Universität Vechta
University of Vechta

# Misstrauen und Vertrauen

## Zur Beziehung beider Konstrukte und den Wechselwirkungen innerhalb organisationaler Teams

Dissertation

zur Erlangung des Grades
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)

angenommen vom Senat der Universität Vechta

vorgelegt von
Dipl.-Geront. Christian Vaske

Erstgutachter: Prof. Dr. Martin K.W. Schweer

Zweitgutachterin: Prof´in Dr. Heidi Möller

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... 5
Tabellenverzeichnis ..... 6
Theoretischer Teil ..... 7
Einführung ..... 8
Kapitel I: Vertrauen und Misstrauen in der psychologischen Forschung ..... 12
1. Vertrauen und Misstrauen - ein paradigmatisch orientierter Überblick ..... 13
1.1 Vertrauen und Misstrauen als personale Variablen ..... 17
1.2 Vertrauen und Misstrauen als situative Variablen ..... 18
1.3 Interaktionistische Perspektive auf Vertrauen und Misstrauen ..... 20
2. Die Konstruktrelation - der Weg von der Ein- zur Zweidimensionalität ..... 21
2.1 Der Ansatz einer zweidimensionalen, orthogonalen Konstruktrelation ..... 23
3. Funktionen und Merkmale von Vertrauen und Misstrauen ..... 27
3.1 Funktionen von Vertrauen und Misstrauen ..... 27
3.2 Zentrale Merkmale von Vertrauen und Misstrauen ..... 28
4. Stadien des Vertrauens und Misstrauens ..... 29
5. Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie ..... 32
5.1 Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie - zum Wechselspiel personaler und situationaler Einflussgrößen ..... 33
5.2 Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie - eine differenziell-phänomenologische Perspektive ..... 35
5.3 Vertrauen und Misstrauen als soziale Einstellung ..... 37
5.4 Formen des Vertrauens und Misstrauens ..... 38
5.5 Individuelles und kollektives Vertrauen ..... 40
6. Zusammenfassung und Ableitung eines Untersuchungsmodells ..... 41
Kapitel II Erhebungen und Korrelate von Vertrauen und Misstrauen im organisationalen Setting ..... 44
1. Vertrauen und Misstrauen in der organisationalen Forschung ..... 45
2. Methoden der organisationalen Vertrauens- und Misstrauensmessung ..... 47
2.1 Arbeiten mit experimentellen Spielen ..... 48
2.2 Qualitative Studien ..... 49
2.3 Fragebogenstudien ..... 50
3. Ausgewählte Ergebnisse empirischer Forschung zu Vertrauen und Misstrauen im organisationalen Kontext ..... 51

3.1 Funktionales Vertrauen ... 51
3.2 Dysfunktionales Vertrauen - The Dark Side of Trust ... 52
3.3 Einflüsse von Misstrauen ... 54
3.4 Dysfunktionales Misstrauen ... 54
3.5 Funktionales Misstrauen ... 56
4. Management von Misstrauen ... 58
5. Forschungsdesiderata ... 61
6. Forschungsdesign und Beschreibung der verwendeten Konstrukte ... 62
Empirischer Teil ... 64
Kapitel III Die qualitative Studie ... 65
1. Die qualitative Studie - Ziele und Fragestellungen ... 66
2. Die qualitative Studie – Forschungsdesign ... 68
2.1 Beschreibung der Stichprobe ... 68
2.2 Beschreibung des Datenerhebungsverfahrens ... 68
2.3 Methoden der Datenanalyse ... 69
2.4 Darstellung der Ergebnisse ... 71
2.4.1 Ableitung von Kategorie 1: „Vertrauen-Misstrauen-Beziehung“ ... 74
2.4.2 Ableitung von Kategorie 2: „Aspekte der Misstrauensgenese“ ... 84
2.4.3 Ableitung der Kategorie 3: „Einflüsse von Misstrauen“ ... 91
Kapitel IV Die quantitative Studie ... 94
1. Die Quantitative Studie - Ziele und Fragestellungen ... 95
2. Die Quantitative Studie - Ziele und Fragestellungen ... 97
2.1 Datenerhebungsmethode ... 97
2.2 Darstellung der Stichprobe ... 100
2.3 Beschreibung Antwortverhaltens ... 101
3. Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens (Ziel 1) ... 106
3.1 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - Darstellung des Antwortverhaltens ... 106
3.2 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - Zusammenhang zu impliziten Misstrauenstheorien ... 109
3.3 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - faktorenanalytische Untersuchung ... 112
3.4 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - Verbreitung kollegialen Misstrauens in der Stichprobe ... 116
4. Beschreibung und Analyse der Beziehung kollegialen Vertrauens und Misstrauens (Ziel 2) . 118

4.1 Konstruktbeziehung von Vertrauen und Misstrauen - Zusammenhangsanalyse ..... 118
4.2 Konstruktbeziehung von Vertrauen und Misstrauen - Clusteranalyse I ..... 120
4.3 Konstruktbeziehung von Vertrauen und Misstrauen - Clusteranalyse II ..... 126
5. Zusammenhänge unterschiedlicher Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens der Teammitglieder (Ziel 3) ..... 134
5.1 Analyse der Beziehungen von Misstrauen - korrelative Beziehungen von kollegialem Misstrauen ..... 134
5.2 Analyse der Beziehungen von Misstrauen - Zusammenspiel von kollegialem Vertrauen und Misstrauen ..... 135
Kapitel V - Ergebnisdiskussion und Ausblick ..... 143
1. Ergebnisdiskussion ..... 144
1.1 Beschreibung und Analyse misstrauensbegünstigender Faktoren ..... 144
1.2 Konstruktbeziehung: „Vertrauen“ und „Misstrauen“ ..... 148
1.3 Zusammenhänge von Vertrauen und Misstrauen und weiteren Variablen des Erlebens und Verhaltens ..... 151
2. Ausblick für die organisationale Praxis ..... 156
Literatur ..... 159
Anhang ..... 175

# Abbildungsverzeichnis


Abbildung 1: Kontinuum von Vertrauen und Misstrauen 16

Abbildung 2: Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Konstrukte 16

Abbildung 3: Rangordnung vertrauenswürdiger Eigenschaften 19

Abbildung 4: Vertrauen und Misstrauen als unabhängig orthogonale Dimensionen 24

Abbildung 5: kollegiale Vertrauens- und Misstrauensentwicklung unter einem dynamisch-transaktionalen Paradigma 43

Abbildung 6: Zusammenhang Kontrolle und Misstrauen 47

Abbildung 7: Forschungsdesign der empirischen Studien 63

Abbildung 8: (Unter-)Variablen zur Kategorie „Vertrauens-Misstrauens-Beziehung 76

Abbildung 9: (Unter-)Variablen zur Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese 85

Abbildung 10: (Unter-)Variablen zur Kategorie „Einflüsse von Misstrauen“ 93

Abbildung 11: destruktive sowie protektive bzw. produktive Einflüsse von Misstrauen im beruflichen Kontext 94

Abbildung 12: Ziele der quantitativen Studie 96

Abbildung 13: Verteilung der Misstrauensausprägung in der Stichprobe 117

Abbildung 14: Clusterzuordnungen 131

# Tabellenverzeichnis

**Tabelle 1:** Definitionen von Vertrauen 14
**Tabelle 2:** Definitionen von Misstrauen 15
**Tabelle 3:** Unterschiedliche Konzipierungen von Vertrauen und Misstrauen 26
**Tabelle 4:** Individuelles und kollektives Vertrauen auf personaler, systemischer und transsystemischer Ebene 40
**Tabelle 5:** Effekte von Vertrauen im organisationalen Kontext 53
**Tabelle 6:** Beschreibung der verwendeten Konstrukte 64
**Tabelle 7:** Beschreibung der Stichprobe 69
**Tabelle 8:** Konstrukte und Items der quantitativen Erhebung 99
**Tabelle 9:** Darstellung der Stichprobe nach Alter und Geschlecht 101
**Tabelle 10:** Items „Kollegiales Vertrauen“ 102
**Tabelle 11:** Items „Erlebte Arbeitssituation“ 103
**Tabelle 12:** Items „Erlebte Kohäsion“ und „Erlebte Fehlerkultur“ 104
**Tabelle 13:** Items „Erlebter Umgang mit Ideen“ 105
**Tabelle 14:** Items „Kontrollverhalten“ 106
**Tabelle 15:** Items „Kollegiales Misstrauen“ 109
**Tabelle 16:** Korrelationsbeziehung der einzelnen Misstrauensitems und den Kontrollitems 111
**Tabelle 17:** Kommunalitäten 114
**Tabelle 18:** Eigenwerte - erklärte Gesamtvarianz 115
**Tabelle 19:** Cronbachs Alpha der Skala „Kollegiales Misstrauen" 116
**Tabelle 20:** korrelative Beziehung zwischen dem Erleben von Misstrauen und Vertrauen 119
**Tabelle 21:** Zusammenfassung der Fallverarbeitung 122
**Tabelle 22:** Identifizierte Cluster zum kollegialen Vertrauen 122
**Tabelle 23:** Zusammenfassung der Fallverarbeitung 122
**Tabelle 24:** Identifizierte Cluster zum kollegialen Misstrauen 123
**Tabelle 25:** Gegenüberstellung der Cluster zu kollegialem Vertrauen und Misstrauen 124
**Tabelle 26:** Zusammenfassung der Fallverarbeitung 127
**Tabelle 27:** Gegenüberstellung der unterschiedlichen Clusterlösungen 128
**Tabelle 28:** Clusterlösungen vor und nach der Clusterzentrenanalyse 130
**Tabelle 29:** Korrelation kollegiales Misstrauen mit weiteren Skalen des Erlebens und Verhaltens im organisationalen Kontext 135
**Tabelle 30:** Mittelwertevergleich im Hinblick auf die Cluster 136
**Tabelle 31a:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster I 137
**Tabelle 31b:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster II 138
**Tabelle 31c:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster III 139
**Tabelle 32a:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster IV 140
**Tabelle 32b:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster V 141

# Theoretischer Teil

# Einführung

In den letzten Jahrzehnten entwickelte sich das Vertrauensphänomen und mithin ein psychologisches Konstrukt zu den populären gesellschaftlichen Leitthemen - Vertrauen. Insbesondere im Zuge der seit 2008 vorherrschenden Finanz-, Banken- und Wirtschaftskrise hat sich die (organisations-)psychologische Forschung diesem Phänomen intensiv gewidmet. In der Folge wandelte sich auch die Perspektive auf Vertrauen im organisationalen Kontext. Galt das Vertrauen lange Zeit als positiver, „weicher" Faktor, dessen Berücksichtigung zwar wünschenswert, aber nicht notwendig sei, so hat sich dieses mittlerweile zu einer viel beachteten Größe entwickelt.

Der vermehrten Aufmerksamkeit, die Vertrauen erfahren hat, steht eine immer noch mangelnde Berücksichtigung eines anderen Konstrukts gegenüber, welches in enger Verbindung zu Vertrauen steht - *Misstrauen*. Sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf organisationaler Ebene findet es weiterhin kaum Beachtung. Diesbezüglich lassen sich zumindest zwei Ursachen vermuten: zum einen die Wahrnehmung der Konstruktbeziehung und zum anderen die Konnotierung von Misstrauen. So macht bspw. ein Blick auf das Verständnis von Vertrauen und Misstrauen in der psychologischen Forschung evident, dass Misstrauen bis in die 90er Jahre hinein häufig als das Gegenteil von Vertrauen aufgefasst und entsprechend operationalisiert wurde. Eine eigenständige Betrachtung dieses Konstrukts erschien in der Folge nicht notwendig, da Misstrauen gewissermaßen indirekt - als „nicht vorhandenes Vertrauen" - (mit-)erfasst und (mit-)erforscht wurde. Diesem Verständnis nach bildet Vertrauen gewissermaßen den positiven Pol eines Kontinuums, Misstrauen hingegen den negativen. Nun weist schon der Soziologe Niklas Luhmann in seinem bekannten Werk „Vertrauen - Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität" (1969, 2000) als einer der ersten darauf hin, dass ein Verständnis des Konstruktes Misstrauen als bloßes Gegenteil von Vertrauen zu kurz greift. Darauf aufbauend mehren sich insbesondere in jüngerer Zeit Veröffentlichungen, die von einer eindimensionalen Konstruktion Abstand nehmen. Trotz dieses Perspektivwechsels lassen sich bis dato kaum Arbeiten ausfindig machen, die einen deutlichen Schwerpunkt auf die Untersuchung des Konstruktes Misstrauen legen. Der Großteil empirisch gestützter (organisations-)psychologischer Publikationen fokussiert weiterhin auf Vertrauen. Dabei wird Misstrauen zwar ein eigenständiger Charakter zugestanden, allerdings meist in Form von Fußnoten oder kurzen Kapiteln. Infolgedessen sind zum einen die *Charakteristiken der Entstehung und Entwicklung* von Misstrauen in deutlich geringerem Maße erforscht, als dies für Vertrauen gilt. Zum anderen finden sich kaum Arbeiten, die den Versuch

wagen *Vertrauen und Misstrauen gleichzeitig zu erfassen,* um einerseits die Beziehung analysieren sowie andererseits die *Wechselwirkungen und Einflüsse* dokumentieren zu können. Geschieht dies, so mangelt es an einer Operationalisierung, welche die Eigenständigkeit der Konstrukte betont. Diese gewissermaßen „stiefmütterliche“ Behandlung von Misstrauen mag vielleicht auch darin begründet liegen, dass Misstrauen (noch immer) vor allem negative Assoziationen hervorruft. Die Erforschung eines positiv besetzten Konstruktes, wie Vertrauen sowie den damit verbundenen positiven Einflüssen, ist möglicherweise auch für Wissenschaftler/innen psychologisch angenehmer. Darüber hinaus ist eine parallele Untersuchung von Vertrauen und Misstrauen jedoch auch an gewisse Rahmenbedingungen geknüpft. So ist die Auftretenswahrscheinlichkeit von Vertrauen in freundschaftlichen Kontexten wahrscheinlich, wohingegen Misstrauen in diesen eher als unangebracht betrachtet wird. Misstrauen scheint hingegen eher eine geeignete Strategie in unbekannten, nur schwer zu überblickenden Zusammenhängen (bspw. anonyme Internetgeschäfte) zu sein. In diesen Zusammenhängen fällt es Menschen jedoch nicht leicht, zu vertrauen (Heckersbruch, Öksüz, Walter, Becker & Hertel, 2013; s.a. Albert, Hurrelmann, Quenzel & TNS Infratest, 2015). Insbesondere der organisationale (Team-)Kontext erscheint hingegen besonders vielversprechend, wenn es um die Ausbildung und parallele Untersuchung von Vertrauen *und* Misstrauen geht. Im beruflichen Kontext müssen Individuen einerseits zusammenarbeiten, so dass Vertrauen notwendig ist. Andererseits stehen sie auch in Konkurrenz zueinander, infolgedessen Interessensunterschiede entstehen können, die (ein gewisses Maß an) Misstrauen wahrscheinlich macht (Rousseau, 1995). Daher ist anzunehmen, dass sich in solchen Situationen parallel zu Vertrauen auch Misstrauen entwickeln kann bzw. wird (s.a. Adler, 2007, S. 106). Die vorliegende Arbeit greift nun die bestehenden Forschungslücken auf, sie legt den Schwerpunkt auf der Untersuchung kollegialen Misstrauens bei gleichzeitiger Berücksichtigung kollegialen Vertrauens.[1] Dabei folgt die Untersuchung einem dynamisch-transaktionalen Paradigma, sowie einer differentiellen Perspektive. Damit werden neben situationalen gleichermaßen personale Bedingungen sowie diesbezüglich interindividuelle Unterschiede hinsichtlich der Misstrauens- bzw. Vertrauensgenese berücksichtigt (s.a. Kapitel 1.6). Dabei werden drei Hauptziele verfolgt:

(1) Die Untersuchung von *Indikatoren der Misstrauensgenese* in der Beziehung zu Kolleg/innen als Elemente sogenannter impliziter Misstrauenstheorien. Implizite Misstrauenstheorien, verstanden als Gesamtheit antizipatorischer, lebensbereichsspezifischer Erwartungen hinsichtlich des Misstrauenserfordernisses gegenüber sozialen Objekten auf Basis misstrauensbegünstigender Aspekte, wie Eigenschaften und Verhaltensweisen, sind empirisch

[1] kollegiales Misstrauen bezieht sich im weiteren Verlauf auf das Erleben von Misstrauen gegenüber Kolleg/innen. Dieses impliziert nicht ein kollektives Misstrauenserleben im Team, sondern das individuelle Misstrauenserleben gegenüber Kolleg/innen. In Analogie wird hinsichtlich des individuellen Vertrauenserlebens gegenüber Kolleg/innen von kollegialem Vertrauen gesprochen.

bisher kaum untersucht. Aus einer differentiell-psychologischen Perspektive heraus ist davon auszugehen, dass diese impliziten Theorien lebensbereichsspezifisch und individuell unterschiedlich ausfallen sowie innerhalb eines Lebensbereiches in ihrer Relevanz variieren können.

(2) Die Untersuchung der Konstruktbeziehung von kollegialem Vertrauen und Misstrauen über die *gleichzeitige Erfassung der Konstrukte.*

(3) Die Analyse der Zusammenhänge des *Wechselspiels von kollegialem Vertrauen und Misstrauen* auf das Erleben und Verhalten der Teammitglieder (Erleben von Arbeitssituation, Kohäsion, Fehlerkultur, dem Umgang mit Ideen, Kontrollverhalten).

Der nachfolgend skizzierte Aufbau der Arbeit stellt die einzelnen Schritte der Zielverfolgung dar. Die Arbeit gliedert sich in sechs übergeordnete Kapitel.

*Kapitel I* fasst zunächst die zentralen Erkenntnisse der psychologischen Vertrauens- und Misstrauensforschung zusammen. Auf dieser Grundlage wird vor dem Hintergrund eines dynamisch-transaktionalen Paradigmas sowie einer differentiell-psychologischen Perspektive ein Untersuchungsmodell für Misstrauen entwickelt.

*Kapitel II* zielt auf die Darstellung der Besonderheiten des Settings von organisationalen Teams ab, in denen die Untersuchung durchgeführt wurde. Es werden zentrale bisherige Methoden zur Erfassung von Vertrauen und Misstrauen in Organisationen sowie zentrale Korrelate beschrieben. Am Ende des Kapitels werden zum einen vorhandene Desiderata benannt, zum anderen wird das Forschungsdesgin zur Bearbeitung dieser Desiderata abgeleitet.

*Kapitel III* und *IV* beinhalten die Ergebnisse der darauf basierenden empirischen Untersuchungen. Um eine möglichst differenzierte Perspektive auf die Bedingungsfaktoren von Misstrauen zu erhalten, werden in *Kapitel 3* die Ergebnisse einer leitfadengestützten Interviewstudie dargestellt. Diese hat vornehmlich die Erfassung misstrauensbegünstigender Aspekte in beruflichen Zusammenhängen zum Ziel. Sie bildet in Kombination mit bisherigen Forschungserkenntnissen die Basis für die Operationalisierung von Misstrauenserleben gegenüber Kolleg/innen im Zuge der Fragebogenerhebung. Die Ergebnisse dieser quantitativen Fragebogenerhebung erfolgen in *Kapitel 4*, dabei fokussiert die Auswertung insbesondere auf die Konstruktbeziehung sowie die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen Kom-

binationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen sowie dem weiteren Erleben und Verhalten der Teammitglieder.

