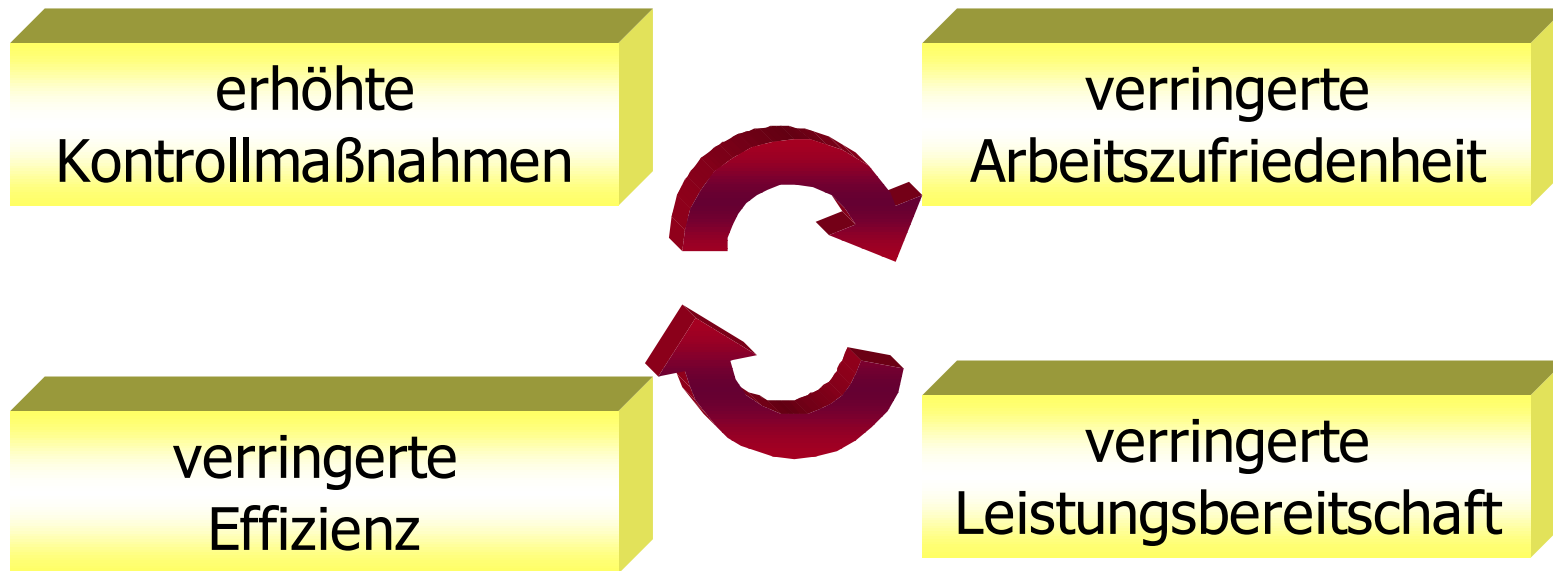
"Vertrauensnehmer"

- Vertrauensneigung
- Gerechte Welt-Glaube
- Selbstwirksamkeit
- durch (frühe) Sozialisation

- Kompetenz
- Wohlwollen (Benevolenz)
- Integrität



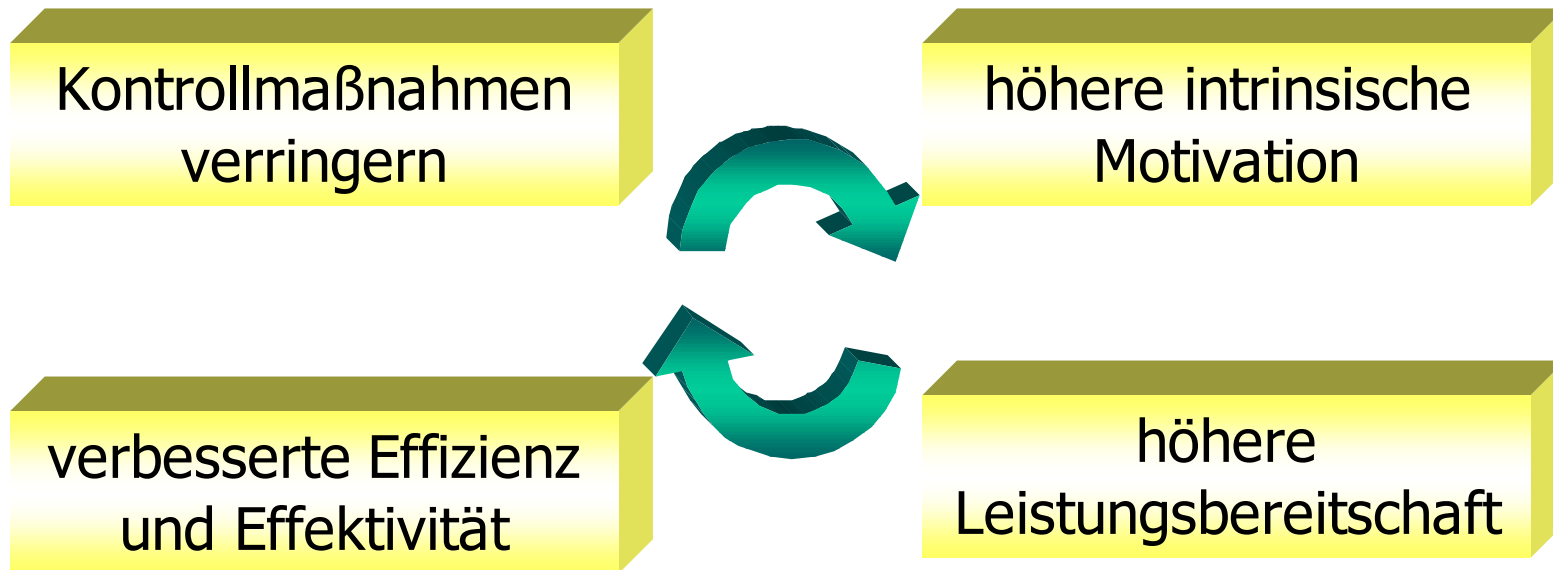
Wir unterschätzen die Vertrauenswürdigkeit anderer!



(vgl. Osterloh & Weibel, 2006, S. 74f)



Wir unterschätzen die Vertrauenswürdigkeit anderer!



(vgl. Osterloh & Weibel, 2006, S. 74f)

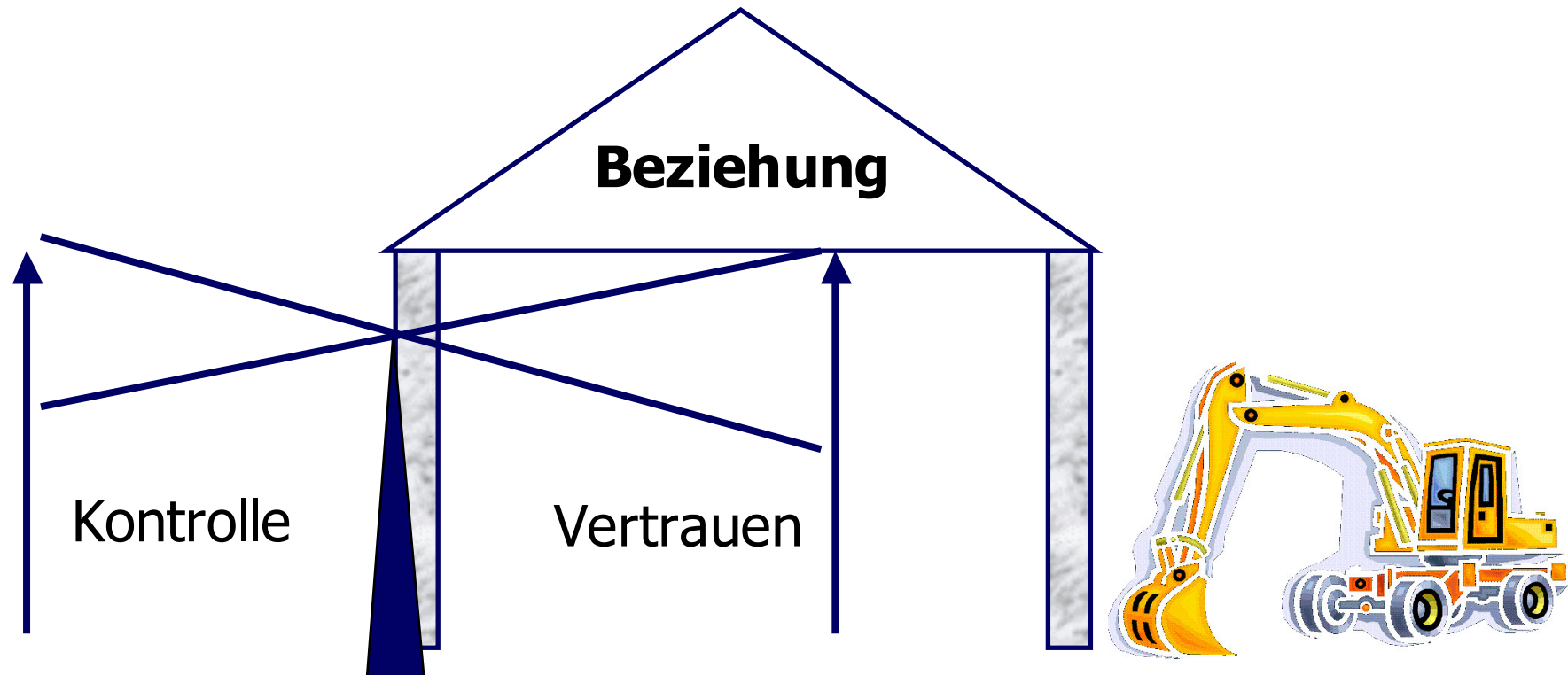


Echtes Vertrauen braucht Zeit



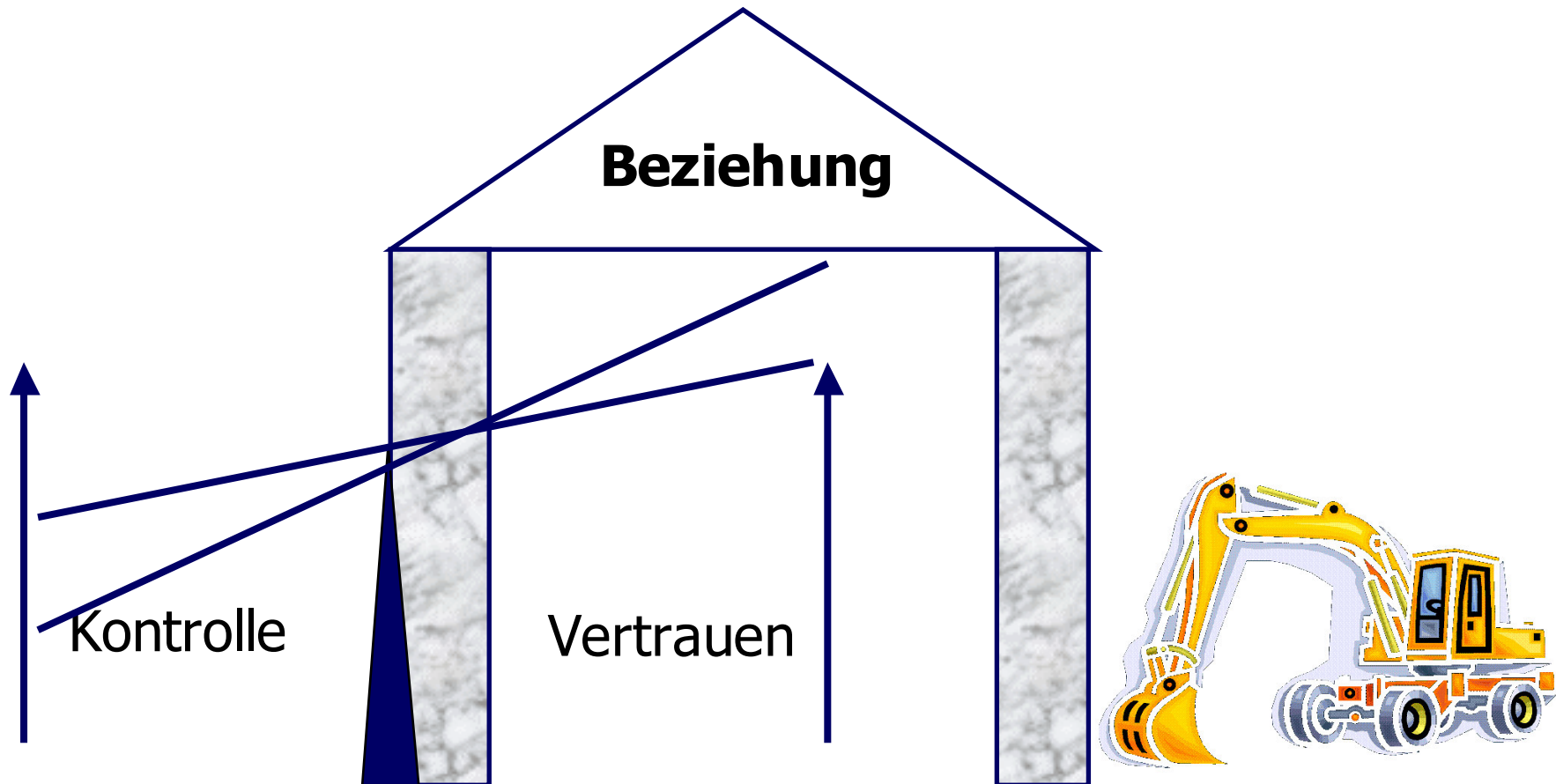
Vertrauen und Kontrolle

(try to separate them – it's an illusion)



Vertrauen und Kontrolle

(try to separate them – it's an illusion)



Verschiedene Formen der Kontrolle

Kontrollgegenstand

Inputkontrolle

Verfahrenskontrolle

Ergebniskontrolle

Soziale Kontrolle

Kontrollzeitpunkt

Feed-Forward

Feed-Back

Kontrollrichtung

Gerichtete Kontrolle

Ungerichtete
Kontrolle

(vgl. Osterloh & Weibel, 2006, S. 77)



Vertrauen ist (k)eine Einbahnstraße?