*Kapitel V* reflektiert die Ergebnisse kritisch und ordnet sie in den aktuellen Forschungsstand ein. Zudem werden Forschungsimplikationen zur Bearbeitung neuer oder offener Fragestellungen benannt, um abschließend auf Grundlage der Ergebnisse Anreize für einen angemessenen Umgang mit Misstrauen in der unternehmerischen Praxis zu liefern.

# Kapitel I: Vertrauen und Misstrauen in der psychologischen Forschung

# 1. Vertrauen und Misstrauen - ein paradigmatisch orientierter Überblick

Seit mehr als 50 Jahren wird Vertrauen interdisziplinär erforscht: Psycholog/innen (u.a. Deutsch, 1958; Erikson, 1966; Rotter, 1971; Schweer, 1996), Soziolog/innen (u.a. Gambetta, 1988; Giddens, 1995; Luhmann, 2000), Philosoph/innen (u.a. Hartmann, 2011, 2015) und Organisationswissenschaftler/innen (u.a. Axelrod, 1984; Kramer & Tyler, 1996) haben sich der Analyse dieses Phänomens gewidmet (s. zusammenfassend etwa Schoormann, Wood & Breuer, 2015).[2] Zwar merkten noch 1998 Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer an (S. 394): „to date, we have had no universally accepted scholarly definition of trust", doch hat sich dieser Zustand verbessert. So hat das Konstrukt Vertrauen insbesondere in den letzten Jahrzehnten neben einer verstärkten Aufmerksamkeit und damit auch eine stärkere Konturierung erfahren. Hingegen gleicht das aktuelle wissenschaftliche Verständnis von Misstrauen noch eher dem Zustand des „conceptual confusion" oder „confusing pot pourri" mit dem Lewis & Weigert (1985, S. 975) bzw. Shapir (1987, S. 625) einst den Zustand von Vertrauen beschrieben haben. Viele Veröffentlichungen zu Misstrauen reproduzieren hingegen vor allem „common sense-Annahmen" (Ellrich, Funken & Meister, 2001, S. 214), ohne zu einem erweiterten Verständnis beizutragen. Ferner ist auffällig, dass die Mehrzahl der Konzeptionen und Definitionen von Misstrauen am Konstrukt Vertrauen ansetzen und Misstrauen nur bedingt Eigenständigkeit zugestehen.[3] Ein Blick auf die von den unterschiedlichen Disziplinen getragene Vertrauens- und Misstrauensforschung zeigt diverse paradigmatisch bedingte Perspektiven auf die und Definitionen der Konstrukte. Die Tabellen 1 und 2 lieferen diesbezüglich beispielhafte Definitionsansätze.

[2] Einen diesbezüglich guten Überblick liefern u.a. die Werke von Bachmann & Zaheer (2006) „Handbook of Trust Research", Bachman & Zaheer (2008a) „Landmark Papers on Trust", Kramers „Organizational Trust" (2006) sowie für den deutschsprachigen Raum u.a. Schweer (2010a) „Vertrauensforschung 2010 A state of the art".

[3] Es sei angemerkt, dass es wissenschaftstheoretisch durchaus sinnvoll ist, eine Anknüpfung an bekannte Konstrukte vorzunehmen, um die Einordnung neuer Konstrukte in den Gesamtzusammenhänge zu gewährleisten (u.a. Schwab, 1980). Ferner ist es jedoch wünschenswert, die angeschlossenen Konstrukte differenziert zu betrachten.

**Tabelle 1:** Definitionen von Vertrauen

| Autor(en), Erscheinungsjahr | Definition |
|---|---|
| Hosmer (1995, S. 399) | „Trust is the expectation by one person, group or firm of ethically justifiable behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis – on the part of the other person, group, or firm in a joint endeavor or economic exchange." |
| Mayer, Davis und Schoorman (1995, S. 712) | „The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party." |
| McAllister (1995, S. 25) | „[...] interpersonal trust as the extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions and decisions of another." |
| Smith und Barclay (1997, S. 5) | „[…] we […] consider trusting behaviors and perceived trustworthiness as two distinct, but related, facets of trust." |
| Swan und Nolan (1985, S. 40) | „The definition of trust […] including four basic dimensions: 1) a feeling of trust; 2) cognitions or beliefs that someone can be trusted; 3) intentions regarding future behavior, and 4) actual behavior; and two situational properties: 1) risk, and 2) incomplete buyer information." |
| Zaltman und Moorman (1988, S. 17) | „[...] we define trust as an interpersonal or interorganizational state that reflects the extent to which the parties can predict one another's behavior; can depend on one another when it counts; and have faith that the other will continue to act in a responsive manner despite an uncertain future." |

Heraus stechen Rousseau et al. (1998), sie versuchen in ihrer interdisziplinären Definition - in Anlehnung an zentrale Arbeiten aus dem anglo-amerikanischen Raum (Kramer, 1999; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Sitkin & Roth, 1993) - unterschiedlichen Perspektiven auf das Konstrukt Vertrauen zusammenzufassen. Ihnen zufolge ist Vertrauen „a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectation of the intensions or behavior of another“ (ebd., S. 395). Man könnte ergänzen: „irrespecitve of the ability to monitor or control that other party“ (Mayer, Davis & Schoormann, 1995, S.712). Dieser Definitionsversuch erscheint durchaus zielführend, da er die Aspekte des psychologischen Empfindens subjektiver Sicherheit, des Risikos (Verletzbarkeit) und der positiven Erwartungshaltung impliziert. Definitionsversuche von Misstrauen (s. Tabelle 2) setzen in der

Regel an Definitionen von Vertrauen an, wobei sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zeigen.

**Tabelle 2:** Definitionen von Misstrauen

| Autor(en), Erscheinungsjahr | Definition |
|---|---|
| Lewicki, McAllister & Bies (1998, S. 439) | Distrust is the "… confident negative expectations regarding another's conduct…" |
| Ullmann-Margalit (2004, S. 67) | "…a position in form a actual belief that you do not intend to act in my best interests…" |
| Bijlsma-Frankema, Sitkin & Weibel (2015, S. 1018) | „distrust involves pervasive negative perceptions and expectations of the other(s) […] distrust develops in a self-amplifying cycle […] a dynamic for which pervasiveness and intensification of negative perceptions and behaviors […] are central elements." |
| Schweer (2014a, S. 1) | "Misstrauen meint die soziale Einstellung dahingehend, sich nicht in die Hand anderer Personen oder auch Institutionen begeben zu können, ohne sich dabei einer subjektiv hohen Gefahr der Risikoverletzung und einer damit verbundenen potenziellen Schädigung |
| McKnight & Chervany (2001, S. 43) | Distrust means „one is not volitionally prepared to make oneself vulnerable to the other person by relying on them, with a feeling of relative certainty or confidence" |

Vielfach wird Misstrauen verstanden als negative Erwartungshaltung hinsichtlich eines Gegenübers. Exemplarisch umschreiben Lewicki, McAllister & Bies (1998) Misstrauen diesbezüglich als „confident negative expectations regarding another's conduct" (ebd., S. 439). Lewicki (2006, S. 192) hebt ebenfalls das Erleben einer subjektiven Sicherheit hervor, betont darüber hinaus jedoch, dass „the nature of that certainty and the emotional and behavioral reactions that come with it" beträchtlich variieren. Andere Definitionen fokussieren stärker auf den Gründen für die Entwicklung von Misstrauen. So betont Hardin (2004, S. 9) „ (…) distrust [is] grounded in a reading of other´s motivation toward oneself, typically including the other´s interest". Misstrauen wird demnach wahrscheinlich, wenn Personen den Eindruck gewinnen, dass die Interessen von anderen nicht mit den eigenen übereinstimmen oder ihnen gar zuwiderlaufen. Eine Fokussierung auf das Erleben von stark abweichenden Werten und Motiven beim Gegenüber findet sich bspw. bei Sitkin and Roth (1993, S. 373), sie definieren Misstrauen als „belief that a person's values or motives will lead them to approach all situations in an unacceptable manner". Die Relevanz dieses Erlebens stark abweichender Werte und Motive beim Gegenüber wird nochmals im Zuge der Darstellung unterschiedlicher Misstrauensstadien aufgegriffen.

Eine Systematisierung grundlegender psychologischer Arbeiten lässt dabei drei Perspektiven erkennen, als was die Konstrukte „Vertrauen“ und „Misstrauen“ verstanden bzw. definiert werden. Entweder als situationsübergreifende, zeitlich stabile und stark generalisierte Persönlichkeitsvariablen (u.a. Rotter, 1971), als situationale, relationale Handlungsentscheidungen (u.a. Deutsch, 1958) oder als modifizierbare Einstellung unter einer dynamischen (und interaktionistischen) Perspektive (u.a. Schweer, 1996). Dabei nimmt u.a. die paradigmatisch bedingte Sichtweise Einfluss auf das Verständnis der Beziehung beider Konstrukte. Mit letzterem ist gemeint, dass Vertrauen und Misstrauen zum einen als eindimensionale, voneinander abhängige oder zum anderen als zweidimensionale, voneinander unabhängige Konstrukte definiert wird. Dieses unterschiedliche Verständnis kann durch folgende Abbildungen illustriert werden:

1. Vertrauen und Misstrauen bilden ein eindimensionales Konstrukt, wobei Misstrauen als geringes Vertrauen, Gegenteil von Vertrauen, negatives Vertrauen oder das Ausbleiben von Vertrauen verstanden wird. Dieses eindimensionale Konstrukt kann als eine Skala visualisiert werden, bei der Vertrauen und Misstrauen Gegenpole bilden (s. Abb.1). Dieses „*bipolare Kontinuum*“ (Neuberger, 2006, S.46) zeigt, dass je mehr man sich dem Vertrauenspol nähert, desto weiter entfernt man sich von dem Misstrauenspol und umgekehrt. Nach dieser Auffassung misstraut man, wenn man nicht vertraut bzw. vertraut man, wenn man nicht misstraut.

**Abbildung 1: Kontinuum von Vertrauen und Misstrauen (eigene Darstellung)**

2. Misstrauen ist ein eigenständiges, von Vertrauen unabhängiges Konstrukt. Vertrauen und Misstrauen stellen demnach verschiedene Dimensionen dar, die nebeneinander bzw. miteinander koexistieren können (s. Abb.2). Es gibt also Ausprägungen des geringen bzw. großen Vertrauens sowie des geringen bzw. großen Misstrauens. Wenn aber eine Person A einer Person B nicht vertraut, folgt draus nicht unweigerlich, dass sie Person B misstraut. Dies führt vice versa zur Erkenntnis: Die Abwesenheit von Misstrauen ist nicht gleichbedeutend mit dem Vorhandensein von Vertrauen.

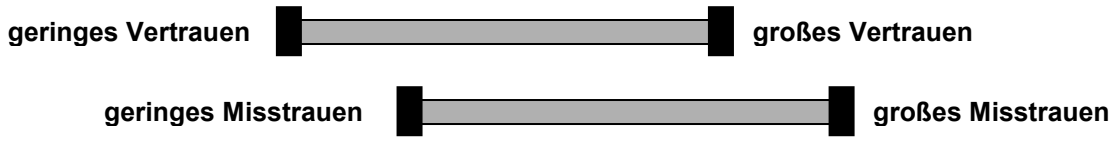


**Abbildung 2: Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Konstrukte (eigene Darstellung)**

Insbesondere die populären personalen oder situationalen Ansätze weisen ein eindimensionales Verständnis auf. Gleichwohl finden sich auch bekannte interaktionistisch geprägte Modelle (u.a. Mayer, Davis & Schoormann, 1995), die einem solchen Verständnis folgen. Neben der paradigmatisch bedingten Perspektive erweist sich die Fokussierung auf Vertrauen und die implizite Berücksichtigung von Misstrauen als eine maßgebliche Einflussgröße hinsichtlich der Wahrnehmung der Konstruktrelation. Bis in die Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein, herrschte noch immer die eindimensionale Perspektive vor (u.a. Robinson, 1996; Bies & Tripp, 1996), bevor es gegen Ende des Jahrzehnt vermehrt zu einem Umdenken kam.[4]

## 1.1 Vertrauen und Misstrauen als personale Variablen

Als einflussreicher Vertreter eines Verständnisses von Vertrauen und Misstrauen als rein personale Variable gilt Rotter (1971). Er fokussiert auf Vertrauen und definiert es im Sinne einer *situationsübergreifenden* und zeitlich stabilen *Persönlichkeitsdisposition*. Vertrauen ist demnach „a generalized expectancy held by an individual that the word, promise, oral or written statement of another individual or group can be relied upon" (Rotter, 1971, S.651). Vertrauen ist weiter ein personenspezifisches, sich im Laufe der Zeit entwickelndes, änderungsresistentes und messbares Persönlichkeitsmerkmal. Es gründet auf Lebens- bzw. Vertrauenserfahrungen in jungen Jahren und manifestiert sich in einer generalisierten Vertrauenserwartung. Nach Rotter (1971) erlangt diese generalisierte Erwartung gerade in neuen, unsicheren Situationen an Bedeutung, indem sie prototypische Handlungsanreize liefert und damit die Bewältigung der Situationen erleichtert. Diese Vertrauenserwartung mündet in der Herausbildung einer tendenziell vertrauenden (High Truster) oder nicht vertrauenden (Low Truster) Persönlichkeit. „High Truster" lernen im Laufe der Sozialisation, dass die Gabe von Vertrauen mehr Vor- als Nachteile mit sich bringt und neigen daher zu diesem Verhalten. Menschen mit einer solch hohen Vertrauenstendenz sind eher bereit, ihren Interaktionspartner/innen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren und kündigen das Vertrauen erst, wenn die Vertrauensunwürdigkeit evident wird (Rotter, 1980). „Low-Truster" hingegen haben aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen eine Persönlichkeit entwickelt, die sie in vielen Situationen erst einmal vorsichtig und skeptisch agieren lässt. Theoretisch ist es zwar möglich, auch generalisierte Erwartungshaltungen auf zwei Dimensionen zu konzipieren, nur ist dabei eine Gleichzeitigkeit von Vertrauen und Misstrauen ausgeschlossen (s.a. Luhmann, 1989). Die

[4] Keyton und Smith (2009, S. 7) fassen die theoretischen Konzeptualisierungen und empirischen Arbeiten zu Misstrauen zusammen, dabei weisen sie neben den benannten zwei Perspektiven ebenfalls auf ein Verständnis von Misstrauen als eigenständiges Konstrukt, orthogonal auf Vertrauen bezogen hin (s.a. Kapitel 1.2.3).

Generalisierungsannahme der Erwartungshaltung bei Rotter impliziert also, dass es nur das eine (Vertrauen) oder das andere (Misstrauen) geben kann und dies verleitet zu einem eindimensionalen Verständnis. Insofern auf Rotters populären Vertrauensansatz bei der Untersuchung von Misstrauen rekurriert wird, so gilt die Persönlichkeit des „Low Trusters“ als Prototyp einer misstrauischen Person und Misstrauen als Ausdruck geringen Vertrauens. Insbesondere die von Rotter entwickelt Interpersonal Trust Scale (IST) findet noch immer in aktuellen Untersuchungen Anwendung, um Einflüsse einer hohen oder niedrigen Vertrauensneigung zu untersuchen (bspw. politisches Vertrauen, Gerechtigkeitserleben im Unternehmen, Wahrnehmung von Interaktionspartner/innen ohne Vorinformationen; Schiffman, Thelen & Sherman, 2010; Tremblay, Vandenberghe & Doucet, 2012; Yamagishi, 2011). Wie diese Beispiele zeigen, wird dabei von einer generalisierten Vertrauensneigung ausgegangen, die Einfluss auf bestimmte Wahrnehmungsprozesse nimmt. Neben diesem Verständnis von Vertrauen (und damit indirekt Misstrauen) als personale Variable hat sich parallel eine zweite Perspektive entwickelt, die sich auf die situativen Rahmenbedingungen von Vertrauenshandlungen fokussiert.

## 1.2 Vertrauen und Misstrauen als situative Variablen

Zu den Wegbereitern einer situativ oder relational geprägten Auffassung von Vertrauen und Misstrauen gehört u.a. Deutsch (1958), wobei auch er sich in erster Linie für das Konstrukt „Vertrauen“ interessiert. Ihm zufolge drückt sich Vertrauen als *Handlungsentscheidung* in *spezifischen Situationen* aus. Vertrauen ist damit eine spezielle Ausprägung kooperativen Verhaltens. In den Worten von Morton Deutsch: „a path that can lead to an event having positive motivational significance (Va+) or to one having negative motivational significance (Va -) is an ambiguous path”. Er führt weiter an: „the choice of an ambiguous path, when Va+ is less than Va-, is a trusting choice; the choice of avoiding such a path is a distrusting choice” (Deutsch, 1973, S. 149). Er begreift Misstrauen damit als Handlungsentscheidung, welche aus der Beurteilung der Auftretenswahrscheinlichkeit eines Ereignisses mit negativer motivationaler Bedeutung resultiert. Ist Vertrauen nach Deutsch eine Ausprägung kooperativen Verhaltens bzw. die Entscheidung zu einer Kooperation, so kommt umgekehrt eine Entscheidung gegen eine Kooperation einer Misstrauensentscheidung gleich. Dieses „Entweder-oder-Prinzip“ (Kooperation oder keine Kooperation) von Deutsch führt unweigerlich dazu, „Nicht-Vertrauen“ (keine Kooperation) gleichzusetzen mit Misstrauen bzw. Misstrauen als Gegenteil von Vertrauen aufzufassen (eindimensionale Perspektive).

Mit Blick auf unterschiedliche Situationen bzw. Kontexte wird nun angenommen, dass in solchen, in denen eigene Interessen mit anderen Interessen nicht zuwiderlaufen bzw. sich diese sogar gleichen, eine Vertrauenshandlung einfach erscheint. Levi (1998, S. 79) formuliert da-

zu wie folgt: „Trust is a reasonable belief that the trustee will act consistently with the trusters interests". Vertrauen zu fassen fällt ebenso leicht in Interaktionen, die nicht von einer längerfristigen Perspektive ausgehen, sondern einen einmaligen Charakter haben (bspw. one-shot-buisness, Neuberger, 2006). Lassen sich hingegen Interessensunterschiede ausmachen, so fällt es Menschen deutlich schwerer zu vertrauen, da Vertrauen in einer solchen Situation mit einem Risiko, der Enttäuschung, verbunden ist[5]. Untersucht werden solche spezifischen Vertrauenssituationen und die Einflussfaktoren auf die Handlungsentscheidung häufig in Experimenten, wie dem Gefangenen- oder Vertrauensdilemma (u.a. Kanazawa & Fontaine, 2013; Kosfeld, Heinrichs, Zak, Fischbacher & Fehr, 2005; s.a. Kap. I, 1.2), in verschiedene Variationen (bspw. einmaliger Kontakt oder mehrfache Interaktionen mit einer anderen oder verschiedenen Person(en)). Die Forschung zu Vertrauen und Misstrauen als situationale Variable ist verbunden mit der Suche nach maßgeblichen Einflussfaktoren auf die einzelne Handlungsentscheidung. Die Ergebnisse diesbezüglicher Untersuchungen zeigen, dass ein/e Vertrauensgeber/in eine/n Vertrauensnehmer/in über die Zuschreibung vertrauens(un)würdiger Motive oder Intentionen bzw. Eigenschaften und Handlungsweisen bewertet. Als eine der ersten stellen Butler & Cantrell (1984) im Zuge einer Untersuchung von Vertrauen in dyadischen Beziehungen, eine Rangfolge solcher Eigenschaften und Verhaltensweisen auf (s. Abbildung 3)[6]. Dabei zeigen sich Kompetenz, Integrität, konsistentes Verhalten, Loyalität und Offenheit als zentrale Marker der Vertrauenswürdigkeit. Sie kommen darüber hinaus zum Schluss, dass die entsprechenden gegenteiligen Eigenschaften (wie Inkompetenz, mangelnde Integrität etc.) zentrale Misstrauensmarker sind.