- In sozialen Tauschbeziehungen fühlen wir uns verpflichtet einen Ausgleich zu schaffen
- "Konditionale Kooperationsbereitschaft": Wir kooperieren, wenn andere es auch tun



Der Psychologischer Vertrag

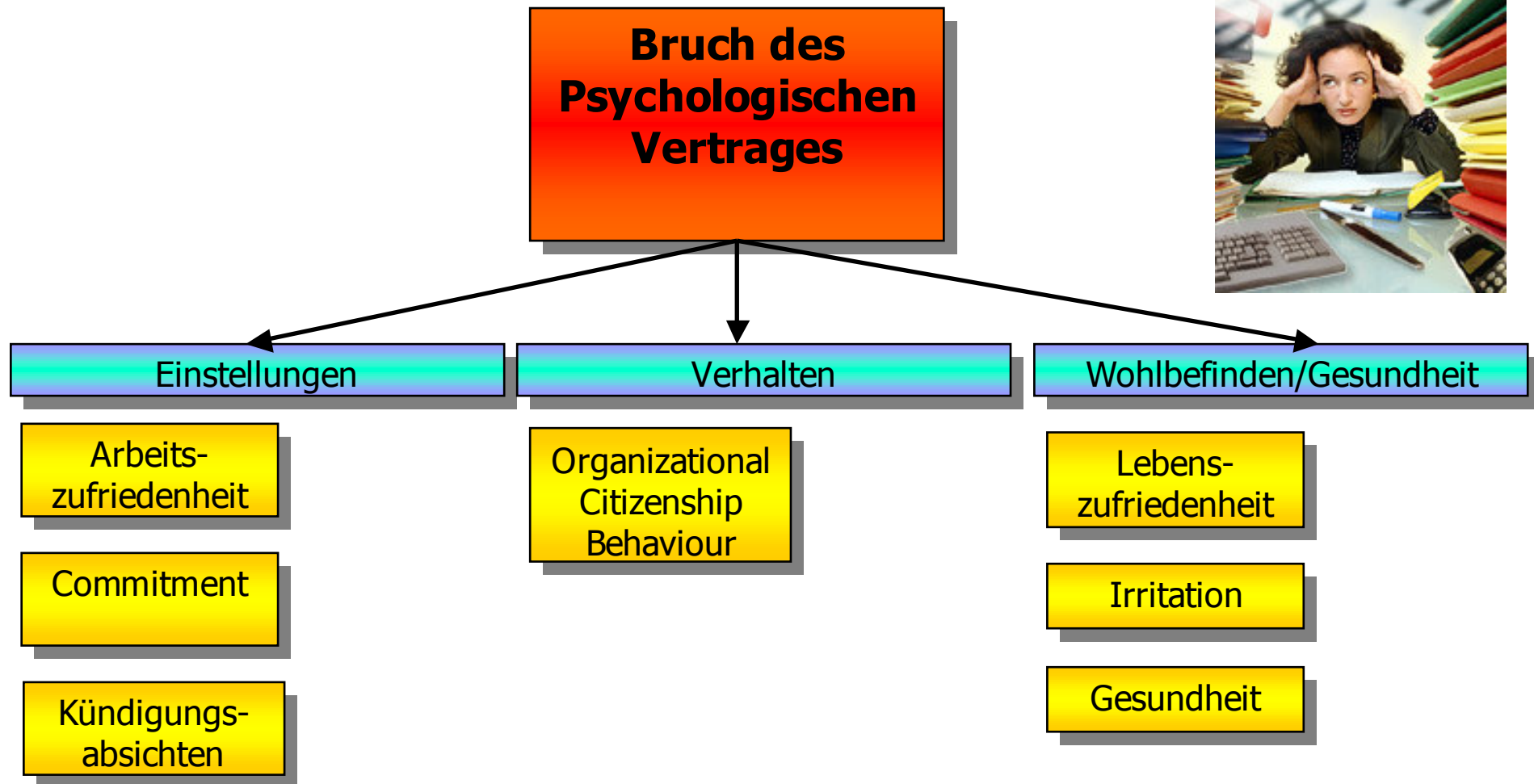
Der psychologische Vertrag ist definiert als die Wahrnehmung gegenseitiger Erwartungen und Verpflichtungen in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung und basiert auf zumeist impliziten Versprechen

Psychologische Verträge:

- reduzieren die soziale Komplexität / Unsicherheit
- wirken sozialisierend
- vermitteln ein Gefühl der Einflussnahme



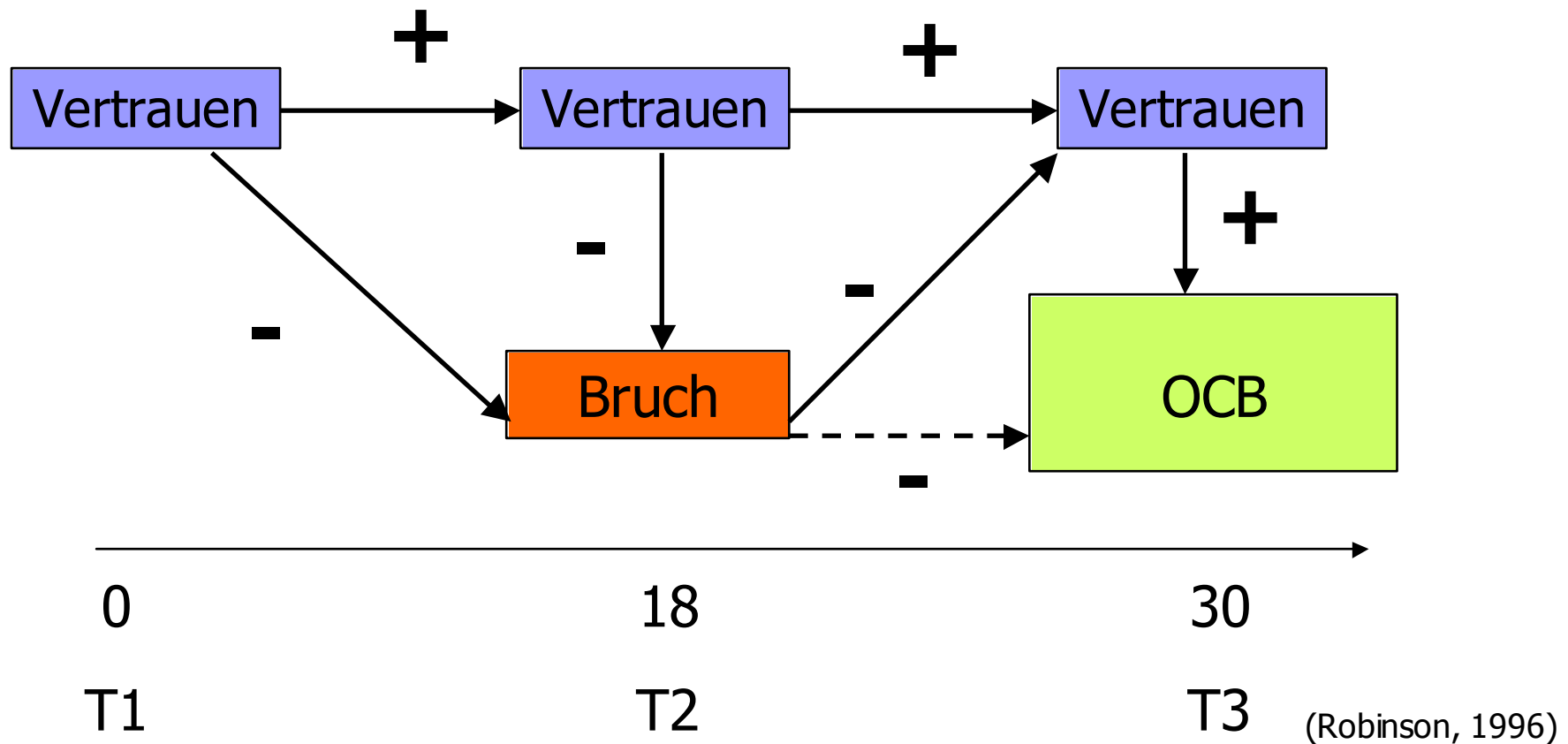
Konsequenzen Psychologischer Vertragsbrüche



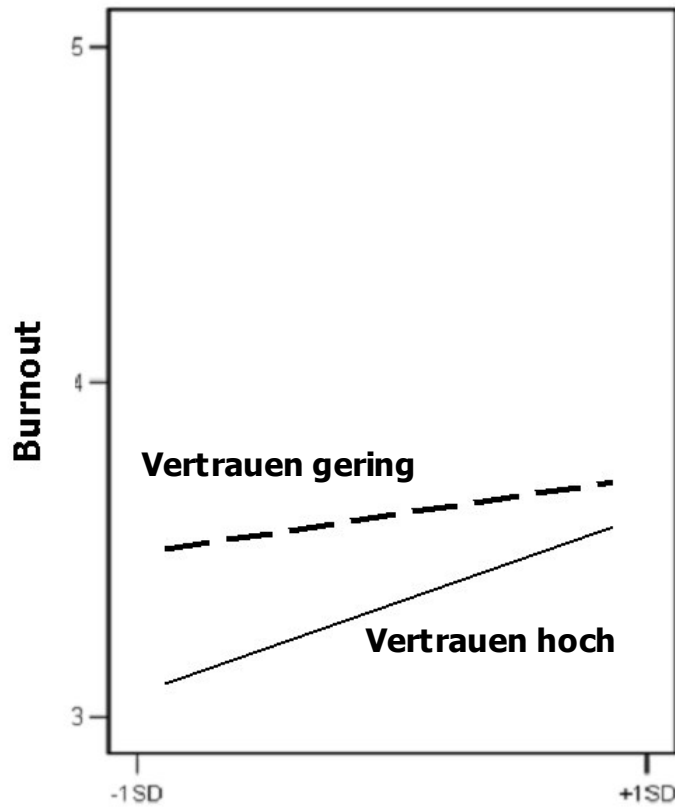
Für einen Überblick siehe Rigotti, Otto & Mohr (2007)



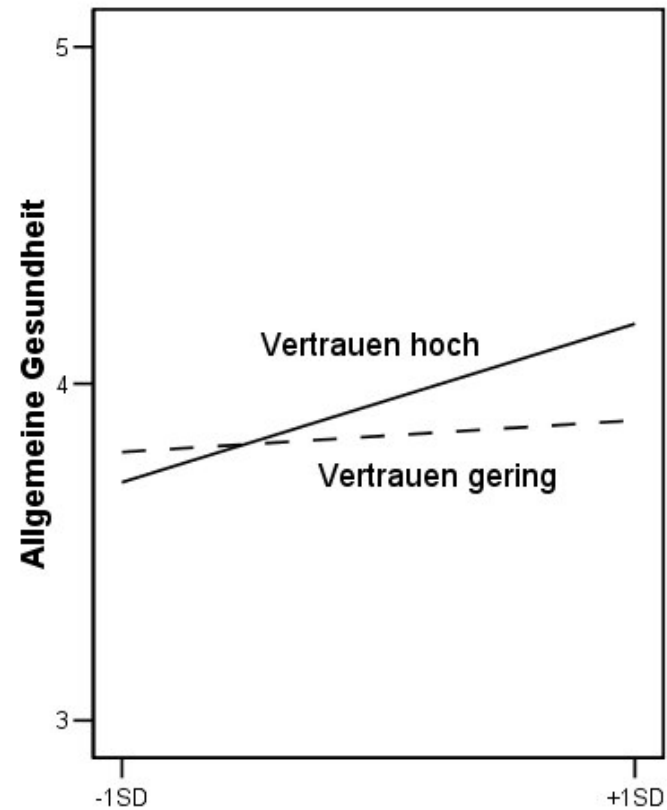
Vertrauen und Psychologischer Vertragsbruch



Vertrauen als Puffer und Katalysator



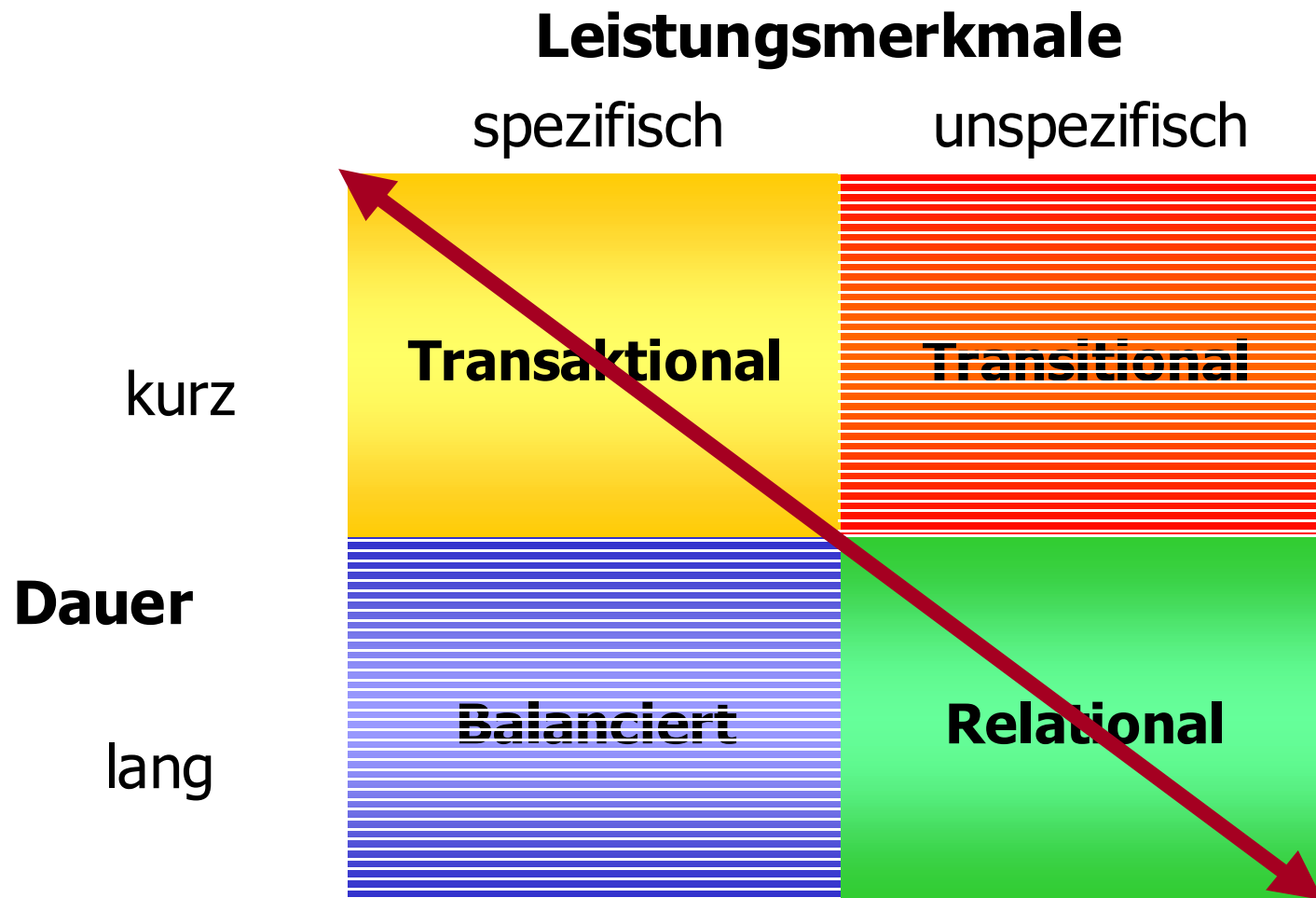
Arbeitsbelastung
Harvey, Kelloway & Duncan-Leiper (2003)