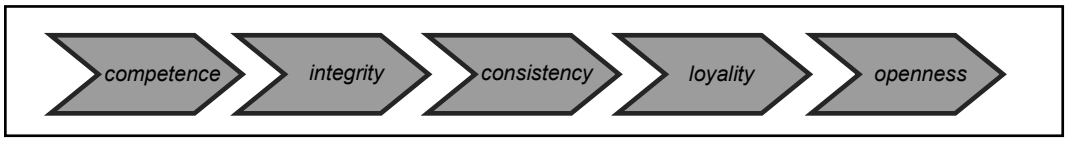


**Abbildung 3: Rangordnung vertrauenswürdiger Eigenschaften nach Butler und Cantrell (1984) (eigene Darstellung)**

Die Wahrnehmung und Bewertung solcher Vertrauens- und Misstrauensmarker hat im Verlauf in allen situativ aber auch interaktionistisch ausgerichteten Ansätzen Einzug gefunden.

[5]Diesbezüglich ist anzumerken, dass Risiko ein so zentrales Merkmal für Vertrauen bzw. eine Vertrauenshandlung ist (s.a. Kapitel: Funktionen und Merkmale von Misstrauen und Vertrauen), dass fraglich ist, ob in den zuerst genannten Situationen überhaupt von einer Vertrauenshandlung gesprochen werden kann.

[6]Ob diese Dimensionen ausreichend sind, um eine Person gewissermaßen als vertrauens(un)würdig bzw. misstrauens(un)würdig zu beurteilen und damit die Entscheidung zur (Nicht-)Kooperation im Sinne von Deutsch zu erklären, stellt Hosmer (1995) in Frage. Ihm zufolge kann mit Blick auf Vertrauen ein Aspekt wie Kompetenz allenfalls unterstützend, aber nicht hinreichend sein, um eine Person als vertrauenswürdig zu charakterisieren. Vielmehr spielt seiner Auffassung nach die Wahrnehmung eines ethisch vertretbaren Verhaltens auf Basis ethisch-moralischer Grundwerte eine große Rolle. So definiert Hosmer (1995, S. 399): „Trust is the expectation by one person, group or firm of ethically justifiable behaivor - that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis - on the part of the other person, group or firm in a joint endeavor or economic exchange." (s.a. Zaltman & Moormann, 1998). Wenn diese ethisch-moralischen Grundwerte nicht wahrgenommen werden, so wird sich kein Vertrauen entwickeln.

## 1.3 Interaktionistische Perspektive auf Vertrauen und Misstrauen

Die Erkenntnisse zur Forschung zu Vertrauen (und Misstrauen) als personale oder situationale Variable sind noch heute von Belang und beide Perspektiven finden im Zuge von Untersuchungen oder Experimenten weiterhin Anwendung. Um das Erleben von Vertrauen oder Misstrauen bzw. um Vertrauens- bzw. Misstrauenshandlungen in komplexen Interaktionssituationen zu verstehen und zu beschreiben, reichen diese jedoch nicht aus. In der Folge führten Ansätze mit interaktionistischem Paradigma beide *personale sowie situationale* Ansätze zusammen. Diesbezüglich ist u.a. das populäre und vielfach zitierte Modell der Vertrauensentwicklung in professionellen Beziehungen von Mayer, Davis & Schoormann (1995) zu nennen. Ihrer Auffassung nach ist die Entstehung und Entwicklung von Vertrauen zum einen abhängig von der Vertrauenstendenz einer Person[7]. Diese Überlegungen nehmen Bezug auf Rotters Konzept der Vertrauensneigung. Zum anderen nennen sie die in den relationalen Modellen thematisierte Vertrauenswürdigkeit von Interaktionspartner/innen als wichtige Komponente. Sie gehen diesbezüglich davon aus, dass sich für organisationale Führungsbeziehungen gewisse Urteilsdimensionen identifizieren lassen, die als relativ universell gelten. Dazu zählen sie Kompetenz, Wohlwollen, Integrität und Berechenbarkeit (ebd.)[8]. Werden diese Voraussetzungen wahrgenommen, realisiert eine Person wahrscheinlich eine Vertrauenshandlung. Diese Erwartungshaltung impliziert ferner, dass Vertrauen nicht nur der Glaube an die Fähigkeiten eines Interaktionspartners ist, eine Aufgabe zu erledigen, sondern auch der Glaube an den guten Willen und positive Intentionen, die bspw. aufgrund ähnlicher Werte entstehen können (Mayer, Davis & Schoorman,1995; Serva, Fuller & Mayer, 2005). Dieser Glaube kann sich dabei auf eine aktuelle Situation beziehen und darüber hinaus auch auf zukünftige Handlungen gerichtet sein (s. bereits Schwan & Nolan, 1985; Zaltman & Moorman, 1988). Ob das investierte Vertrauen sich im Ergebnis als subjektiv gerechtfertigt erweist oder nicht, wirkt auf die Wahrnehmung der Vertrauensperson zurück und aktualisiert diese. Das Modell von Mayer, Davis & Schoormann (1995) berücksichtigt zwar die Veränderbarkeit (Dynamik) der Situation und der resultierenden potenziellen Verhaltensänderungen, beschreibt, neben der nur bedingten Berücksichtigung von Misstrauen, jedoch lediglich die Vertrauensprozesse der vertrauensgebenden Person. Die Reziprozität bzw. der interaktionale, von ständigen Rückkopplungen geprägte Charakter zwischenmenschlicher Vertrauensbeziehungen wird vernachlässigt. Einen umfassenden Zugang bietet hingegen die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie (Schweer, 1996, 2014a). Diese Theorie berücksichtigt für die Betrachtung von Vertrauen und Misstrauen die komplexen Wechselwirkungen

[7] Der Fokus der Betrachtung liegt in ihrem Modell wiederum auf Vertrauen, wobei Misstrauen nicht als eigenständiges Konstrukt betrachtet, sondern eher als erodiertes Vertrauen verstanden wird.

[8] Andere Autoren führen ergänzende Urteilsdimensionen an, so betonten bspw. Ferres, Connell & Travaglione (2004) mit Blick auf die Ergebnisse des Workplace Trust Questionaire (Ferres, 2002) auch Zuverlässigkeit und wahrgenommene Unterstützung (s. dazu auch Cook & Wall, 1980).

personaler und situationaler Variablen auf Seiten von Vertrauens- sowie Misstrauensgeber/innen und -nehmer/innen. Dabei folgt sie einer phänomenologische-differentielle Perspektive, geht also von interindividuellen unterschiedlichen Einflussgrößen und Informationsverarbeitungsprozessen aus. Dieser Theorieansatz, auf den sich diese Arbeit stützt, wird ausführlich unter Gliederungspunkt 5 (Kapitel I) dargestellt.

Mit Blick auf die Wahrnehmung der Konstruktrelation erleichtert vor allem eine interaktionistische Perspektive die Betrachtung der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen im zeitlichen Verlauf und hebt die potenziell parallelen Entwicklungen beider Konstrukte stärker hervor. Gleichwohl zeigt der Modellansatz von Mayer, Davis & Schoormann (1995), dass sich auch im Zuge interaktionistischer Perspektiven eindimensionale Konzipierungen der Konstruktrelation vornehmen lassen. Diesbezüglich sind auch Dirks & Ferrin (2001) zu nennen, die in ihrer bekannten Metastudie zu Korrelaten von Vertrauen im organisationalen Kontext, Misstrauen als Zeichen von geringem Vertrauen werten. Gleiches gilt für Modelle, die Misstrauen als Resultat von „verletztem Vertrauen“ ansehen (u.a. McAllister, 1997; Sitkin & Roth, 1993; Robinson, 1996), denn damit ist Vertrauen (Vor-)Bedingung für die Genese von Misstrauen, da nur erlebtes Vertrauen verletzt werden kann. Eine Gleichzeitigkeit scheint damit ausgeschlossen. Auch wenn sich teilweise noch aktuelle Veröffentlichungen an einem eindimensionalen Verständnis orientieren (s. dazu u.a. Endreß, 2012; Prade, 2007), wird diese Perspektive mittlerweile vielfach als zu vereinfachend kritisiert.[9]

## 2. Die Konstruktrelation - der Weg von der Ein- zur Zweidimensionalität

Insbesondere aktuellere Modelle der Vertrauens- und Misstrauensentwicklung (u.a. Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Schweer, 1999, 2014) gehen von einer Zweidimensionalität in der Konstruktbeziehung aus. Dabei zeigt eine Chronologie der Veröffentlichungen zu Misstrauen, dass sich bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts differenzierte Perspektiven abzeichnen, die im Misstrauen mehr als nur das Gegenteil von Vertrauen sehen. So halten schon Zucker (1986) und Luhmann (1989) ein Modell, welches Vertrauen und Misstrauen einer bipolaren Konstruktion unterwirft, für zu einfach. Auch Lewis & Weigert (1985) verweisen darauf, dass soziale Beziehungen zu komplex, multidimensional und facettenreich sind, um Misstrauen lediglich als das Gegenteil von Vertrauen zu interpretieren (s.a. Lewicki,

[9] Diesbezüglich ist interessant, dass einige Modellannahmen, die zu einer eindimensionalen Betrachtungsweise verleiten, zwar teilweise kritisiert werden, dies jedoch nicht zwangsläufig zu einem Perspektivwechsel führen muss. So merken etwa Gilbert & Tang (1998) an, dass ein Perspektive, nach der Misstrauen ausschließlich als Folge einer Verletzung von Vertrauen anzusehen ist, zu kurz greift, da zu Beginn einer Interaktion weder Vertrauen noch Misstrauen existieren müssen, sich Misstrauen also auch direkt entwickeln kann. Gleichwohl operationalisieren sie Misstrauen über den Mangel an Vertrauen und konstruieren die Beziehung zu Vertrauen somit ebenfalls eindimensional.

2006, S. 193). Auch Kramer (1994) gesteht, in seinen Untersuchungen zu den Einflüssen eines äußerst starken, irrationalen Misstrauens, diesem einen eigenständigen Charakter zu.

Sie alle gehören zu den Pionieren eines Perspektivwechsels in der theoretischen Vertiefung mit dem Konstrukt Misstrauen. Der Soziologe Niklaus Luhmann stellt in der Auseinandersetzung mit der Komplexität sozialer Beziehungen schlüssig dar, dass Vertrauen einen Mechanismus zum Umgang mit dieser Komplexität darstellt und versteht Misstrauen diesbezüglich als *„funktionales Äquivalent“* zu Vertrauen (s.a. Kapitel I,3.1). Aufschlussreich sind ferner Luhmanns Überlegungen (2000) zur Universalität von Einstellungsmustern. Insbesondere eindimensionale Konzeptualisierungen gehen implizit häufig von solchen universellen Vertrauens- bzw. Misstrauenseinstellungen aus. Luhmann weist auf die Grenzen dieser Universalität hin, da Menschen anderen Menschen kaum grundsätzlich und in jeder Hinsicht Misstrauen oder Vertrauen entgegenbringen können (ebd., S.94f.). Nimmt das Vertrauen oder Misstrauen dennoch ein solches hoch ausgeprägtes Maß an, so wird diesbezüglich in der Literatur häufig von *„blindem Vertrauen“* (u.a. Fladnitzer, 2005) oder *„irrationalem Misstrauen“* (Kramer, 1994) gesprochen und davor gewarnt. Führt man Luhmanns Argument der Unwahrscheinlichkeit universaler Einstellungsmuster weiter, so bedeutet dies im Umkehrschluss, dass sich Vertrauen und Misstrauen gleichzeitig in ambivalenten Einstellungsmustern manifestieren können. Vertrauen und Misstrauen schließen sich somit nicht gegenseitig aus und Misstrauen kann unmittelbar in vertrauten Situationen entstehen, ohne dass es dabei die Vertrautheit bzw. das Vertrauen grundsätzlich negieren muss (Luhmann, 2000).

Neben diesen theoretischen Überlegungen finden sich auch empirische Arbeiten, die Hinweise auf eine Zweidimensionalität liefern. So kann die Untersuchung von Clark und Payne (1997) als Übergang zu einem differenzierteren Verständnis des Misstrauensbegriffs bewertet werden. Sie setzen zu Beginn eine eindimensionale Betrachtungsweise voraus und wenden Butlers und Cantrell´s Vertrauensdimensionen in Pilotinterviews an, um daraufhin ein Messinstrument zur Erfassung von Vertrauen zwischen Mitarbeiter/innen und deren Vorgesetzten in einem Kohlebergwerk zu entwickeln. Die Ergebnisse führen zu einer Korrektur ihrer Prämissen, da sie schlussfolgern, dass Vertrauen und Misstrauen a) unterschiedliche Auswirkungen auf das aktuelle und das zukünftige Verhalten haben und b) als zwei eigenständige Konstrukte verstanden werden müssen. Diese Ergebnisse werden durch die Studie von Keyton und Smith (2009) bestätigt. Auch sie wählen Butler und Cantrell´s Vertrauensdimensionen, um zu überprüfen, ob sich Misstrauensdimensionen als das Gegenteil beschreiben lassen. Sie kommen dabei zu dem Ergebnis, dass für Misstrauen eine nahezu umgekehrte Relevanz der Dimensionen zutrifft (ebd., S. 11); so wurde „closed“ (30.84%) als entscheidender Faktor für die Misstrauensgenese am häufigsten benannt, gefolgt von „dis-

loyal“ (23.05%), „inconsistent“(21.75%), „incompetent“ (13.96%) und „lacks of integrity“ (10.40%). Daraus leiten sie ab, dass es sich bei Vertrauen und Misstrauen wahrscheinlich um unabhängige Konstrukte handelt.

Hinsichtlich der Konstruktbeziehung lohnt sich ferner ein Blick auf Untersuchungen zur Einstellungsforschung. Dabei konnte gezeigt werden, dass sich „high positive affectivity“ nicht entgegengesetzt zu „low negative affectivity“ verhält (Burke et al., 1989; Stallings et al., 1997). Diese Erkenntnis ist von Bedeutung, denn daraus folgt u.a., dass es einen psychologischen Zustand des Nichtvertrauens bzw. Nichtmisstrauens geben muss. Dabei ist zu erwarten, dass dieser deutlich weniger emotional gefärbt ist, als bei Gefühlen von Vertrauen oder Misstrauen (Schweer & Thies, 2003). Mit Bezug auf diese Arbeiten kann auch der Ansatz von Schweer (1999a) angeführt werden, der *sogenannte implizite Vertrauens- und Misstrauenstheorien* im pädagogischen Kontext untersucht. Darunter versteht er die Gesamtheit normativer Erwartungen bezüglich vertrauens- bzw. misstrauensfördernder Merkmale oder Verhaltensweisen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich implizite Theorien interpersonalen Vertrauens und Misstrauens auf vier Verhaltensdimensionen (Verlässlichkeit, Hilfsbereitschaft, Verständnis, Offenheit) beziehen, die „allerdings nicht in einem systematischen Zusammenhang zueinander stehen“ (Schweer, 1999, S. 21). So folgt bspw. aus der individuellen Relevanz von Hilfsbereitschaft für die Vertrauensgenese nicht, dass fehlende Hilfsbereitschaft Misstrauen auslöst. McKnight, Kacmar & Coudhury (2004) untersuchen dispositionales Vertrauen und Misstrauen, wobei sie von generalisierten Vertrauens- bzw. Misstrauenserwartungen ausgehen. Sie kommen im Verlauf der Untersuchung zu dem Ergebnis, dass Vertrauen und Misstrauen von unterschiedlichen Emotionen gesteuert werden und halten daher eine Separativität der Faktoren für wahrscheinlich. Sie belegten diesbezüglich u.a., dass „faith in humanity generaly“ und „suspicion in humanity generaly“ als unterschiedliche Konstrukte aufgefasst werden können (S. 41).

## 2.1 Der Ansatz einer zweidimensionalen, orthogonalen Konstruktrelation

Der Gedanke einer möglichen Koexistenz von großem Vertrauen und großem Misstrauen wurde auch von Lewicki, McAllister und Bies (1998) (s.a. Lewicki & Wiethoff, 2000; Lewicki, 2006a, b) aufgegriffen. Sie beschreiben die Konstrukte als „separate but linked dimensions“ (ebd., S. 439), die etwas anderes darstellen als die beidseitigen Enden eines Kontinuums. Ihre Überlegungen verdienen besondere Beachtung; anknüpfend an Luhmann, stellen sie einerseits klar, dass sowohl Vertrauen als auch Misstrauen einen Mechanismus im Umgang mit Unsicherheit darstellen: „trust concerning expectations of things hoped and distrust concerning expectations of things feared“ (ebd., S. 439). Sie gehen jedoch noch einen Schritt weiter und postulieren, dass sich Vertrauen und Misstrauen als „reciprocal terms“ (ebd., S.