Vertragseinhaltung
Rigotti & Mohr (2006)



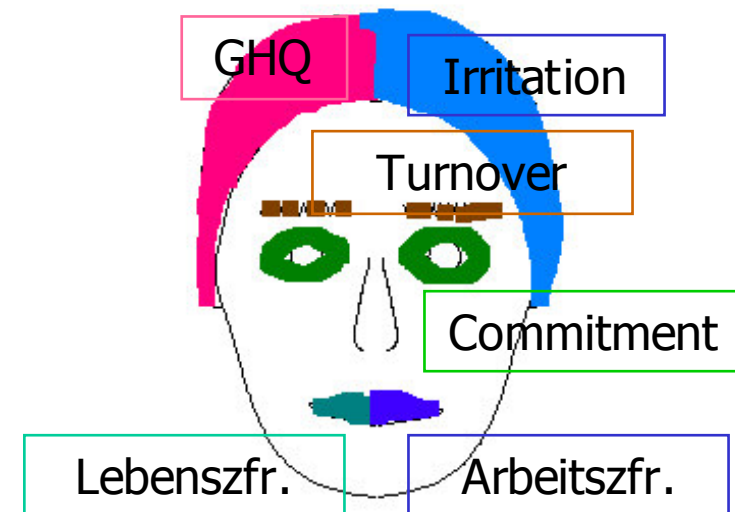
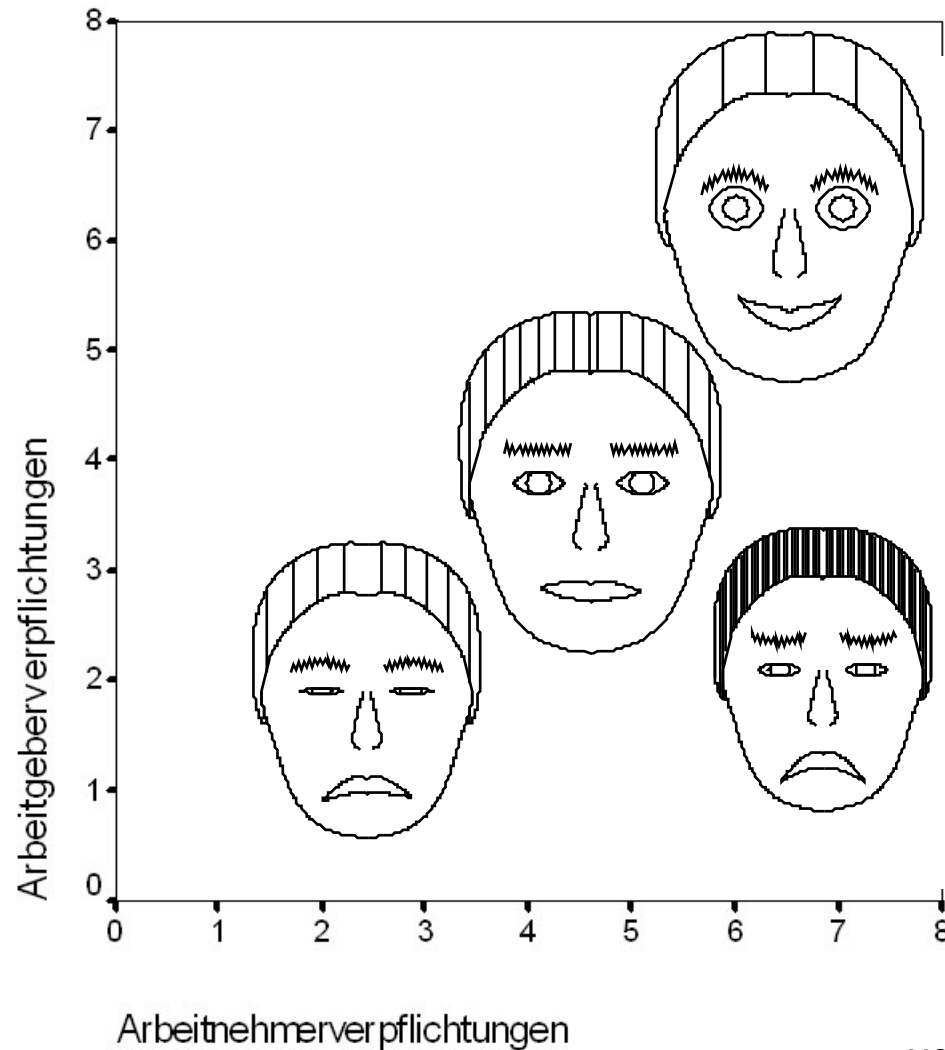
2x2 Modell Psychologischer Verträge



(Rousseau, 1995)