444) unterschiedlicher Intensität als *koexistierende, orthogonale Dimensionen* beschreiben lassen. Das orthogonale Verhältnis von Misstrauen und Vertrauen stellen die Autoren in einer Vierfelder-Tafel dar (s. Abb. 4):

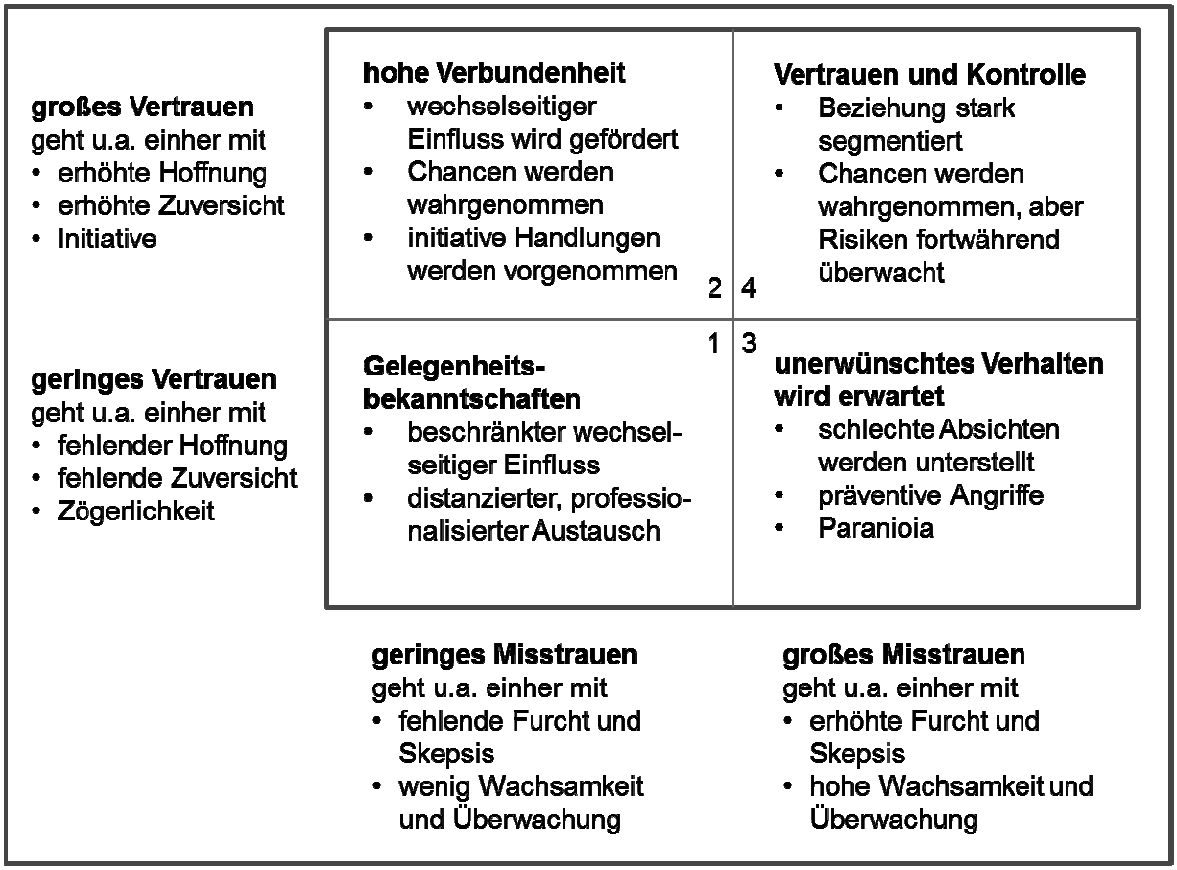


**Abbildung 4: Vertrauen und Misstrauen als unabhängig orthogonale Dimensionen (nach Krause, 2004 bzw. Lewicki, McAllister und Bies, 1998)**

Die vertikale Dimension „geringes Vertrauen“ - „großes Vertrauen“ ist charakterisiert durch eine Erwartung auf positive Handlungsweisen von Interaktionspartner/innen. Situationen mit großem Vertrauen zeichnen sich durch die Zuversicht auf positive bzw. günstige Verhaltensweisen aus, während diese Zuversicht in Situationen mit geringem Vertrauen nicht auftritt. In Analogie umfasst die horizontale Dimension „geringes Misstrauen“ bzw. „großes Misstrauen“, diesbezüglich fokussiert das Individuum die Erwartung einer schädigenden Verhaltensweise („großes Misstrauen“) oder das Ausbleiben einer solchen („geringes Misstrauen“). Nach Lewicki, McAllister & Bies (1998) erzeugen Vertrauen und Misstrauen als Faktoren der Beziehung auf beiden Dimensionen ein quasi-stationäres Gleichgewicht, welches durch die Dynamik der Beziehung (äußere Einflüsse oder interne Veränderungen) unentwegt verschoben wird.

Die vier Grundzustände „geringes“ bzw. „großes Misstrauen“ sowie „geringes“ bzw. „großes Vertrauen“ werden miteinander kombiniert und wie folgt charakterisiert:

a) Die Kombination „geringes Vertrauen" und „geringes Misstrauen" wird durch eher *oberflächliche Beziehungen* mit einer sehr sachlichen Kommunikation repräsentiert, die ohne ein höheres Maß an Intimität oder Verbundenheit auskommen.
b) Beziehungen, die sich durch „großes Vertrauen“ und „geringes Misstrauen“ auszeichnen, sind durch ein hohes Maß an *gegenseitiger Abhängigkeit* sowie gemeinsamen Zielen gekennzeichnet. Das Vertrauen fußt auf einer hohen Wertkongruenz und ist durch mannigfaltige positive Erfahrungen stetig gewachsen; die Beziehung ist gekennzeichnet durch eine komplexe, intime Kommunikation und ein ausgeprägtes Kohäsionsgefühl. Gedanken des Misstrauens werden als unangenehm und unwichtig empfunden, sie werden vermieden oder verleugnet.[10]
c) Die Kombination von „geringem Vertrauen“ und „großem Misstrauen“ repräsentiert Beziehungen mit einem hohen Maß an *Angst und Wachsamkeit*; solche Beziehungsgeflechte beruhen wahrscheinlich auf vielen negativen Erfahrungen und der subjektiven Wahrnehmung abweichender Wertvorstellungen. Die Kommunikation ist vorsichtig, abwartend und häufig zynisch. Die ständige Suche nach den (verwerflichen) Absichten und Motiven des anderen führt zu ausgeprägten Abwehrmaßnahmen bzw. Kontrollmechanismen und damit zu einem hohen Ressourcenverbrauch; entsprechend schwierig ist es, eine solche Beziehung langfristig (positiv) zu gestalten.
d) Die Kombination aus „großem Vertrauen“ und „großem Misstrauen“ impliziert zum einen, ein stark ausgeprägtes Vertrauensgefühl innerhalb der Beziehung (aufgrund positiver Erfahrungen, Respekt sowie hoher Wertkongruenz). Zum anderen ist die Beziehung jedoch durch hohe wechselseitige *Abhängigkeit* sowie *gemeinsamen und gegensätzlichen Zielen* gekennzeichnet. Eine offene intime Kommunikation erscheint allen Beteiligten genauso notwendig, wie eine ausgeprägte Wachsamkeit gegenüber Verletzungen.

Die Erkenntnis, dass Vertrauen und Misstrauen koexistieren können ist entscheidend, denn sie lässt die Notwendigkeit deutlich werden, Vertrauen *und* Misstrauen zur Steuerung sozialer Beziehungen zu nutzen (Lewicki, 2006, S. 193). Nur wenn die Charakteristiken beider Konstrukte erkannt und berücksichtigt werden, wird der Komplexität sozialer Beziehungen Rechnung getragen (s.a. Kapitel II, 4). Gleichwohl verweisen verschiedene Autor/innen da-

[10] Lewicki, McAllister & Bies (1998) postulieren, dass gerade diese Kombination in der bisherigen Literatur und Managementforschung überbewertet ist. Das Loblied auf Vertrauen verkläre den Blick dafür, dass ein solches Verhalten nur all zu leicht in blindes Vertrauen übergehen kann, welches über alle Ansätze hinweg als nicht wünschenswert betrachtet wird.

rauf hin, dass nach der Feststellung, der zufolge großes Vertrauen und großes Misstrauen koexistierende Konstrukte sein können, also großes Misstrauen nicht gleichzusetzen ist mit geringem Vertrauen, wenig getan wurde, um die Konstrukte klar zu beschreiben und die Theorie empirisch zu überprüfen (u.a. Benamati et al., 2010, S. 331; Bang, Lee & Tan, 2010, S. 1172).

Tabelle 3 fasst die im Verlauf beschriebenen Perspektiven auf Vertrauen und Misstrauen in der psychologischen Forschung nochmals zusammen. Mit Blick auf aktuelle Veröffentlichungen wird zum einen offenkundig, dass sich in der Regel keine rein personalen oder rein situationalen Konzipierungsansätze für Vertrauen und Misstrauen mehr finden. Zum anderen ist auffällig, dass sich Autor/innen mit organisationspsychologischem Schwerpunkt in ihrem Verständnis häufig an der Arbeit von Mayer, Davis & Schoorman (1995) anlehnen. Diesbezügliche Modelle fokussieren dann wiederum sehr stark auf die Vertrauensprozesse desjenigen/derjenigen, der/die vertraut bzw. misstraut (Trustor/Distrustor). Weitestgehend unberücksichtigt werden sowohl das Ziel des Vertrauens bzw. Misstrauen (Trustee/Distrustee) sowie der Aspekt der subjektiv konstruierten Situationswahrnehmung aller beteiligten Personen. Letzteres bildet jedoch eine wesentliche Voraussetzung für das Erleben von Misstrauen und Vertrauen.

**Tabelle 3:** Unterschiedliche Konzipierungen von Vertrauen und Misstrauen

| | Eindimensional | Zweidimensional |
|---|---|---|
| Vertrauen und Misstrauen als personale Variablen | u.a. Rotter (1971) | |
| Vertrauen und Misstrauen als situationale Variablen | u.a. Deutsch (1958) | u.a. Butler & Cantrell (1984) |
| Vertrauen und Misstrauen unter interaktionistischer Perspektive | u.a. Mayer, Davis & Schoorman (1995) | u.a. Lewicki, McAllister & Bies (1998), Schweer (1999a) |

.

# 3. Funktionen und Merkmale von Vertrauen und Misstrauen

## 3.1 Funktionen von Vertrauen und Misstrauen

Als Ergebnis der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Perspektiven auf Vertrauen und Misstrauen konnte die Forschung zentrale Funktionen der beiden Konstrukte synthetisieren. So haben beide für das Individuum einen funktionalen, *wahrnehmungsstrukturierenden Charakter*, indem sie die Komplexität sozialer Interaktionen reduzieren und darüber zentrale Kontroll- und Sicherheitsbedürfnisse befriedigen. Soziale Interaktionen sind äußerst komplex und Individuen sind einer Vielzahl von eingehenden Informationen ausgesetzt, die grundsätzlich der Interpretation bedürfen. Erlebtes Vertrauen bzw. Misstrauen strukturiert nun über die Akzentuierung dieser Umweltreize (Schweer, 2010b) die Wahrnehmung von Individuen und stellt damit einen zentralen Bestandteil der Informationsverarbeitung dar (Schweer & Thies, 2004). Zu vertrauen impliziert eine Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, dass eingehende Reize in positiver Art und Weise interpretiert werden[11]. Misstrauen hat einen zu Vertrauen äquivalent funktionalen Charakter für Individuen, wobei aus erlebtem Misstrauen eher eine ungünstige Interpretation resultiert. Es deklariert unerwünschtes Verhalten als wahrscheinlich und resultiert in einer „positive expectation of injurious action“ (Luhmann, 1979, S. 72). Unabhängig von der Interpretationstendenz reduzieren Vertrauen und Misstrauen somit die Zahl möglicher Interpretationen und wirken darüber *komplexitätsreduzierend* (ebd.). Gemäß Luhmann muss sich eine Person für eine Strategie entscheiden - entweder vertraut sie und reduziert darüber Komplexität oder sie misstraut mit der gleichen Funktion. So lange ein Individuum sich noch nicht für eine der beiden Strategien entschieden hat, es also nicht vertraut und ebenso nicht misstraut, stellt es die Komplexität einer Situation wieder her bzw. erhält sie aufrecht und bleibt damit handlungsunfähig. Über die Reduktion der Komplexität und die Ausbildung einer subjektiven Gewissheit üben Vertrauen und Misstrauen eine weitere Funktion aus: Sie befriedigen das zentrale psychologische Grundbedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle. Mit der Hervorhebung subjektiv wahrscheinlicher Handlungen wird es scheinbar möglich, Handlungen von Interaktionspartner/innen zu antizipieren und entsprechend zu agieren. Dabei nimmt die Person das Risiko der Verletzung aufgrund der positiven Erwartungshaltung in Kauf. Hingegen setzt die Person, die misstraut, dem Verhalten anderer Grenzen: sie agiert mit Vorsicht und bietet dem Gegenüber nur eingeschränkte Handlungs-

[11]An dieser Stelle lässt sich auf ein Paradoxon hinweisen: Gerade neue oder unsichere Situationen bedeuten für ein Individuum ein hohes Maß an Komplexität, denn viele (Handlungs-)Möglichkeiten sind denkbar. Vertrauen bietet sich einerseits in genau solchen Situationen an, um die Komplexität zu reduzieren (Lewicki, 2006, S. 192), fällt andererseits aber besonders schwer, da in diesen Situationen die eigene Verwundbarkeit bzw. das Risiko einer „Verletzung“ besonders hoch ist. Neuberger (2006, S. 35) nennt dies „dem Vertrauen [zu] vertrauen“. Individuen sollten also darauf vertrauen, dass die Vertrauenshandlung selbst die gewünschten Effekte herbeiführt (s. dazu auch Merkmal der Reziprozität: Kapitel 1.6).

möglichkeiten an, wodurch das Risiko sinkt, selbst ausgenutzt zu werden. Gleichwohl betont Luhmann (2000), dass jemand der misstraut die eigenen Handlungsmöglichkeiten einschränkt. Eine Person, die misstraut, „braucht mehr Informationen und reduziert zugleich die Informationen“ auf die sie sich stützen mag. Eine solche Person wird damit „von weniger Informationen stärker abhängig“ (ebd., S. 93). So implizieren Informationen erst einmal die Notwendigkeit, diese eingehend zu betrachten und zu bewerten, um sich nicht auf bestimmte Informationen verlassen zu müssen. Da es aber nicht möglich ist, alle Informationen zu betrachten, muss der/die Misstrauende sich nun auf eine verringerte Zahl von Personen „verlassen“, von denen Informationen ungefiltert angenommen werden können, was die Informationsgrundlage und damit die Handlungsmöglichkeiten einschränkt.

## 3.2 Zentrale Merkmale von Vertrauen und Misstrauen

Über die beschriebene Funktionen hinaus konnten drei (Kern-)Merkmale von Vertrauen und Misstrauen identifiziert werden: (1) Über die Reduktion der Komplexität sozialer Interaktionen stellen Vertrauen und Misstrauen Mechanismen dar, um mit *Risiken* umzugehen, die soziale Interaktionen prägen. Diese Mechanismen können dabei auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (u.a. Giddens, 1995; Luhmann, 2000) wirksam werden. (2) Vertrauen und Misstrauen benötigen *Zeit*, um sich zu entwickeln. Das Maß an Vertrauen bzw. Misstrauen ist zu Beginn von Beziehungen eher gering und steigt in dem Maße, wie sich die Beziehung selbst entwickelt (Lewicki & Bunker, 1996; Lewicki, Tomlison & Gillespie, 2006). Schon Zand (1972, 1977) betont die Relevanz häufiger Interaktionen für den Vertrauensaufbau. In dessen prominenter experimentalpsychologischen Untersuchung mit Managern zeigt er, dass sich vorhandenes Vertrauen durch Interaktion selbst verstärken kann (s.a. Reziprozität). Vertrauen manifestiert sich demnach nach dem Prinzip der kleinen Schritte in zirkulären Kommunikationsprozessen. Dabei ist insbesondere der Umgang mit Wissen, Informationen und Fehlern wesentlich. Vice versa kann Vertrauen schnell abgebaut werden, so dass Slovic (1993) von der Asymmetrie des Vertrauens spricht. Mit Blick auf Misstrauen lässt sich eine Redewendung umformulieren nach der „Vertrauen nur langsam kommt, doch schnell verschwindet“, denn das genannte Paradoxon zeigt sich bei Misstrauen in umgekehrter Art und Weise. Es kann sich, insbesondere bei Ereignissen von subjektiv gravierender Relevanz, sehr schnell entwickeln, baut sich jedoch nur langsam ab. (3) Ähnlich wie bei dem Merkmal *Zeit*, zeigen sich auch bezüglich des Merkmals *Reziprozität* Unterschiede und Parallelen. Vertrauen unterliegt, im Unterschied zu Misstrauen, einer sozialen Norm der Gegenseitigkeit (Gouldner, 1984), nach der bei einer einseitig erbrachten Vertrauensleistung diese auch von Interaktionspartner/innen erwartet werden kann (s. zusammenfassend Schweer, 1996). So ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Personen, denen Vertrauen geschenkt wird, dieses nicht

missbrauchen, sondern es vielmehr erwidern, da ein Missbrauch neben den negativen Konsequenzen für die Beziehung auch soziale Sanktionen mit sich zu bringen droht (bspw. Beschädigung der Reputation). Parallelen finden sich insofern, als dass sowohl Vertrauen als auch Misstrauen eine Filterung der Interpretation eingehender Informationen implizieren. Dabei steigt die Wahrscheinlichkeit, dass bestehende Erwartungen und Eindrücke verstärkt werden, d.h. erlebtes Vertrauen bzw. Misstrauen evoziert wiederum stärkeres Vertrauen bzw. Misstrauen. Im weiteren Verlauf können sich beide in virtuosen Kreisläufen (im Sinne eines Pygmalion-Effektes; s. Rosenthal & Jacobson, 1971) selbst verfestigen (Vlaar et al., 2007, S. 413). Diese Selbstverstärkungstendenz impliziert die Gefahr, dass der Zugang zu neuen bzw. alternativen Perspektiven versperrt wird. Luhmann (2000) schlägt bezüglich der Misstrauensentwicklung einen Schwellenbegriff vor, um zu lokalisieren, ab welcher Phase ein anfänglich nur begrenzt ausgeprägtes Misstrauen in eine starke Verunsicherung umschlägt. Von diesem Zeitpunkt an ist eine Eskalation des Misstrauens kaum mehr zu verhindern, da die Reduktion mit sehr hohen Investitionen verbunden ist. Misstrauen potenziert dann die Wirklichkeiten in einer solchen Weise, dass sie kaum mehr auf bestimmte Ursachen zurückgeführt werden können (Luhmann, 2000, S. 98). Anfangs gebildete Thesen stellen den Ausgangspunkt für eine Verstärkung dar, deren Ende sich der anfänglichen Ursachen nicht mehr bewusst ist. Wie genau diese Schwellen lokalisiert werden können, bleibt in den Ausführungen von Luhmann offen. Ellrich, Funken & Meister (2001) nehmen Bezug auf den Schwellenbegriff und betonen die Sinnhaftigkeit, ohne ihm jedoch eine deutlich schärfere Kontur zu geben.

# 4. Stadien des Vertrauens und Misstrauens

Einigkeit besteht in der Forschung darin, dass Vertrauen und Misstrauen als transformativ anzusehen sind. So ist zwischen verschiedenen Akzentuierungen und Entwicklungsstufen zu differenzieren, wobei die einzelnen Stadien unterschiedlich beschrieben werden. Ausgangspunkt der Betrachtungen bildet wiederum das Konstrukt Vertrauen. Das Konzept der kognitiven Vertrauensbildung von Lewicki und Bunker (1995) betrachtet die professionelle Beziehungs- und Vertrauensentwicklung aus einer dynamischen und interaktionistischen Perspektive. Es gründet auf den Arbeiten von Boon und Holmes (1991) sowie von Shapiro, Sheppard und Cheraskins (1992); letzere unterscheiden drei Typen:

- „deterrence-based-trust“ (Vertrauen aus Furcht vor negativen Konsequenzen, also Opportunismus)
- „knowleged-based-trust“ (Vertrauen aufgrund von Erfahrung und Wissen, die Vertrauen rechtfertigen)

- „identification-based-trust“ (Vertrauen aufgrund langfristiger, positiver Beziehungen sowie evtl. wahrgenommener Wertkongruenz).

Lewicki und Bunker beschreiben Vertrauen als einen stufenförmigen, zirkulären Prozess und berücksichtigen dabei auch die Situation vor bzw. während des Anfangskontaktes: Zu Beginn einer (Geschäfts-)Beziehung, wenn die Interaktionspartner/innen also kaum Informationen übereinander besitzen, können beide Parteien allenfalls kalkulationsbasiertes Vertrauen entwickeln (*calculus-based trust*), das einer situativen Kooperationsbereitschaft entspricht. Auf dieser (ersten) Stufe ihres kognitiven Modells verläuft die Vertrauensgenese nach Kosten-Nutzen-Abwägungen, dem Vorhandensein von Alternativen und der bereits beschriebenen Reziprozitätsnorm.[12] Der Nutzen von investiertem Vertrauen kann für die Interaktionspartner/innen darin bestehen, dass sich Chancen auf langfristige Kooperationen ergeben; dabei muss der Wert einer zukünftigen Transaktion den Wert opportunistischen Verhaltens überschreiten, wobei etwaiges opportunistisches Verhalten ermittelbar und ersichtlich sein muss. Beim Vertrauensmissbrauch resultieren zwar Kosten, diese können sich allerdings auch im Sinne einer Rufschädigung rückwirkend auf missbrauchende Interaktionspartner/innen auswirken. Auf einer Kalkülebene beruht Vertrauen demnach vor allem auf einer Interessensabwägung: „Stimmen meine Interessen (im Wesentlichen) mit denen des Gegenübers überein?” (Bierhoff & Rohmann, 2010, S. 82; Hardin, 2004). Oder anders formuliert: Wenn man die Rolle der anderen Person einnimmt, wie würde man sich verhalten? Wenn man zur Einschätzung gelangt, dass man aus Sicht des Anderen vertrauen würde, so kann man auch selbst eine Vertrauenshandlung wählen. Dieses Verständnis von Vertrauen findet sich auch in der Definition von Hardin (2004) wieder, der Vertrauen (sehr kognitiv und kalkulationsbasiert) als „encapsulated interest“ versteht. Dies meint die Einbeziehung, Berücksichtigung bzw. Verkapselung der eigenen Interessen durch das Gegenüber in dessen Interessen, da ein Fortbestand der Beziehung von dessen Seite als wünschenswert betrachtet wird. Eine Person vertraut also jemandem, da sie überzeugt ist, dass derjenige die Beziehung wertschätzt und aufrechterhalten möchte. Somit ist es für den anderen wichtig, neben seinen Interessen (bspw. in der Zusammenarbeit) auch die Interessen der Interaktionspartner/innen zu berücksichtigen (Hardin, 2004, S. 6). Folglich sind es nicht die gleichen Interessen, die zu Vertrauen führen (wenn beide die gleichen Interessen haben, werden sie selbstverständlich zusammenarbeiten), sondern kompatible Interessen (als notwendige, doch nicht hinreichende Bedingung) sowie der Wunsch nach Fortbestehen der Beziehung (wobei das Gegenüber diesbezüglich ebenfalls seine Gründe braucht bzw. wahrscheinlich hat) (ebd., S. 7). Nach einer gewissen Beziehungsdauer kann sich in der zweiten Stufe wissensbasiertes Vertrauen (*knowledge-based trust*) entwickeln. Dieses gründet auf Erfahrung, Wissen und Informatio-

[12]Bierhoff & Rohmann (2010) geben zu bedenken, ob man in diesem Stadium bereits von Vertrauen sprechen kann.

nen über den anderen und ermöglicht insofern eine bessere Verhaltensvorhersage. Für diese Stufe ist eine regelmäßige Kommunikation zwischen den Parteien notwendig, um die nötigen Informationen zu erhalten. Dabei kommt es gemäß Lewicki und Bunker (1995) zu einem Verhalten, dass sie mit *courtship* bezeichnen lässt. Dieses kann mit „den Hof machen“ übersetzt werden und verfolgt das Ziel, das Gegenüber in verschiedenen Situationen kennen zu lernen.

Im (längerfristigen) positiven Verlauf der Beziehung kann es schließlich zur Ausbildung eines tief empfundenen Vertrauens kommen. Auf dieser Stufe (*identification-based trust*, s.a. relational-based-trust [Rousseau et al., 1998] oder identity-based-trust bei Coleman [1990]) liegen gemeinsame Grundwerte und Überzeugungen dem Vertrauen zugrunde: „At this third level, trust exists because the parties effectively understand, agree with, and endorse each other`s wants.“(Lewicki & Bunker, 1995, S. 151). Diese Stufe impliziert eine weit entwickelte Beziehung (s. Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau et al., 1998). Die Interaktionspartner/innen kennen sich bereits geraume Zeit, haben viele positive Erfahrungen, auf denen die Beziehung aufbaut und können die eigenen Interessen sowie die des Gegenübers gut einschätzen. Dieser Zustand wird z.T auch als Vertrautheit (s.u.a. Luhmann, 2000) beschrieben.

Mit Blick auf die Vertrauensentwicklung ist ferner der Befund McAllisters (1995) interessant. Er unterscheidet zwischen "cognition-based trust" und "affect-based trust" (ebd., S. 48 f.) und weist auf eine starke positive Korrelation zwischen diesen Formen hin. Er betont diesbezüglich weiter, dass geschenktes Vertrauen auf Basis eines Kalküls mit positiven Emotionen und Bindung korreliert, welche dann Vertrautheitsgefühle befördern und Vertrauen stärken können. Demnach reduziert kalkulationsbasiertes Vertrauen nicht zwangsläufig Vertrautheitsgefühle. Daraus ließe sich ableiten, dass geschenktes Vertrauen auf Basis eines Kalküls, zu positiven Emotionen und Bindung führen könnte, welche dann intensives Vertrauen fördern. Schweer (1996, 2013) geht hingegen davon aus, dass Vertrauen sich nur aufgrund von „echtem“, wertschätzendem und integerem Verhalten entwickeln sollte und letztendlich auch nur auf dieser Basis entwickeln kann. Einer strategischen, kalkulationsbasierten Grundlage von Vertrauen erteilt er eine Absage. Platzköster (1990, S. 47) sieht dies anders, ihm zufolge ist Vertrauen nicht immer Ausdruck eines humanistischen Menschenbildes, es kann vielmehr ein Instrument der Machtausübung sein: „Ich vertraue dir, wenn du machst, was ich will“, d.h. Vertrauen ist somit eine andere Art der Kontrolle. Ob ein identifikationsbasiertes Vertrauen in organisationalen, professionellen (Geschäfts-)Beziehungen möglich ist bzw. gar gehäuft auftreten kann, erscheint fraglich, allein schon aufgrund der häufig existierenden diametralen Interessen, bspw. von unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmen.

Lewicki (2006) überträgt diese Typologie der Vertrauensstadien auf Misstrauen, dazu nutzt er die Ergebnisse von Lewicki & Bunker (1995) und führt in Anlehnung an calculus-based- und identification-based-trust eine Analogie für Misstrauen ein. Er unterscheidet folglich „calculus-based distrust“ von „identifcation-based-distrust“, wobei ersteres quasi prädestinierend für den Anfangskontakt ist. Es umfasst die Einschätzung, dass eine Vertrauenshandlung mit relativ hohen Kosten verbunden, der positive Outcome aber möglicherweise eher gering ist. Dann bleiben zwei Entscheidungen: (1) die Beziehung nicht einzugehen bzw. zu beenden oder (2) Grenzen in der Abhängigkeit zu setzen (bspw. begrenzter Zugang zu Daten oder Informationen in einer Kooperation) bzw. Kontrollmechanismen zu installieren. Dabei ist dem „Distrustor“ der „Distrustee“ nicht direkt bekannt. Seine Informationen stützen sich rein auf den kalkulativen Überlegenen, die wiederum auf Informationen von Dritten beruhen können oder durch die Situation geschaffen werden. „Identification-based-distrust“ umfasst hingegen die Wahrnehmung von widersprüchlichen, grundsätzlichen Wertunterschieden sowie widersprüchlichen Zielen bzw. Interessensunterschieden; häufig geht dies mit negativen Emotionen (Antipathie) und einem umfassenderen Misstrauen einher (Lewicki, 2006). In diesem Fall wäre die Entwicklung von Vertrauen kaum realisierbar. Unklar bleibt, warum Lewickis Modell keinen Typus „knowlegde-based distrust“ enthält. Ein solcher Typus könnte sich nach ersten Interaktionen aufgrund der gewonnenen Informationen entwickeln und eine Zwischenstufe darstellen.

# 5. Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie

Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie (Schweer, 2014a, b) greift diese Schwächen auf. Sie folgt einem dynamisch-transaktionalen Paradigma im Sinne des modernen Interaktionismus (Bergmann, Magnusson & El-Khouri, 2003; Wirth, Stiehler & Wünsch, 2007) und nimmt dabei eine differenziell-phänomenologische Perspektive ein. Damit impliziert sie die Erkenntnis, dass für die Betrachtung des Prozesses der Vertrauens- bzw. Misstrauensentwicklung zum einen die komplexen Wechselwirkungen personaler und situationaler Variablen Berücksichtigung finden müssen. Zum anderen fokussiert sie über den Bezug zu subjektiven Realitätskonstruktionen der beteiligten Personen auf interindividuelle Unterschiede bezüglich vertrauens- bzw. misstrauensbegünstigender sowie -reduzierender Faktoren. Nachfolgend werden die zentralen Merkmale der differentiellen Vertrauens- und Misstrauenstheorie dargestellt, um abschließend ein Forschungsmodell für die Betrachtung von Misstrauen abzuleiten.

## 5.1 Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie - zum Wechselspiel personaler und situationaler Einflussgrößen

Zur Beschreibung der Vertrauensentwicklung unterscheidet Schweer (2008, 1996) auf personaler Seite zwei wesentliche Einflussgrößen, die *Vertrauenstendenz* sowie die *impliziten Vertrauenstheorien*. Mit Blick auf Erstere betont er, dass Individuen aufgrund ihrer Lernvergangenheit subjektive Überzeugungen darüber besitzen, inwieweit Vertrauen in spezifischen Lebensbereichen überhaupt möglich und sinnvoll ist. Diese Überlegungen lehnen sich an Rotters Verständnis der Vertrauensneigung an, gleichwohl betont Schweer (ebd.) die Bereichsspezifizität dieser Vertrauenstendenz, da sie sich je nach Lebensbereich unterscheiden kann und dabei u.a. abhängig vom sozialen Nahraum ist (Schweer & Thies, 2003). So mag jemand Vertrauen in privaten Kontexten als angebracht erachten (stark ausgeprägte Vertrauenstendenz), in Arbeitsbeziehungen Vertrauen prima vista jedoch nicht als geeignete Strategie ansehen (gering ausgeprägte Vertrauenstendenz). Zusätzlich zur Vertrauenstendenz, haben Menschen normative Erwartungen hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit sozialer Objekte, Personen oder Institutionen. In der differentiellen Vertrauenstheorie wird die Gesamtheit dieser Erwartungen unter dem Begriff der impliziten Vertrauenstheorie (IVT) subsummiert. Diese steuert in Interaktionen über "personenspezifische Drehbücher" (Schweer & Thies, 2003, S.8) das Handeln. Dabei variieren die Elemente impliziter Vertrauenstheorien nicht nur interindividuell, sondern sind auch je nach Lebensbereich und Vertrauensobjekt unterschiedlich bedeutsam. So mag Kompetenz im beruflichen Kontext als zentraler Bestandteil der IVT gelten, in freundschaftlichen Zusammenhängen hingegen eher Verschwiegenheit.

Neben diesen personalen Variablen sind ferner (strukturell) situationale Antezedenzien für die subjektiven Bewertungen konkreter Situation zu berücksichtigen (s. bereits Rosemann & Kerres, 1985; Rosemann & Schweer 1996, s. Kap. I, 5.2). Zu den zentralen situativen Rahmenbedingungen der Vertrauensentwicklung zählt nach Schweer (2008, 1996): 1. Zeit, 2. Grad der Freiwilligkeit und 3. (A-)Symmetrie der Interaktionsbeziehung.

Ad 1: Die Ausbildung von Vertrauen benötigt zum einen Zeit, denn Vertrauen wird umso eher erlebt, wenn im zeitlichen Verlauf der Interaktion mehrere positive Erfahrungen gemacht werden.[13]

[13]Gleichwohl sind Beziehungen denkbar, in denen diese Voraussetzung nicht (ausreichend) vorhanden und Vertrauen doch notwendig ist, wie in der Therapeut-Klient-Beziehung (Thies, 2010) oder in kurzfristigen Arbeitszusammenhängen ("swift trust"; s. bereits Meyerson, Weick & Kramer, 1996).

Ad 2: Der Faktor „Grad der Freiwilligkeit“ beschreibt, inwiefern ein Individuum die Teilnahme an einer Beziehung als bewusste und freiwillige Entscheidung erlebt. Hinderlich für eine positive Vertrauensentwicklung ist diesbezüglich eine mangelnde Freiwilligkeit, da in der Folge die Tendenz, Vertrauen zu schenken bzw. anzunehmen, nur bedingt vorhanden ist. Der Grad der Freiwilligkeit steht damit auch im Zusammenhang zur Vertrauenstendenz einer Person.

Ad 3: Ein ähnlicher Mechanismus lässt sich bezüglich der Symmetrie bzw. Asymmetrie von Beziehungsstrukturen (bspw. Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Beziehung) feststellen. Unter symmetrischen Beziehungsstrukturen, ist die Gabe von Vertrauen für die beteiligten Personen mit einem etwa gleich großen Risiko verbunden. Hingegen gestaltet sich in asymmetrischen Beziehungen die Gabe von Vertrauen für die unterlegene Person schwieriger, da sich für sie ein subjektiv erhöhtes Risiko mit der Vertrauensgabe verbindet. Folglich sollte unter diesen Rahmenbedingungen die erste Vertrauensgabe stets von Seiten der höher gestellten Führungskraft erfolgen (Schweer, Vaske & Lachner, 2013).

Schweer (1999a; 2014) überträgt in der differentiellen Misstrauenstheorie die beschriebenen Komponenten auf Misstrauen. Er beschreibt dabei die bereichsspezifische Misstrauenstendenz einer Person und die impliziten Misstrauenstheorien. Mit Blick auf ersteres ist davon auszugehen, dass Misstrauen - individuell unterschiedlich - in bestimmten Lebensbereichen angemessener erscheint als in anderen. Ferner hängt die Misstrauenstendenz von der sozialen Nähe des Misstrauensobjektes ab. Exemplarisch könnte Misstrauen aus Sicht der beteiligten Personen bspw. in (halb-)anonymen Zusammenhängen, wie etwa Internetgeschäften, besonders angebracht sein. Als Pendant zu den impliziten Vertrauenstheorien stellen die impliziten Misstrauenstheorien (IMT) „antizipatorische, lebensbereichsspezifische Erwartungen hinsichtlich Misstrauenserfordernisse gegenüber sozialen Objekten dar“ (Schweer, 2014a, S.1). So ist (auch) für Misstrauen anzunehmen, dass dieses unter Außerachtlassung „psychologisierter Aspekte“ (Neuberger, 1997, S. 241), in der Regel mit subjektiv „guten Gründen“ verknüpft sein wird. Die IMT sind als antizipatorische Erwartung an einen prototypisch misstrauenswürdigen Menschen sozialisiert. Insbesondere die impliziten Misstrauenstheorien sind als eigenständiges Forschungsfeld bisher kaum untersucht worden. Allenfalls kann auf bereichsübergreifend konzipierte „distrusting beliefs“ zurückgegriffen werden, wobei diese als gegenteilige Dimensionen von „trusting beliefs“ konzipiert sind. So benennen McKnight und Cervany (2001) zentrale „distrusting beliefs“ (fehlende Kompetenz, mangelndes Wohlwollen, Desinteresse), Unzuverlässigkeit bei Versprechungen und Zusagen sowie inkonsistentes Handeln). Zum einen wird dabei der direkte Bezug zu zentralen bereichsübergreifenden Dimensionen der Vertrauenswürdigkeit („trusting beliefs) bewusst gezogen,

da diesbezüglich Kompetenz, Wohlwollen, Zuverlässigkeit und konsistentes Handeln angeführt werden. Zum anderen wird die individuell unterschiedliche lebensbereichsabhängige Relevanz der Aspekte vernachlässigt. Mit Blick auf relevante situationale Einflussfaktoren sei zum einen wiederum auf die benannten Aspekte Zeit, Grad der Freiwilligkeit und (A-)Symmetrie der Interaktionsbeziehung verwiesen (Schweer, 2008, 1996). Ferner erklären Lewicki, McAllister & Bies (1998), dass insbesondere (berufliche) Konkurrenzsituationen günstige Rahmenbedingungen für die Genese von Misstrauen darstellen. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass auch die situationalen Einflussgrößen der Misstrauensgenese noch immer unzureichend erforscht sind.

## 5.2 Die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie - eine differenziell-phänomenologische Perspektive

Um den Prozess der Vertrauens- und Misstrauensentwicklung zu verstehen, ist es gemäß Schweer nicht ausreichend, personale und situationale Einflussgrößen zu identifizieren. Vielmehr ist der Einfluss dieser Faktoren auf die subjektive Wahrnehmung der einzelnen Personen zu berücksichtigen. So weist er darauf hin, dass die benannten personalen Einflussgrößen als Wahrnehmungsfilter einer Person fungieren und diese Filterung in der Folge Einfluss auf die subjektive Wirklichkeitskonstruktion einer Person nimmt (Schweer, 1996, 2013)[14]. Die gleichen situationalen Rahmenbedingungen werden demzufolge von unterschiedlichen Personen, aufgrund divergierender personaler Vorbedingungen unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert. Dies wiederum determiniert die Bewertung einer Situation (Rosemann & Kerres, 1985) und auch eines Vertrauens- bzw. Misstrauensobjektes in einer Situation. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Zwei Führungskräfte, die gemeinsam ein Bewerbungsgespräch führen, erleben im Zuge des Gesprächs ein sehr selbstbewusstes Auftreten des Bewerbers bzw. der Bewerberin, trotz Schwächen bezüglich der formalen Qualifikation. Diesbezüglich wäre es möglich, dass Führungskraft A „Selbstbewusstsein und Durchsetzungsstärke“ als zentralen Bestandteil der impliziten Vertrauenstheorie im beruflichen Kontext ausgebildet hat und die Person infolgedessen positiv beurteilt. Hingegen könnte Führungskraft B „Kompetenz“ als entscheidenden Marker für die Vertrauenswürdigkeit ansehen und zu einer anderen Beurteilung der Situation und der Person gelangen. Diesbezüglich pointieren u.a. Schweer (1996) und Luhmann (2000) mit Blick auf die individuelle Filterung der Wahrnehmung die besondere Rolle des Anfangskontaktes - also die Wahrnehmung des Vertrauens- bzw. Misstrauensobjektes in der Situation des ersten Kontaktes. In dieser Situation liegen keine (direkten) Informationen über die Interaktionspartner/innen vor, Erfahrungen wurden noch nicht gemacht. Meist lassen sich damit (objektiv) gleichermaßen vertrauens-

[14]Zu den Grundgedanken eine konstruktivistischen Wissenschaftsperspektive s. u.a. Watzlawick (1976) oder v. Förster (1998).

bzw. misstrauensbegünstigende als auch -reduzierende Aspekte ausmachen. Gleichwohl prägen Aspekte, wie das äußere Erscheinungsbild, sozio-demografische Variablen (bspw. das Geschlecht) und die damit verbundene Rollenerwartungen oder Stereotype sowie evtl. Informationen aus dritter Hand oder Erfahrungen aus ähnlichen anderen Interaktionen die Wahrnehmung der beteiligten Personen (Lewicki, 2006). Letzterer Aspekt pointiert die besondere Relevanz der Historizität. Diesbezüglich betonen auch Schweer & Siebertz-Reckzeh (2012), dass sich Handlungsorientierungen und Verhalten nur als Resultat wechselseitiger Bedingungen in ihrer zeitlichen Erstreckung (im Sinne einer Beziehungshistorie) sinnvoll interpretieren lassen (s. bereits Schweer, 1996; Stahl & Sitkin, 2010). Aktuelles Handeln ist somit nur verständlich vor dem Hintergrund vorausgegangener Erfahrungen, also der Lernvergangenheit von Individuen.