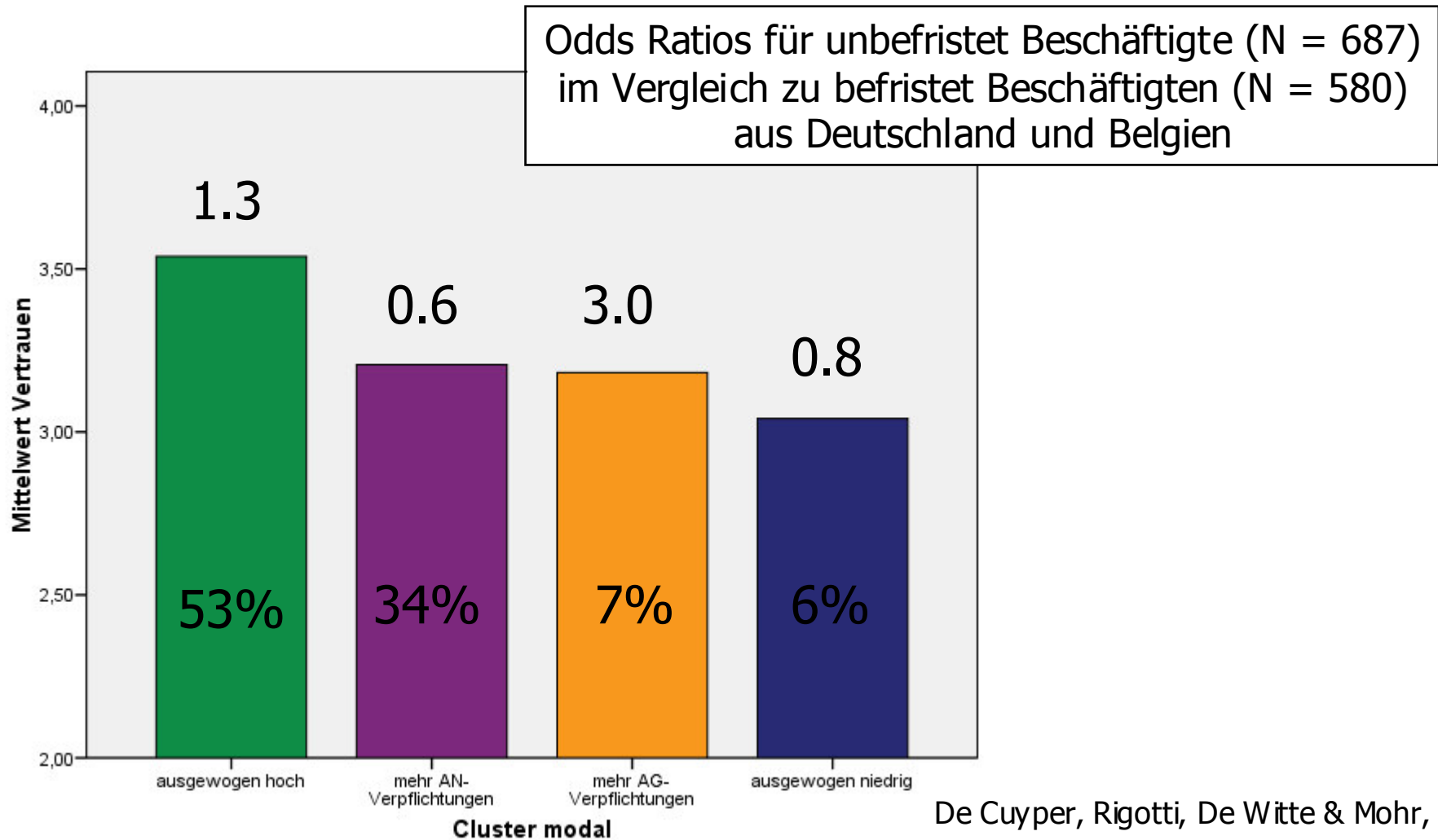
Mangelnde Reziprozität



(Rigotti & Mohr, 2005, vgl. auch De Cuyper, Rigotti, De Witte & Mohr, 2008)



Mangelnde Reziprozität



Vertrauen schenken – Kontrolle bewahren durch Fairness



Verschiedene Dimension Organisationaler Fairness

- **Distributive Fairness:** Einschätzung der Fairness von "Outcomes"
- **Prozedurale Fairness:** Einschätzung ob der Entscheidungsprozess fair ist
- **Interaktionale Fairness:** Einschätzung ob Führungskräfte Prozesse fair implementieren, Mitarbeiter respektvoll behandeln und Entscheidungen adäquat erklären

Ein kurzer Überblick zu Fairness im Arbeitsleben: Rigotti, 2010



Fairness-Theorie

- Drei Bewertungsprozesse, um eine Situation als unfair zu erleben:
 - Ungünstiger Zustand (Wahrgenommene / antizipierte Alternativen wären besser gewesen) – *would*
 - Verantwortliche/r (Accountability!) hätte anders handeln können – *could*
 - Die Benachteiligung wird als Verletzung ethischer / moralischer Normen zwischenmenschlichen Umgangs aufgefasst. Verantwortliche/r hätte anders handeln sollen - *should*

(Folger & Cropanzano, 2001)



Zeitlicher Bewertungshorizont

Fairness ↔ **Psychologischer Vertrag** ↔ **Vertrauen**

- Einschätzung vergangener sozialer Tauschhandlungen
- basiert sowohl auf bisherigen Erfahrungen als auf der Erwartung zukünftiger Ereignisse
- aktuell handlungsleitend
- Projektion auf zukünftige (Tausch-)handlungen



Transformationale Führung

Idealized Influence (Charisma)

... stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.

Idealized Influence (Verhalten)

... spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte

Inspirational Motivation

... spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.

Intellectual Stimulation

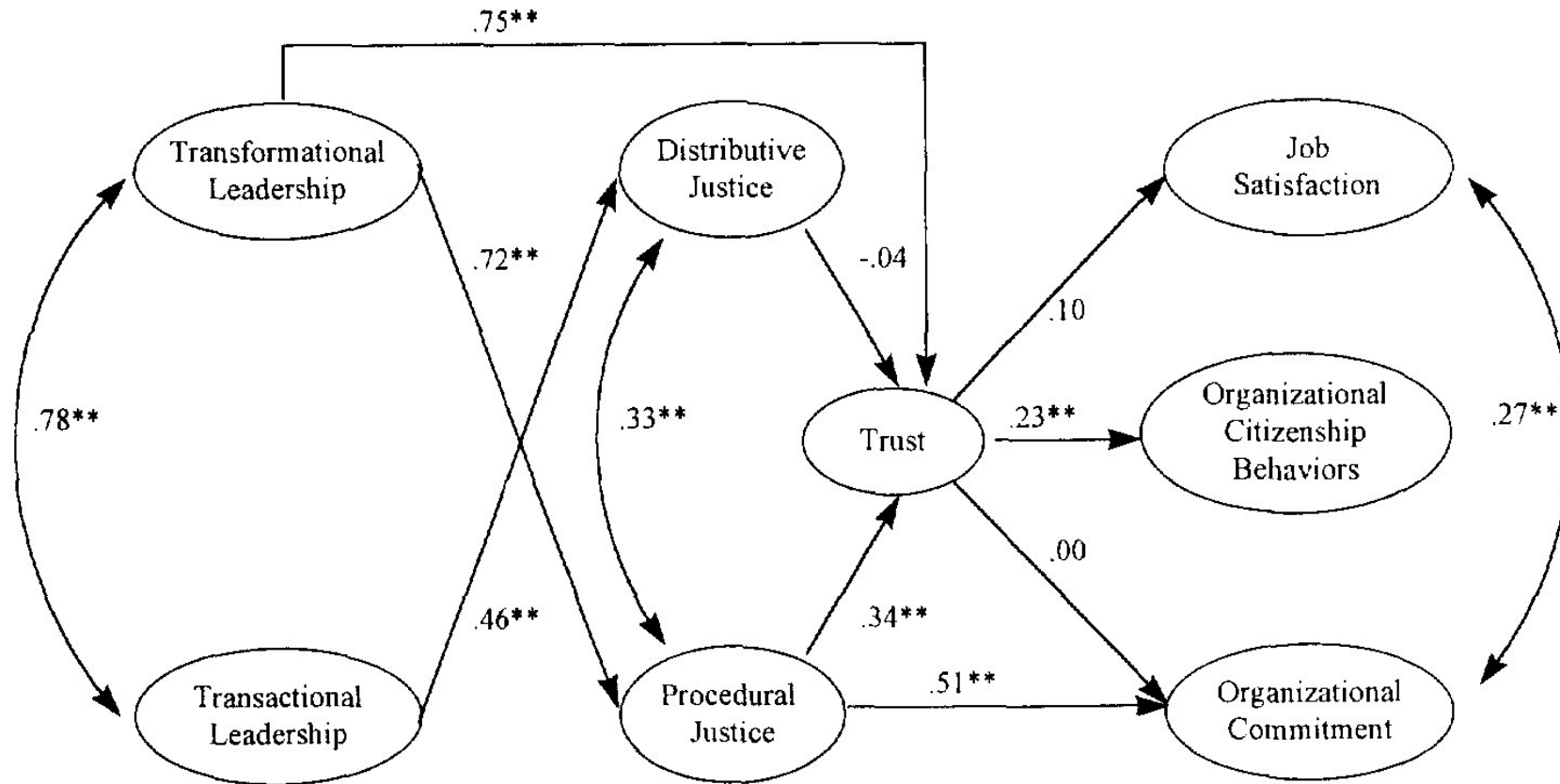
... bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Individualized Consideration

... erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele



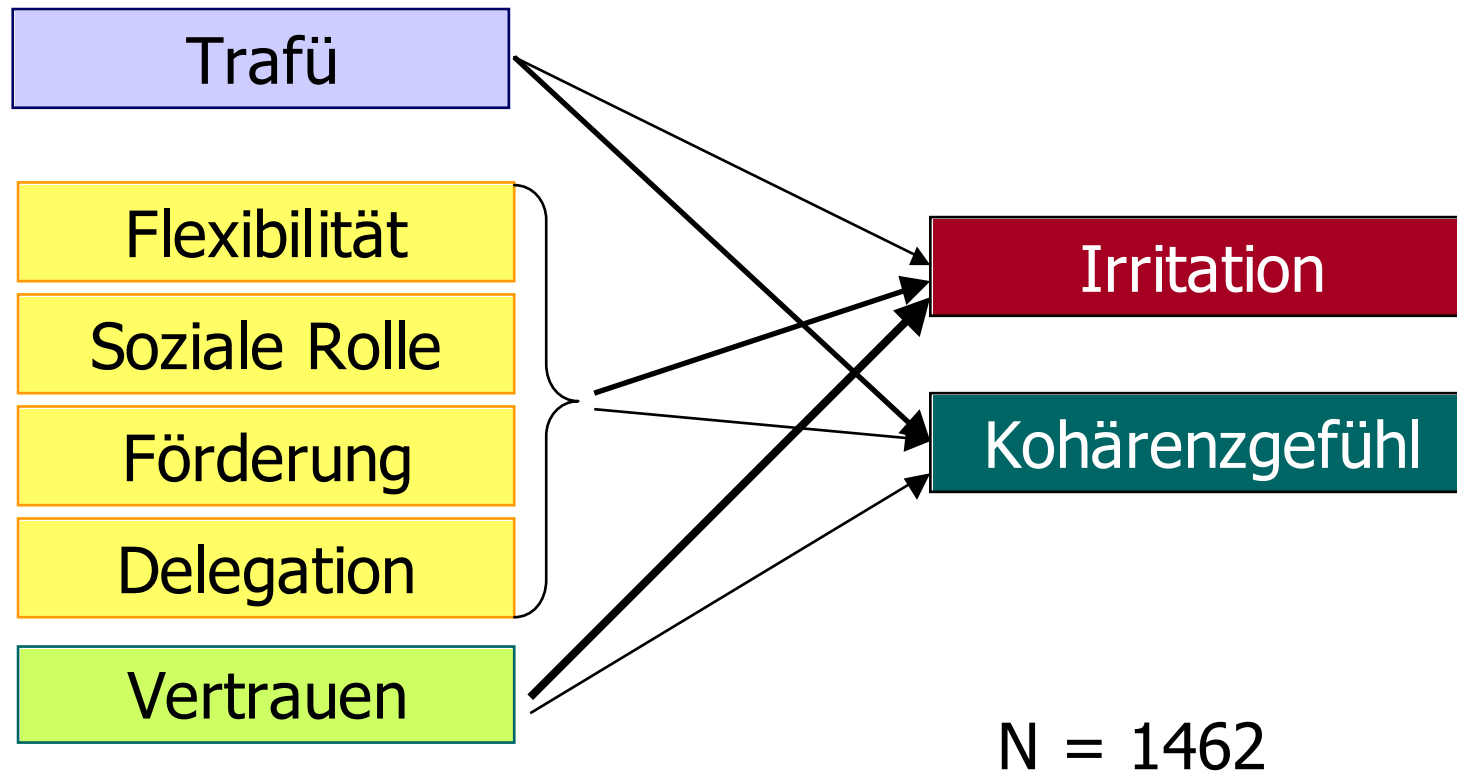
Vertrauen und Fairness



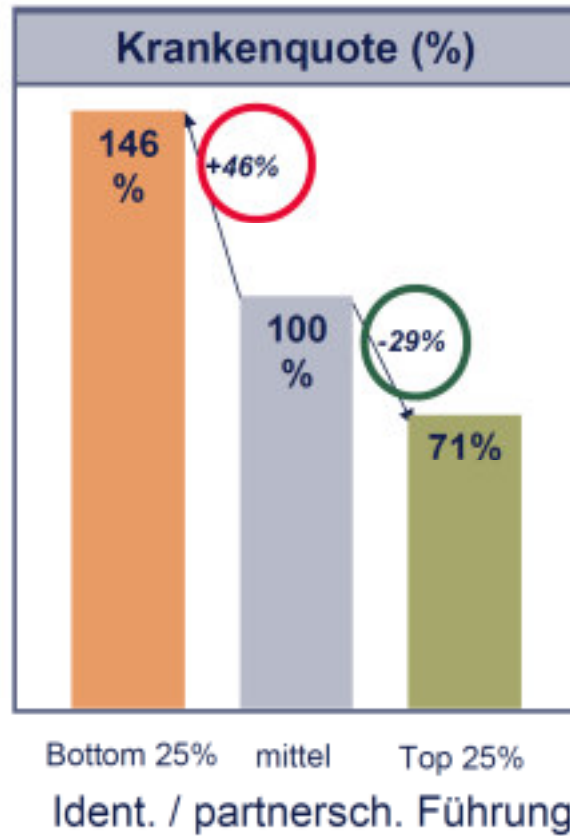
Pillai, Schriesheim & Williams (1999)