Die erste Begegnung von Interagierenden ist somit durch die gegenseitige Eindrucksbildung geprägt und der erste Eindruck ist (über die impliziten Vertrauens- bzw. Misstrauenstheorien) verknüpft mit (normativen bzw. antizipatorischen) Erwartungen an das Verhalten des jeweiligen Gegenübers (Fiske & Neuberg, 2008; Rosemann & Neubauer, 2006, S.111; Ladd & Linderholm, 2008). Dabei evoziert mit Blick auf die wechselseitige Verhaltensverstärkung ein positiver Abgleich von Erwartungen (bezüglich der impliziten Vertrauens- bzw. Misstrauenstheorie) und erlebter Wirklichkeit eine progressive Vertrauens- bzw. Misstrauensentwicklung. Vertrauen bzw. Misstrauen wird also umso eher erlebt und gestärkt, je größer die Übereinstimmung zwischen dem wahrgenommenen Verhalten einer Person und der eigenen impliziten Vertrauens- bzw. Misstrauenstheorie ist (*Konkordanz*). Im umgekehrten Fall - also bei einer geringen oder nicht vorhandenen Übereinstimmung (*Diskordanz*) - ist eine retrogressive Vertrauens- bzw. Misstrauensentwicklung wahrscheinlich. Der Anfangskontakt ist dabei insbesondere deshalb maßgeblich, da erlebtes Vertrauen selbst Einfluss auf die Filterung der Wahrnehmung und damit auf die weitere Vertrauensentwicklung nimmt, da Handlungen der Interaktionspartner/innen auf dieser Grundlage interpretiert werden. Zu ähnlichen Schlüssen gelangen Vlaar et al. (2007, S. 412); sie konnten empirisch zeigen, dass die Erwartungen (von Manager/innen) am Anfang von Kooperationen, „in terms of the levels of trust and distrust that they hold toward their partners“, großen Einfluss auf die Entwicklung der Beziehung im weiteren und späteren Verlauf haben (s.a. Doz, 1996; Ferrin, Bligh & Kohles, 2008). Für den weiteren Beziehungsverlauf ist darüber hinaus von Bedeutung, dass die aus dieser Wahrnehmung resultierenden Handlungen einer Person im Interaktionsverlauf wiederum Einfluss auf die Haltung und Handlung des Gegenübers nehmen. So wird bspw. eine Person, welche Vertrauen erlebt, dazu ermuntert, selbst Vertrauen zu schenken. Damit wird die Situation durch die Interagierenden subjektiv hergestellt und durch ihr Handeln stetig beeinflusst; die Handelnden schaffen sich veränderbare Handlungsräume.

## 5.3 Vertrauen und Misstrauen als soziale Einstellung

Das Erleben bzw. Nicht-Erleben von Vertrauen bzw. Misstrauen findet Niederschlag in der Ausbildung einer sozialen Einstellung. Diesbezüglich kann auf die Überlegungen von Schwan & Nolan (1985) rekurriert werden; sie weisen auf unterschiedliche Basisdimensionen von Vertrauen hin und unterscheiden „1) a feeling of trust, 2) cognitions or beliefs that someone can be trusted, 3) intentions regarding future behavior, and 4) actual behavior" (ebd., S. 40). Schweer (1996) greift auf das Drei-Komponenten-Modell der sozialen Einstellung von Rosenberg & Hovland (1960) zurück. Demnach lassen sich Einstellungen in drei Komponenten differenzieren: eine kognitive, eine affektive und eine behaviorale.

- auf kognitiver Ebene wird u.a. die bereichsspezifische implizite Vertrauens- bzw. Misstrauenstheorie zur Beurteilung der Interaktion herangezogen. Da diese Theorien über bisherige Lern- bzw. Interaktionskontexte erlangt wurden, bilden sie bereits vor dem Anfangskontakt eine Erwartungshaltung aus, welche die Wahrnehmung der Situation beeinflusst (s.a. Kap I, 5.2). Diese kognitive Ebene trägt im Ergebnis zu argumentativ gestützten Vertrauens- bzw. Misstrauenshandlungen bei bzw. bildet die Grundlage dafür (u.a. Schweer, 2008, 1996).
- auf affektiver Ebene werden bezüglich Vertrauen Gefühle der Sympathie, der Wertkongruenz (Lewicki & Tomilson, 2003; s.a. Hosmer, 1995) oder der Vertrautheit (u.a. Gambetta 1988; s.a. Luhmann, 2000) relevant. Hinsichtlich Misstrauen stehen hingegen die Aspekte Antipathie und Wertinkongruenz im Fokus (McKnight & Chervany, 2001). Mit Blick auf Vertrauen bzw. Misstrauen beschreiben McKnight & Chervany (2001) die affektive Ebene über „trusting intentions" (ebd., S. 34) bzw. „distrusting intentions" (ebd., S. 43). Sie verstehen darunter die (mangelnde) affektive Bereitschaft, sich aufgrund eines (fehlenden) situationsspezifischen Gefühls subjektiver Sicherheit von einem anderen Menschen abhängig zu machen (s.a. Schweer, 2014a).
- die konative Ebene impliziert (intendierte) Vertrauens- bzw. Misstrauenshandlungen. Im Sinne der differentiellen Vertrauens- und Misstrauenstheorie (Schweer, 1996) beruht dieses Element auf Verhaltensskripten, die mit den kognitiven und affektiven Komponenten verknüpft sind und potenzielle Handlungen beinhalten, die gegenüber einem Vertrauens- bzw. Misstrauensobjekt realisiert werden sollten. In Wechselwirkung mit den konkreten situationalen Spezifika determinieren diese Schemata die Aktionen und Reaktionen der Handelnden (Schweer & Gerwinat, 2013).

Die Ausprägungen auf diesen drei Dimensionen müssen sich nicht gleichen, vielmehr kann es zu einer Ausbildung ambivalenter Einstellungen kommen. Diese treten häufig auf, wenn

es zu Unterschieden in der Bewertung eines Einstellungsobjektes hinsichtlich kognitiver und affektiver Aspekte kommt. So mag jemand bspw. eine Politikerin kognitiv als einflussreich, fachlich kompetent und von hoher Reputation erleben, insofern dies zur impliziten Vertrauenstheorie einer Person passt, wird dies zu einer positiven Bewertung und dem Erleben von Vertrauen verleiten. Gleichzeitig könnte die Person auf affektiver Ebene der Politikerin negativ gegenüberstehen, bspw. weil die bewertende Person selbst stark durch christliche Moralvorstellungen geprägt ist, die Politikerin aber (1) mehrfach verheiratet war oder (2) homosexuell oder (3) konfessionslos ist. Da die bewertende Person im Sinne antizipatorischer Erwartungen befürchtet, dass daraus ein unangemessenes Verhalten resultiert, macht dies die Ausbildung von Misstrauen wahrscheinlich. Dieses Beispiel verdeutlicht jedoch nicht nur die Eventualität eines ambivalenten Einstellungsmusters, sondern gleichzeitig die Möglichkeit einer Koexistenz von stark ausgeprägtem Vertrauen und Misstrauen. Diese erscheint mit Blick auf die parallele Untersuchung von Vertrauen und Misstrauen besonders interessant. Diesbezüglich sind indes zwei Einschränkungen zu bedenken. Zum einen ist mit Blick auf die aus der Ambivalenz resultierende kognitive Dissonanz[15] anzunehmen, dass Menschen bemüht sind, diese zu reduzieren und eine Einstellung bevorzugt wahrzunehmen. Vertrauen als psychologisch angenehmere Einstellung mag häufiger präferiert werden. Zudem ist fraglich, ob eine ambivalente Einstellung geäußert wird (s. u.a. MacDonald & Zanna, 1998), so mag jemand im Sinne der sozialen Erwünschtheit vor allem auf die positiv bewerteten (bspw. kognitiven) Merkmale rekurrieren.

## 5.4 Formen des Vertrauens und Misstrauens

Vertrauen und Misstrauen als soziale Einstellungen können sich gegenüber unterschiedlichen Vertrauens- bzw. Misstrauensobjekten manifestieren. Von fundamentaler Bedeutung ist diesbezüglich die Differenzierung von *personalen und systemischen Formen* (u.a. Bachmann & Zaheer, 2008b; Earle, Siegrist & Gutscher, 2007; Schweer, 2012a; Yamagishi, 2011), wobei in der Literatur wiederum hauptsächlich unterschiedliche Formen des Vertrauen thematisiert werden. Die vorgenommene Unterscheidung lässt sich jedoch sehr gut auf Misstrauen übertragen. Vertrauen und Misstrauen können sich auf Individuen, Gruppen, Objekte[16] oder Systeme beziehen. Auf personaler Ebene beziehen sie sich auf konkrete Interaktionspartner/innen, hingegen fokussiert die systemische Ebene auf die Funktionsfähigkeit sozialer Systeme. Während sich bspw. für Wirtschaftsunternehmen implizite personale Vertrauenstheorien etwa auf Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit und fachliche Kompetenz beziehen, umfassen sie für systemisches Vertrauen Aspekte wie Corporate Identity und Unter-

[15] zur kognitiven Dissonanz s. Festinger (1957).
[16] zu Objektvertrauen s. Schweer & Schiewe (2012).

nehmenserfolg. Bezogen auf Unternehmen führen Lewicki, Tomlinson & Gillespie (2006, S. 994) den Begriff „Institution-based trust“ an, der Prozesse zur Stärkung des fairen und konsistenten Umgangs mit Arbeitnehmer/innen oder dem Aufbau von Schutzmaßnahmen gegenüber unternehmerischer Willkür beinhaltet. Hingegen richtet „Institution-based-distrust“ den Blick auf negative Einflüsse von Systemen auf Ihre Mitglieder, bspw. ausbeuterische organisationale Strukturen oder Erwartungen hinsichtlich der Umgehung von tariflichen Regelungen (Lewicki, 2006). Nicht unumstritten ist die Frage, inwiefern sich beide Formen des Vertrauens bzw. Misstrauens voneinander abgrenzen lassen bzw. inwiefern sie sich wechselseitig bedingen. Eine stringente Abgrenzung der beiden (Vertrauens-)Formen ist etwa bei Earle, Siegrist & Gutscher (2007) erfolgt. Demzufolge wird zwischenmenschliches Vertrauen als basierend auf geteilten Werten, Emotionalität, Zukunftsorientierung und Stabilität charakterisiert. Demgegenüber gründet Systemvertrauen auf den vergangenen Leistungen eines Systems, es unterliegt stärker rein rationalen Bewertungen und ist fragiler (s.a. Möllering, 2006). Zwar nehmen auch Schweer und Thies (2005) an, dass personales und systemisches Vertrauen bzw. Misstrauen psychologisch unabhängig voneinander sind, betonen aber, dass sie sich nicht unabhängig voneinander betrachten lassen. So weisen sie darauf hin, dass systemisches Vertrauen und Misstrauen immer auch durch personale Komponenten tangiert sind, da die Repräsentant/innen einer Organisation potenzielle Vertrauens- bzw. Misstrauensobjekte und gleichzeitig Transporteure der Vertrauens- bzw. Misstrauenswürdigkeit der gesamten Organisation sind (s.a. Shamir & Lapidot, 2003). Inwieweit dabei eine Person als charakteristisch für die Gesamtorganisation gesehen wird, hängt davon ab, inwiefern diese Person als prototypische/r Vertreter/in wahrgenommen wird.

Neben der personalen und der systemischen Vertrauens- bzw. Misstrauensebene diskutieren Schweer & Siebertz-Reckzeh (2014) das sogenannte *transsystemische Vertrauen,* das auch auf Misstrauen übertragbar ist *(*s. Schweer, 2014a*)* Dieses richtet sich auf abstrakte gesellschaftsbezogene Konzepte, die für die einzelnen Individuen in ihrer Komplexität nicht in Gänze zu überblicken sind (bspw. die Energiewende oder das Ziel einer Geschlechtergerechten Welt im Sinne des Gender Mainstreaming). Eine umfassende Bewertung ist in der Folge nicht möglich, um jedoch trotzdem zu einem Urteil zu gelangen, werden Stellvertreter/innen herangezogen, die prototypisch für das übergeordnete Prinzip oder Gesamtsystem stehen bzw. mit diesem in Verbindung gebracht werden. So ist bspw. die Energiewende stets verbunden mit Personen und Systemen, die mit der Bewertung oder Umsetzung dieser Idee bzw. dieses Prinzips betraut sind. Vertrauen bzw. Misstrauen können sich über die Bewertung dieser Subgruppen etablieren; daraus lässt sich ableiten, dass alle drei Formen miteinander konfundiert sind, d.h. sich gegenseitig bedingen und stützen (s. ebd.).

## 5.5 Individuelles und kollektives Vertrauen und Misstrauen

Die Betrachtung der Konstrukte Vertrauen und Misstrauen in der Literatur impliziert in der Regel die individuelle Ebene des Vertrauens- bzw. Misstrauenserlebens. Es lässt sich jedoch ebenso eine kollektive Ebene identifizieren (Schweer, 2013a; Schweer & Siebertz, 2014), demzufolge können Vertrauen und Misstrauen Ressourcen sozialer Kollektive sein. Diesbezüglich illustriert Tabelle 4 exemplarisch individuelles und kollektives Vertrauen und Misstrauen in Bezug auf die unterschiedlichen Vertrauens- bzw. Misstrauensebenen.

**Tabelle 4:** Individuelles und kollektives Vertrauen auf personaler, systemischer und transsystemischer Ebene (in Anlehnung an Schweer 2013a)

| | **personales Vertrauen/ Misstrauen** | **systemisches Vertrauen/Misstrauen** | **transsystemisches Vertrauen/Misstrauen** |
|---|---|---|---|
| **individuelle Ebene** | Ein Kunde/eine Kundin vertraut/misstraut einem/ einer Unternehmensvertreter/in. | Ein Kunde/eine Kundin vertraut/misstraut einem Unternehmen. | Ein/e Bürger/in vertraut/ misstraut dem Prinzip der Energiewende |
| **kollektive Ebene** | Kund/innen teilen das Vertrauen/Misstrauen in eine/einen Unternehmensvertreter/in. | Kund/innen teilen das Vertrauen/Misstrauen in ein Unternehmen | Bürger/innen teilen das Vertrauen/Misstrauen in das Prinzip der Energiewende |

Auf individueller Ebene kann Vertrauen bzw. Misstrauen durch eine/n Bürger/in gegenüber einer/einem Unternehmensvertreter/in (interpersonale Ebene), dem Unternehmen selbst (systemische Ebene) oder einer abstrakten Entität (transsystemisch) erlebt werden. Die kollektive Ebene äußert sich hingegen in sozial geteiltem Vertrauens- bzw. Misstrauenserleben auf den benannten Ebenen. Dieses Verständnis - Vertrauen bzw. Misstrauen von Kollektiven - grenzt sich von Konzepten ab, die Vertrauen bzw. Misstrauen in Kollektive beschreiben (Milankovic & Wilke, 2004; Möllering & Sydow, 2005). Shamir und Lapidot (2003) weisen auf die Relevanz der Konsequenzen kollektiv etablierten Misstrauens hin und unterscheiden individuelle von kollektiven Reaktionen. Kollektive Reaktionen (wie das Herausfordern von Entscheidungen durch Führungskräfte) verursachen dabei sehr viel gewichtigere und nachhaltigere Effekte als das Verhalten Einzelner. Gleichwohl ist anzunehmen, dass individuelles und kollektives Vertrauen bzw. Misstrauen miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig bedingen. So wäre es im Sinne der Reziprozität bspw. denkbar, dass ein neues Teammitglied in einer Gruppe kollektiv geteiltes Misstrauen erlebt und diese Erfahrung das eigene Erleben beeinflusst. Umgekehrt könnte ein einzelnes Mitglied über starke Misstrauensimpulse dieses in einer Gruppe etablieren.

# 6. Zusammenfassung und Ableitung eines Untersuchungsmodells

Ein umfassendes, empirisch fundiertes Operationalisierungskonzept zur Beschreibung (und Messung) von Misstrauen, welches die Konnektivität zu Vertrauen gewährleistet, doch Misstrauen einen eigenständigen Charakter zugesteht, liegt bisher nicht vor (u.a. Saunders, Dietz & Thornhill, 2014; Van de Walle & Six, 2014, Keyton & Smith, 2009). Gleichwohl lassen sich gewisse Erkenntnisse festhalten:

- Vertrauen kann gemäß Schweer (1999b, S. 2) als „subjektive Gewissheit sich in die Hände einer anderen Person […] begeben zu können“ definiert werden. Ergänzt werden kann dabei, dass diese Gewissheit trotz bewusst wahrgenommener Risiken besteht. Dieses Verständnis ist insofern anschlussfähig an den interdisziplinären Definitionsversuch von Rousseau et al. (1998), da deren „psychological state“, der Vertrauen auszeichnet, als flexibler Zustand, im Sinne der Vertrauenskonkordanz und -diskonkordanz, beschrieben werden kann.
- Misstrauen kann mit Blick auf dieses Verständnis definiert werden als soziale Einstellung […], sich nicht in die Hand anderer Personen oder auch Institutionen begeben zu können, ohne sich dabei einer subjektiv hohen Gefahr der Risikoverletzung und einer damit verbundenen potenziellen Schädigung auszusetzen.“ (Schweer, 2014a, S.1). In dieser Definition wird der Bezug zum Faktor Risiko ebenfalls deutlich.
- Vertrauen und Misstrauen lassen sich unabhängige psychologische Konstrukte konzipieren, die jedoch als miteinander verbunden wahrgenommen werde können. So beruht Misstrauen auf anderen Kognitionen und Emotionen als Vertrauen, die sich nicht einfach als gegenteilig zu den mit Vertrauen verbunden Kognitionen und Emotionen beschreiben lassen. Diese Beziehung impliziert, dass das (Nicht-)Vorhandensein des einen nicht direkt das (Nicht-)Vorhandensein des anderen determiniert (Schweer, 1999a).
- Vertrauen und Misstrauen wirken psychologisch als Wahrnehmungsfilter und haben für das Individuum eine komplexitätsreduzierende Funktion (Luhmann, 2000).
- Vertrauen und Misstrauen sind transformativ und können einen kalkulatorischen, einen wissens- oder identitätsbasierten Charakter aufweisen. Sie entwickeln sich aus dem komplexen Zusammenspiel personaler und situativer Variablen. Auf personaler Seite sind dabei zwei bereichsspezifische und individuell unterschiedliche Faktoren relevant: zum einen die Vertrauens- bzw. Misstrauenstendenz, zum anderen die lebensbereichsspezifischen impliziten Vertrauens- bzw. Misstrauenstheorien. Dabei repräsentieren implizite Vertrauenstheorien normative Vorstellungen über vertrauens-

würdige Merkmale oder Verhaltensweisen sozialer Objekte, hingegen meinen impliziten Misstrauenstheorien diesbezügliche antizipatorische Erwartungen von Misstrauenserfordernissen (Schweer, 2014a). Ferner bedeutsam sind aktuelle Situationsbedingungen und bisherige Interaktionserfahrungen, letztere fließen als Historizitätsfaktor in die Wahrnehmung und Interpretation der Situation durch das Individuum ein. Bedeutsam ist, dass die Wahrnehmung und Bewertung der Situation interindividuell höchst unterschiedlich sein kann, da sie in hohem Maße einer subjektiven Wirklichkeitskonstruktion folgt.

- Hinsichtlich der Entwicklung von Vertrauen und Misstrauen sind zentrale Merkmale relevant: (1) Die Entwicklung hat einen zeitlichen Bezug, Vertrauen entwickelt sich langsam und verschwindet schnell, bei Misstrauen gilt tendenziell ein umgekehrtes Prinzip. (2) Die Entwicklung ist jeweils einem Verstärkungsmechanismus unterworfen, Vertrauen unterliegt dem Prinzip der Reziprozität, Misstrauen wohnt eine Selbstverstärkungstendenz inne. (3) Die Entwicklung folgt einer lebensbereichsspezifischen Abhängigkeit.
- Vertrauen und Misstrauen äußern sich als soziale Einstellung gegenüber einem Vertrauens- bzw. Misstrauensobjekt auf kognitiver, affektiver und behavioraler Ebene. Vertrauen und Misstrauen können sich gegenüber Personen, Systemen oder abstrakten Prinzipien manifestieren, beide Einstellungen können sich im individuellen Erleben ausdrücken, aber auch als kollektive Ressource wirksam werden.

Bezüglich der Entwicklung von Vertrauen und Misstrauen lassen sich in der Konsequenz Rahmenbedingungen beschreiben, die die Entstehung beider Einstellungen wahrscheinlich oder unwahrscheinlich machen. So fördern symmetrische Beziehungskonstellationen und mehrfache Interaktionsmöglichkeiten im Zeitverlauf die Entstehung von Vertrauen (Schweer, 1996). Hingegen stellt eine Konkurrenzsituation eine begünstigende Voraussetzung für die Entwicklung von Misstrauen dar (Rousseau, 1995, Lewicki, 2006).

Mit Blick auf Organisationen können für Arbeitsteams nun beide Rahmenbedingungen angenommen werden. Die alltägliche Zusammenarbeit in symmetrischen Beziehungskonstellationen schafft Raum für die Entwicklung von Vertrauen. Die Mitglieder eines Teams verfolgen in der Regel gemeinsame Ziele bzw. sind daran interessiert, die anfallenden Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Kollegiales Vertrauen, verstanden als individuelles Vertrauenserleben gegenüber den Kolleg/innen kann diesbezüglich u.a. helfen, effizienter zu sein (so spart es Zeit, wenn man sich auf die erfolgreiche Arbeit der Kolleg/innen verlässt). Gleichwohl stehen die Mitglieder eines Teams in Konkurrenz zueinander. Gute Arbeitsleistung resultiert ggf. in einer positiven Wahrnehmung der Person mit entsprechend höheren Aussich-

ten auf bspw. Belobigungen oder Beförderungen. Aus diesem Umstand heraus sind die Teammitglieder dazu angehalten, wachsam gegenüber ihren Kolleg/innen zu sein, um nicht ausgenutzt zu werden. Die Entwicklung kollegialen Misstrauens, also das individuelle Misstrauenserleben gegenüber den Kolleg/innen, kann die Folge sein. Vor dem Hintergrund der Situationsspezifika von organisationalen Teams kann dieser Kontext für die Untersuchung einer potenziellen Gleichzeitigkeit von erhöhtem kollegialem Vertrauen und Misstrauen als besonders geeignet angesehen werden. Organisationale Teams bilden daher die Zielgruppe der empirischen Untersuchungen. Abbildung 5 illustriert in Anlehnung an die differentielle Vertrauens- und Misstrauenstheorie wesentliche Determinanten der kollegialen Vertrauens- bzw. Misstrauensgenese.

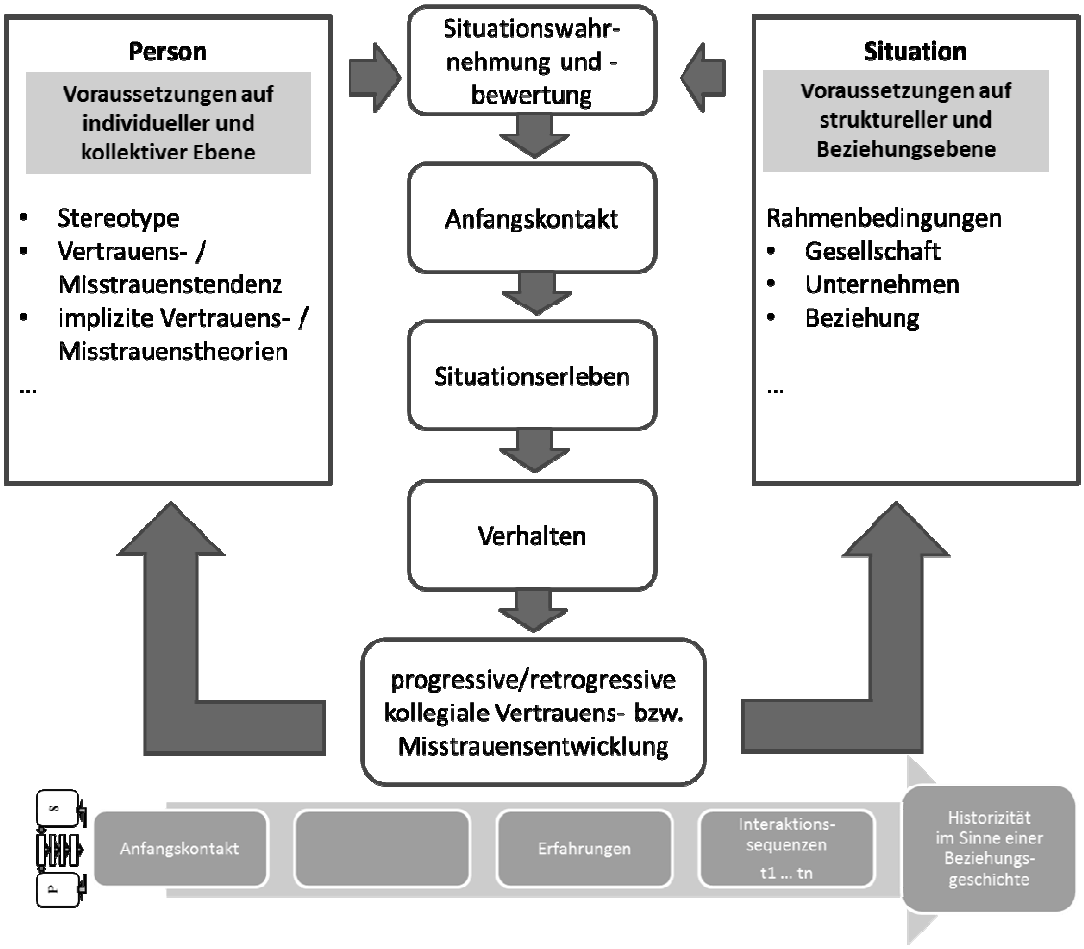


**Abbildung 5: kollegiale Vertrauens- und Misstrauensentwicklung unter einem dynamisch-transaktionalen Paradigma (angelehnt an Schweer, 2014a; 2013b)**

Dieses Modell bietet die Basis für die Untersuchung von kollegialem Vertrauen und Misstrauen im Untersuchungssetting organisationaler Teams. Diesbezüglich werden im nächsten Kapitel zentrale Messmethoden und Ergebnisse der organisationalen Vertrauens- und Misstrauensforschung sowie aktuelle Trends und Anforderungen an ein Management von Misstrauen vorgestellt.

# Kapitel II Erhebungen und Korrelate von Vertrauen und Misstrauen im organisationalen Setting

# 1. Vertrauen und Misstrauen in der organisationalen Forschung

Als einer der ersten betont Allbach (1980) mit Hinweis auf die Existenz unvollkommener Märkte und die damit verbundenen fehlenden Informationen und Risiken die besondere Bedeutung von Vertrauen in organisationalen Kontexten. Seit Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wird ein zunehmendes Interesse wirtschaftswissenschaftlicher Forschung am Phänomen Vertrauen deutlich, wie u.a. die steigende Zahl an Publikationen zeigt (u.a. Möllering, Bachmann & Lee, 2004). Als zentrale Arbeit zu Vertrauen im ökonomischen Kontext ist Kramers „Organizational trust“ (2006) anzusehen. Das Konstrukt Misstrauen erfährt hingegen deutlich weniger Beachtung. Zu den neueren Arbeiten, welche die Bedeutung und die Folgen von Misstrauen explizit thematisieren gehören für den organisationalen Kontext bspw. Elsbach, Stigliani & Stroud (2012), welche in einer Fallstudie die Entwicklung von Misstrauen gegenüber einem Unternehmen und dessen Führungskräften beleuchten. Auf die Relevanz der Betrachtung von Misstrauen verweisen auch Van de Walle & Six (2014), die Misstrauen gegenüber (politischen) Institutionen untersuchen. Die mangelnde Aufmerksamkeit bezüglich Misstrauen äußert sich auch darin, dass bspw. Kramers Werk „Trust and Distrust in Organizations - Emerging Perspectives, Enduring Questions" von 1999 noch als relativ aktueller Stand gelten kann, der kaum maßgeblich erweitert wurde, insbes. wird bis dato den Potenzialen von Misstrauen kaum Beachtung geschenkt. Die Bedeutung von Vertrauen im organisationalen Kontext lässt sich zum einen in Anlehnung an die u.a. von Allbach erwähnten Risiken aufzeigen, die in den verschiedenen Interaktionsbeziehungen (bspw. Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen oder Unternehmen-Kund/innen) allgegenwärtig sind. Zum anderen resultiert die Notwendigkeit von Vertrauen im organisationalen Kontext schon allein aus der Abhängigkeit der Mitglieder von anderen Personen. So sind sie häufig in der Situation, dass sie Hilfe oder Unterstützung bei der Erreichung ihrer Ziele oder Wünsche benötigen (Lewicki, 2006). Kolleg/innen müssen sich aufeinander verlassen können, um erfolgreich arbeiten zu können; Vorgesetzte müssen ihren Mitarbeiter/innen vertrauen, da umfassende Kontrolle kaum möglich und vor allem sehr kostenintensiv ist. Auch müssen Kund/innen einem Unternehmen und seinen Repräsentant/innen Vertrauen entgegenbringen, wenn sie erfolgreich Geschäfte abschließen wollen. Vertrauen stellt, als „basaler Faktor" sozialer Interaktion (Schweer, 2012a, S. 75), eine zentrale Ressource zum Umgang mit diesen Rahmenbedingungen dar.

Misstrauen erscheint hingegen vielfach noch immer als unerwünschter Faktor (Connelly, Miller & Devers, 2012) infolgedessen werden die Potenziale wenig beachtet; vielmehr wird in

der Regel auf die Gefahren verwiesen, die mit der Entstehung und insbesondere Verstärkung von Misstrauen verbunden sind. Diesbezüglich kann bspw. auf den *Zusammenhang zwischen Misstrauen und Kontrolle* verwiesen werden (u.a. Weibel & Six, 2012). Eppler (2012) illustriert diesen Zusammenhang in Form eines Misstrauensdominos (s. Abb. 6). Seiner Ansicht nach wird über die Ausübung von Kontrolle seitens der Führungskraft implizit Misstrauen vermittelt. Dieses wird von Arbeitnehmer/innen antizipiert. In der Folge nimmt dies negativen Einfluss auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Beziehung sowie die Motivation und Loyalität der Arbeitnehmer/innen. Deren Verhalten wiederum bestätigt im Sinne einer „self-fulfilling prophecy" die Führungskraft darin, richtig gehandelt zu haben, indem kontrolliert wurde.

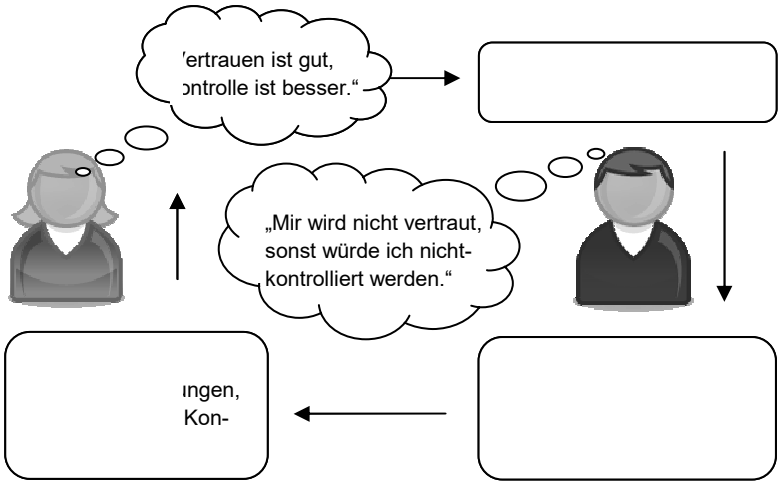


**Abbildung 6: Zusammenhang Kontrolle und Misstrauen (nach Eppler, 2012, S. 53)**

Dieser Kreislauf kann die Entstehung einer Misstrauensorganisation begünstigen, vor der bereits Bleicher (1982) eindrücklich warnt. Diese unterschiedliche Einschätzung der beiden Konstrukte gründet auch auf einer langen Forschungstradition, die Misstrauen häufig nur mittelbar betrachtet und es lange Zeit als Gegenteil von Vertrauen konzipiert hat (s. vorheriges Kapitel). Erst in letzter Zeit finden sich empirische Arbeiten, die produktive Potenziale ausführlicher beleuchten (u.a. Funken & Thoma, 2012; Funken & Hörlin, 2012). Die identifizierten Einflüsse von Vertrauen und Misstrauen werden in Kapitel II (Gliederungspunkt 3) gegenübergestellt. Vorweg (Kapitel II, 2) werden Erhebungsmethoden aufgeführt, über die in der bisherigen Forschung im organisationalen Kontext Einflüsse und Wechselwirkungen von und zwischen Vertrauen und Misstrauen erfasst wurden.

# 2. Methoden der organisationalen Vertrauens- und Misstrauensmessung

Vornehmlicher Forschungsgegenstand im organisationalen Kontext sind die Auswirkungen von Vertrauen (und Misstrauen) auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen. Dabei wird häufig eine Differenzierung zwischen drei Ebenen organisationalen Vertrauens vorgenommen: 1. intraorganisationale Beziehungen (Vertrauen und Misstrauen zwischen den Angehörigen einer Organisation), 2. interorganisationale Beziehungen (Vertrauen und Misstrauen zwischen Organisationen), 3. extraorganisationale Beziehungen (Vertrauen und Misstrauen zwischen Kund/innen und Organisationen). Aktuelle Diskurse zu Vertrauen fokussieren speziell auf interpersonale Beziehungen und dabei auf die Untersuchung individuellen Vertrauens sowie Misstrauens. Die Studien widmen sich insbesondere dem Zusammenhang von Vertrauen und Kontrolle (DeJong & Dirks, 2012; Searle, de Hartog, Weibel, Gillespie & Six, 2011; Weibel, 2007); ferner erfreut sich die Betrachtung der Entwicklung des Vertrauens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen weiterhin reger Beliebtheit (u.a. Grover, Hasel & Serrano-Archimi, 2014; Ikonen & Savolainen, 2010; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011). Diesbezüglich lässt sich festhalten, dass im Verlauf der letzten Jahrzehnte zahlreiche Studien die Einflüsse von Vertrauen in der Führungsbeziehung (Vorgesetzte-Mitarbeiter/in) untersucht haben (u.a. Coleman, 1990; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Dirks & Ferrin, 2001, 2002), demgegenüber stehen relativ wenige Studien, mit Bezug auf co-worker-trust (Lau & Linden, 2008). Zunehmend rücken auch interorganisationale Vertrauensbeziehungen (u.a. Schweer, 2012a; Schweer & Siebertz, 2012; Gulati & Nickerson, 2008) sowie Vertrauen in virtuellen Kontexten (u.a. Peňarroja, Orengo, Zornoza & Hernández, 2013; s. bereits Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004; Jarvenpaa & Leidner, 1998) in den Mittelpunkt des Interesses. Aktuelle Veröffentlichungen interpersonalen Misstrauens beziehen sich dabei u.a. auf die Entwicklung und (funktionalen) Einflüsse von Misstrauen in strategischen Netzwerkbeziehungen (u.a. Funken & Thoma, 2012; Thoma & Funken, 2013). Insgesamt lassen sich im Wesentlichen drei methodische Wege der Messung nachzeichnen (Fetchenhauer, Dunning, Schlösser, Gresser & Haferkamp, 2008; Lyon, Möllering & Saunders, 2012):

- Analyse von Vertrauen und Misstrauen in experimentellen Spielen, insbesondere Kooperations- und Wettbewerbssituationen
- qualitative Studien, insbesondere Interviews
- Erfassung von Vertrauen und Misstrauen über Fragebögen

## 2.1 Arbeiten mit experimentellen Spielen

Untersuchungen zu experimentellen Spielen konzentrieren sich auf Vertrauen, das dabei häufig im Sinne ökonomischen Kalküls verstanden wird, bspw. in Rational-Choice (Coleman, 1991) oder spieltheoretischen (neuere Arbeiten etwa McCabe, Rigdon & Smith, 2003) und institutionsökonomischen Ansätzen (Vogt, 1997; Rippberger, 1998). Das Standardmodell des Rational Choice Ansatzes unterstellt dabei rationales, opportunistisches Verhalten, doch die empirische Befundlage weist häufig auf nicht rationales Handeln hin (u.a. Ockenfels, 2010; Kanazawa & Fontaine, 2013). Folglich beziehen diese Ansätze - in der Tradition der Transaktionstheorie (Williamson, 1998) - auch Überlegungen mit ein, nach denen Beziehungen nur langfristig erfolgreich sind, wenn Sie auf Kooperation[17] beruhen; Vertrauen soll den Schlüssel zu diesem Verhalten darstellen (Hill, 1990). Es finden sich in der Literatur zahlreiche spieltheoretische Ansätze, die häufig sogenannte (Vertrauens-)dilemmasituationen behandeln (u.a. Chattoe-Brown, 2011). Zwei typische Szenarien werden nachfolgend beschrieben, wobei das erste zu den diesbezüglich klassischen Experimenten gehört.