Führungsverhalten und Psychische Beanspruchung / Ressourcen



Führung und Vertrauen

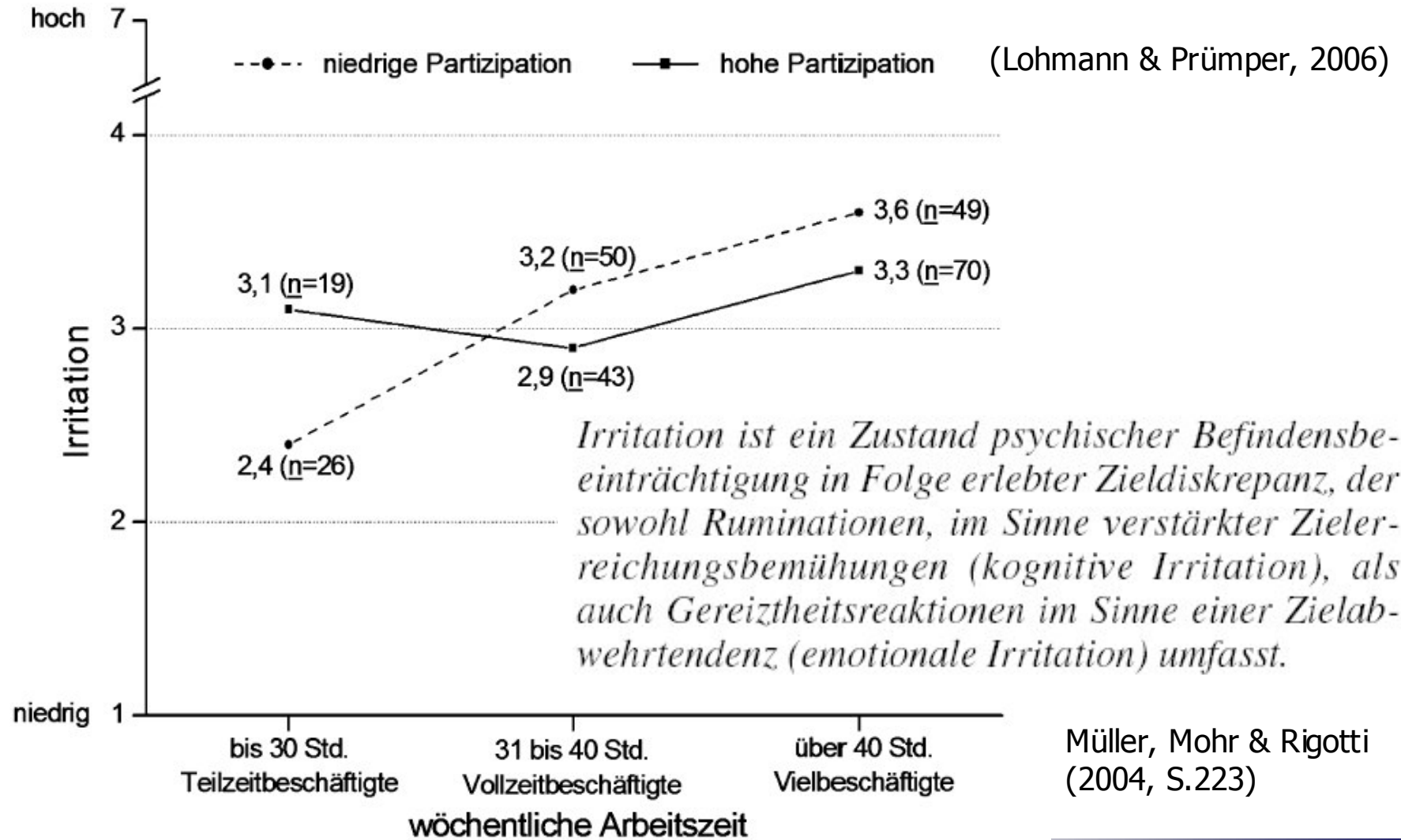


Betriebliche Gesundheitsförderung und Vertrauen

- Einbeziehung aller Gruppen von Beginn an!
- Erklärungen auch für nicht umgesetzte Vorschläge
- Vertrauensvoller Umgang mit Daten aus Mitarbeiterbefragungen!
- Realistische Zeitrahmen für die Wirkung von Maßnahmen setzen – auf kleine Erfolge achten und diese hervorheben
- Gesundheitszirkel = Arbeitszeit !
- Auf die Ausgewogenheit der Beiträge verschiedener Beschäftigungsgruppen achten



Wechselwirkung zwischen Partizipation und Arbeitszeit auf psych. Beanspruchung



Fazit

- ④ Vertrauen ist der Kleb- und Treibstoff in Beziehungen
- ④ "Echtes" Vertrauen entsteht durch wohlwollendes, integeres und kompetentes Verhalten (Eigenschaftsbasiert) und einer Übereinstimmung in Normen und Werten (Identifikationsbasiert)
- ④ Die Aushandlung gegenseitiger Versprechen und Verpflichtungen (und deren Einhaltung) sowie die Fairness sind zentrale Einflussfaktoren
- ④ Vertrauensmanagement als reines Mittel zum Zweck (instrumentell) hat wenig Chancen auf Erfolg!



Literatur

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- De Cuyper, N., Rigotti, T., De Witte, H., & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 543-561.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as Accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 1-55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Harvey, S., Kelloway, E. K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in Management as a Buffer of the Relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-315.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Petermann, F., Neubauer, W., & Gruenheid, B. (1992). Trust in the relationship between superiors and subordinates: Managers' subjective theories of trust. *European Review of Applied Psychology*, 42(3), 209-217.
- Rigotti, T. & Mohr, G. (2006). Trau - Schau - Wem? Vertrauen in die Organisation als salutogenetischer Katalysator. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (2/3), 22-29.
- Rigotti, T. (in Druck). Fairness im Arbeitsleben. In D. Windemuth, D. Jung & O. Petermann (Hrsg.), *Praxishandbuch Psychische Belastungen im Beruf erscheint vor im Herbst 2009*.
- Rigotti, T., & Mohr, G. (2005). German Flexibility: Loosening the reins without losing control. In N. De Cuyper, K. Isaksson, & H. De Witte (Eds.), *Employment contracts and Well-being among European Workers* (pp.75-102). Hampshire, UK: Ashgate Publishing.
- Rigotti, T., Otto, K. & Mohr, G. (2007). Psychologische Verträge und ihr Zusammenhang zu psychosozialem Befinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In P. Richter, R. Rau & S. Mühlpfordt (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit* (S.227-246). Lengerich: Pabst.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., Silkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.



Herzlichen Dank!

rigotti@uni-leipzig.de

**Wenn Arbeit krank
macht**
Hannover, 15.06.10

600 JAHRE
UNIVERSITÄT LEIPZIG

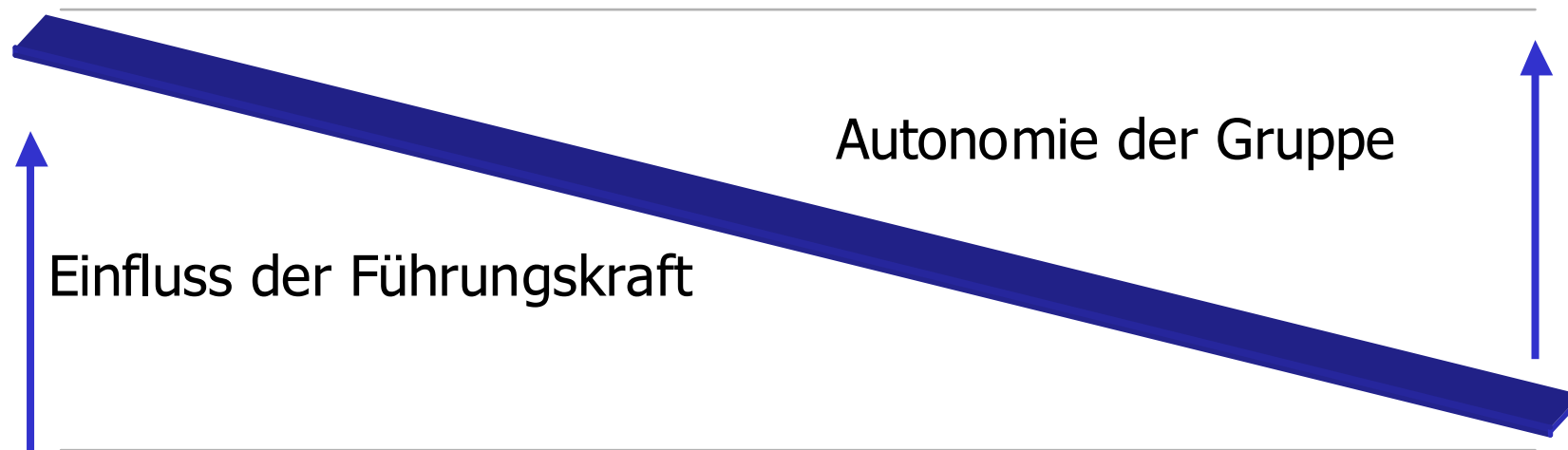


600



Partizipation – Delegation – Entscheidungsprozesse als Führungsstile

(Vroom, 2000)



Die Führungskraft

**Ent-
scheidet
allein**

**Berät sich
einzeln mit
Team-
mitgliedern**

**Berät
sich mit
ges.
Team**

**Moderiert die
Gruppen-
entscheidung**

**Delegiert
Ent-
scheidung**



Partizipation – Delegation – Entscheidungsprozesse als Führungsstile

(Vroom, 2000)

Führungsstil in Abhängigkeit von:

- Bedeutung der Entscheidung
- Wichtigkeit des Commitments
- Expertise der Führungskraft
- Wahrscheinlichkeit des Commitments
- Unterstützung durch Gruppe
- Expertise der Gruppe
- Teamkompetenz