1. Zwei Gefangene werden verdächtigt, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben. Sie werden in getrennten Räumen verhört und haben keine Möglichkeit, sich zu beraten bzw. ihr Verhalten abzustimmen. Die Höchststrafe für das Verbrechen beträgt sechs Jahre. Wenn die Gefangenen sich entscheiden zu schweigen (Kooperation), werden beide wegen kleinerer Delikte zu je zwei Jahren Haft verurteilt. Gestehen jedoch beide die Tat, erwartet beide eine Gefängnisstrafe, wegen der Zusammenarbeit mit den Ermittlungsbehörden jedoch nicht die Höchststrafe, sondern lediglich ein Strafmaß von vier Jahren. Gesteht nur einer und der andere schweigt (Kooperation), bekommt der erste als Kronzeuge eine symbolische einjährige Bewährungsstrafe und der andere bekommt die Höchststrafe von sechs Jahren. Das Dilemma der Teilnehmer/innen beruht auf der Unkenntnis über das Verhalten der anderen Person. Misstrauen gilt in diesen Ansätzen (implizit oder explizit) als negative Handlungsoption (keine Kooperation), es wird mit fehlendem bzw. nicht geschenktem Vertrauen gleichgesetzt und findet keine eigenständige Berücksichtigung.
2. Das Vertrauensspiel stellt eine alternative Form des Gefangenendilemmas dar. Eine Person (Investor) entscheidet dabei einseitig, ob sie einem Austauschpartner (Treuhänder) vertrauen will und diesem Geld zur Verfügung stellt (bspw. zur fiktiven Anlage in Aktien). Daraufhin wird dem Treuhänder als Ergebnis der Investition ein Gewinn

[17] Vertrauen stellt somit eine situative Handlungsentscheidung im Sinne einer Kooperation dar. Damit gründen diese Studien auf einem situativen Vertrauensverständnis, wie es Deutsch (1958; 1973) beschrieben hat.

zur Verfügung gestellt und er entscheidet, ob es zu einer fairen Ausschüttung kommt (u.a. Kosfeld et. al., 2005).

Im Ergebnis dieser Experimentalsituationen konnten verschiedene Einflussfaktoren identifiziert werden, die eine Vertrauenshandlung wahrscheinlicher machen. Dazu gehören u.a. die subjektive soziale Nähe zwischen den Personen (Kanazawa & Fontaine, 2013), Reziprozitätsinformationen (bspw. über das Verhalten der anderen Person), Risikobereitschaft oder wahrgenommene Kontrolle auf Seiten der vertrauenden Person (Yang, Li & Zheng, 2013). Ferner lassen sich auch interkulturelle Differenzen identifizieren (u.a. Yamagishi, Kanazawa, Mashima & Terai, 2005) und die Wahrscheinlichkeit zur Kooperation steigt, wenn die Möglichkeit besteht, die Vertrauenswürdigkeit über „trustworthy agents“ einzuschätzen (Janssen, 2008). Dabei können diese Hinweisreize beliebig gestaltet sein, solange der vertrauende im Zuge des Spiels lernt, diese richtig zu interpretieren.

Gilbert (2010) weist darauf hin, dass stark rational geprägten Ansätze weitere Einflussfaktoren, wie Emotionen, Zufall oder Willkür unterschätzen und damit Vertrauen nur unzureichend erklären können. Gleichwohl unterstützt er Rippbergers Aussage (1998), wonach Vertrauen in Situationen, die durch Kosten-Nutzen-Kalküle und durch die Gefahr von Opportunismus geprägt sind (u.a. Geschäftsbeziehungen), sinnvoll sein kann, da es hilft, Opportunismus zu reduzieren.

## 2.2 Qualitative Studien

Qualitativen Studien wird mit Blick auf die Untersuchung von Vertrauen zugeschrieben, die subjektiven Perspektiven besser abbilden zu können und dass ein solches Vorgehen insbesondere zu Beginn von Forschungsprozessen Vorteile bietet. Aus einer Vielzahl von Ansätzen sei auf drei Techniken verwiesen, die besonders interessant erscheinen. Die „Repertory Grid Technik" (Kelly, 1991) zielt auf die Erfassung von Konstrukten, die mit Elementen eines Themenfeldes verbunden sind. Diese Methode wird bspw. verwendet, um vertrauensrelevante Konstrukte hinsichtlich unterschiedlicher Entscheidungssituationen und Kontexte zu identifizieren (Clases, Bachmann & Wehner, 2003; Vollmer, Clases & Wehner, 2006). Die „critical incident technique“ (s. zusammenfassend Münscher & Kühlmann, 2012) fokussiert auf vertrauensrelevantes Verhalten in verschiedenen kritischen Lebenssituationen. Dabei kann sowohl vertrauensförderndes als auch -stärkendes und -reduzierendes Verhalten untersucht werden. Der dabei vollzogene Bezug auf kritische Ereignisse soll individuellere Ergebnisse liefern und vermeiden, allgemein verbreitete psychologische Theorien über Vertrauen zu identifizieren.

Die individuelle Vertrauensentwicklung kann u.a. über "storytelling Ansätze" (u.a. Faust, 2006) gut dokumentiert werden. So verwenden bspw. Möller, Clement und Eberl (2012) diese Technik, um den individuellen Aufbau von Vertrauen innerhalb von Organisationen verstehen zu können. Die Technik soll einen verbesserten Aufschluss insbesondere über kritische vertrauensrelevante Situationen liefern. Eine Übertragung dieser Ansätze auf Misstrauen ist bisher nicht erfolgt.

## 2.3 Fragebogenstudien

Zu den Wegweisern für die Untersuchung und Messung des Vertrauensphänomens über Fragebögen innerhalb von Organisationen gehören u.a. Mayer, Davis & Schoorman (1995) mit ihrem Modell organisationalen Vertrauens, in dem sie wahrgenommene Kompetenz, Integrität und Wohlwollen als zentrale Faktoren für den Prozess der Vertrauensbildung herausstellen. Einen weiteren Ansatzpunkt zur Messung von Vertrauen in Organisationen liefert Gillespie (2003), welcher die Bedeutung von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen über das Behavioral Trust Inventory (BTI) erfasst. Dabei werden zwei zentrale Vertrauensdimensionen fokussiert: Zum einen die Bereitschaft, sich auf die Fähigkeiten anderer zu verlassen (reliance) und zum anderen die Bereitschaft, sich hinsichtlich sensitiver, persönlicher Informationen zu öffnen (disclosure). Der Workplace Trust Survey (Ferres & Travaglione, 2003) verbindet schließlich die Ansätze von Albrecht und Travaglione (2003), die sich mit dem Vertrauen in den unmittelbaren Vorgesetzten beschäftigten, sowie Kiffin-Petersen und Cordery (2003), welche die Vertrauensbeziehung zwischen den Mitarbeiter/innen untereinander betrachten, und lässt sie in ein Gesamtmodell einfließen. Mittels 28 Items werden mit diesem Messinstrument verschiedene Vertrauensdimensionen ('trust in supervisor', 'trust in coworkers' und 'trust in organisation') erfasst. Aus diesem Inventar generieren Lehmann-Willenbrock und Kauffeld (2008) den German Workplace Trust Survey.

Das Handbook of Research Methods on Trust (Lyon, Möllering & Saunders, 2012) fasst weitere Ansätze zur Erfassung von Vertrauen über Fragebögen zusammen. Den in diesem Werk skizzierten Instrumenten ist gemein, dass sie eine eigenständige Betrachtung von Misstrauen vermissen lassen, obgleich dieser Umstand einigen Autor/innen durchaus bewusst ist. So weisen u.a. Lewicki & Brinsfield (2012) und Gillespie (2012) darauf hin, dass Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Konstrukte zu definieren sind, sie kritisieren bspw. einen „mix of trust and distrust items" (Gillespie, 2012, S.181), wie er etwa bei Mayer & Davis (1999) vorgenommen wird. Eine empirische Arbeit, die den Versuch unternimmt, Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Konstrukte zu erfassen, wird jedoch nicht vorgestellt.

# 3. Ausgewählte Ergebnisse empirischer Forschung zu Vertrauen und Misstrauen im organisationalen Kontext

## 3.1 Funktionales Vertrauen

Die große Mehrzahl der publizierten Studien thematisiert die positiven Korrelate von Vertrauen, insbesondere frühe Studien zu Vertrauen konzentrieren sich stark auf günstige Wirkungen von Vertrauen bzw. ungünstige Effekte bei Abstinenz von Vertrauen (Whitney, 1994; Shaw, 1997). Zu den immer wieder zitierten Korrelaten zählen bspw. eine verbesserte Leistung, eine bessere Kommunikation oder eine höhere Zufriedenheit. Cohen und Prusak (2001) zeigen mit Blick auf innovative Prozesse, dass Vertrauen förderlich ist, damit Geschäfte schneller und reibungsloser verlaufen, Arbeitsteams produktiver und kreativer sind sowie Arbeitnehmer/innen schneller lernen. Vertrauen erleichtert ferner den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten von Mitarbeiter/innen untereinander ebenso wie zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten. Gerade für die Entwicklung von Ideen und Produkten sind kreative Mitarbeit, gedanklicher Austausch und funktionierende Kooperationen zwischen und innerhalb von Unternehmen bedeutsam (Tsai & Ghoshal, 1998). Auch die Untersuchung von Scholl und Kunert (2011) zeigen diese Zusammenhänge auf und betonen dabei die Relevanz von Vertrauen für die Wissensreproduktion und die wechselseitige Kommunikation, aus denen dann Innovationsfähigkeit und Unternehmenserfolg erwachsen (ebd., S. 18). Dirks und Ferrin (2001) haben wesentliche Einflüsse von Vertrauen im organisationalen Kontext in einer Metastudie dargestellt, Gilbert (2003) hat diese ergänzt. Dabei wurden die identifizierten Effekte zu vier übergeordneten Kategorien aggregiert: Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten und ökonomischer Erfolg (s. Tabelle 5).

**Tabelle 5:** Effekte von Vertrauen im organisationalen Kontext

| Effekt | Beschreibung |
|---|---|
| **Wahrnehmung** | Vertrauen korreliert positiv mit der (Informations-)Wahrnehmung von Individuen innerhalb von Unternehmen; dieser Einfluss bezieht sich sowohl auf die alltägliche Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten wie auch auf Informationen über die grundlegende strategische Ausrichtung der Organisation: bspw. werden Informationen von Vorgesetzten positiver bewertet bzw. eher akzeptiert oder Veränderungsprozesse eher als notwendig und richtig erachtet. Vertrauen reduziert zudem das Gefühl von Unsicherheit bezüglich des eigenen Handelns. |
| **Einstellung** | Vertrauen korreliert positiv mit den Einstellungen organisationaler Akteur/innen, dabei wird u.a. auf Zusammenhänge mit den Aspekten Commitment (Verbundenheit mit dem Unternehmen), Arbeitszufriedenheit und Bereitschaft zur einer konstruktiven Interaktion (positive Handlungserwartung gegenüber Kolleg/innen, höhere Bereitschaft zur Lösung konfliktbehafteter Situationen über einen Konsens) hingewiesen. |
| **Verhalten** | Vertrauen korreliert insofern mit dem Verhalten von Individuen, als dass in der alltäglichen Arbeit Kommunikationsverhalten, Arbeitsorganisations- und Konfliktverhalten positiv beeinflusst wird. Die Kommunikation ist offener und häufiger, die Organisation bedarf weniger fixierter Regeln und eine konstruktive Konfliktbearbeitung wird wahrscheinlicher. Betont wird ferner der positive Einfluss von Vertrauen auf die Anbahnung neuer Kooperationsbeziehungen, bspw. in Netzwerken. |
| **ökonomischer Erfolg** | Vertrauen korreliert positiv mit der Leistungsperformance und senkt Transaktionskosten. Im Sinne der Transaktionskostentheorie ist davon auszugehen, dass Vertrauen vor allem bezüglich der Variable „Opportunismus“ wirksam wird. Opportunismus meint dabei, dass Akteur/innen gegenüber ihren Vertragspartner/innen strategisch handeln, sie versuchen ihre eigenen Interessen durchzusetzen (s. bereits Williamson, 1985). Vertrauende Personen gewähren den Interaktionspartner/innen einen Vertrauensvorschuss und erwarten weniger strategische Handlungen. Infolge des beschriebenen reziproken Charakters von Vertrauen, wird ein opportunistisches Verhalten dadurch unwahrscheinlicher, da es die Vertrauensbeziehung beschädigen könnte (ebd.).[18] |

## 3.2 Dysfunktionales Vertrauen - The Dark Side of Trust

Trotz der unbestrittenen positiven Einflüsse von Vertrauen in organisationalen Zusammenhängen, ist anzumerken, dass (übermäßiges) Vertrauen unter bestimmten Bedingungen ungünstige Ergebnisse zeitigen kann. Obwohl in der Literatur vielfach benannt, wurde die „dunkle Seite von Vertrauen“ empirisch kaum erforscht (Gargiolu & Ertug, 2006). Zwar stimmen viele Forscher/innen darin überein, dass Vertrauen auch nachteilige Effekte haben kann, doch werden diese meist wenig präzisiert oder wie Gargiolu und Ertug es formulieren: „There is little conceptual clarity on how the effect of trust can become negative or on the nature of such negative effects“ (ebd., 2006, S. 174). Sie selbst differenzieren zwischen drei

[18] Gilbert (2010) betont die Schwierigkeit der eindeutigen Identifikation von Vertrauenswirkungen und verweist dabei darauf, dass „Vertrauen als sekundärer Code in gesellschaftlichen Subsystemen [fungiert] und […] niemals alleine verantwortlich für ökonomische Wirkungsbeziehungen“ ist (ebd., S. 85).

Haupteffekten, die exzessives Vertrauen mit sich bringen können: „blind faith", "complacency" und „unnecessary obligations". Die Basis für „blind faith" (im Sinne einer unkritischer positiven Einstellung) ist die positiv ausgerichtete Erwartung mit der Vertrauen einhergeht. Dabei unterliegt sie der Gefahr, ein unangemessenes, übersteigertes Niveau zu erreichen. In der Folge ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass jegliche Sicherheitsmaßnahmen, wie bspw. entsprechende Überwachungsprozesse entfernt werden; dadurch wird es für den/die Vertrauensgeber/in erschwert, ungünstiges oder gar schädigendes Verhalten zu bemerken (s. dazu auch Deutsch, 1958: „pathologisches Vertrauen"). Gleichzeitig ist der/die Vertrauensnehmer/in in der Lage, einen deutlich höheren Nutzen aus der Interaktion zu ziehen, als es durch den/die Vertrauensgeber/in beabsichtigt ist; beides erhöht den potenziell zugefügten Schaden (s.a. Granovetter, 1985). Darüber hinaus beeinflusst „blind faith" als Korrelat exzessiven Vertrauens die Qualität des Informationsaustausches zwischen Interaktionspartner/innen, denn es vermindert u.a. die Suche nach alternativen, ggf. abweichenden Informationen und kann die Performance von Teams negativ beeinflussen, insbesondere bei Mitarbeiter/innen mit hoher Autonomie (Gargiolu & Ertug, 2006, S. 177; s.a. Langfred, 2004). Als zweites Korrelat exzessiven Vertrauens, welches sie „relational" nennen, führen Gargiolu & Ertug eine drohende Nachlässigkeit, Trägheit oder Gleichgültigkeit infolge eines besonders intensiven Commitments an. Dieser Mechanismus ist verbunden mit kognitiven „lock-in" Effekten, in dessen Folge Perspektiven oder Positionen, die von den eigenen abweichend sind, kognitiv nicht erkannt oder aufgrund von Verpflichtungsgefühlen negiert werden. Dadurch steigen die wahrgenommenen Kosten für das Eingehen alternativer Beziehungen. Die Wahrscheinlichkeit für einen Wechsel sinkt ebenso wie für das Ausführen von korrigierenden Reaktionen. Als drittes Korrelat wird eine übermäßige Verflechtung angeführt; diese resultiert aus der anfänglichen Unsicherheit in sozialen Interaktionen. Infolgedessen versuchen Personen sich gegenseitig Vertrauensbeweise zu geben, was dann im Rahmen der Ausbildung exzessiven Vertrauens zu einer stetigen Erhöhung der geleisteten Vertrauensbeweise führen kann, sogenanntes „over-embeddding" (Uzzi, 1997). Da die jeweiligen Investitionen in die Beziehung demnach als außergewöhnlich hoch empfunden werden, scheint ein Ausstieg nicht denkbar. Mit Blick auf die Ergebnisse zu affektivem Vertrauen (McAllister, 1995) kann für solche Situationen von einer Abnahme der Relevanz rein kognitiven Vertrauens, bei gleichzeitiger Zunahme eines affektiven Vertrauens ausgegangen werden. Veröffentlichungen, die auf die „dunkle Seite" von (zu viel) Vertrauen verweisen, stellen gelegentlich den Bezug zum Konstrukt Misstrauen her, jedoch ohne diesem Konstrukt umfangreiche Aufmerksamkeit zu schenken.

## 3.3 Einflüsse von Misstrauen

So wie der Fokus bei der Betrachtung von Vertrauen vornehmlich auf positiven Effekten liegt, hat sich die bisherige Forschung zu Misstrauen in organisationalen Kontexten in der Regel auf die Untersuchung negativer Korrelate konzentriert. Dies gilt für Untersuchungen mit ein- und zweidimensionale Konzeptionen gleichermaßen und hängt u.a. mit dem Verständnis der Konstrukte zusammen. So argumentiert bspw. Schweer (2014a), dass Misstrauen mit der Antizipation einer Schädigung einhergeht, demnach verleitet es zu starker Skepsis, Sorge oder Angst („paranoid cognitions", wie sie Kramer (1994) beschreibt, sind dann naheliegend). Andere Veröffentlichungen nehmen z.T. eine Differenzierung zwischen funktionalen und dysfunktionalen Einflüssen vor (u.a. Lewicki, 2006). Im Zuge dieser Unterscheidung bezieht sich der Begriff der Dysfunktionalität auf ungünstige Wirkzusammenhänge, die empirisch nachgewiesen wurden. Die sogenannte Funktionalität steht synonym für die dem Misstrauen innewohnenden positiven Potenzialen, der Begriff hat somit keinen Bezug zur Funktionalität im Sinne der Komplexitätsreduktion nach Luhmann (2000). Die Unterscheidung zwischen funktionalem und dysfunktionalem Misstrauen ist durchaus interessant, da sie dazu beiträgt, die negative Konnotation von Misstrauen zu reduzieren. Mit Blick auf funktionales Misstrauen ist auffällig, dass bezüglich positiver Potenziale häufig über eine Art anekdotische Evidenz argumentiert wird. So sei ein „gewisses Maß" oder ein „gesundes Misstrauen" sinnvoll. Auch gelingt es kaum, produktive Einflüsse eines solchen funktionalen Misstrauens zu konkretisieren[19], allenfalls wird auf die Förderung kreativer und innovativer Potenziale durch Misstrauen verwiesen.

## 3.4 Dysfunktionales Misstrauen

Negative Einflüsse von Misstrauen konnten sowohl auf der Ebene dyadischer Beziehungen als auch auf der Ebene der gesamten Organisation nachgewiesen werden (s. zusammenfassend u.a. Keyton & Smith, 2009; Neuberger, 2006; Searle, Weibel, Den Hartog, Alison & Nienaber, 2014; Lewicki, 2006). Dabei ist zu beachten, dass hier vielfach eine tendenziell eindimensionale Konstruktion von Vertrauen und Misstrauen genutzt wird. Zu den weiteren Korrelaten gehören „lower job satisfaction, motivation and workplace commitment" (Lewicki, 2006, S. 195), geringe Produktivität oder ein vermindertes Kommunikationsverhalten, insbesondere eine verminderte Bereitschaft, Informationen zu teilen (s. bereits Zand, 1972). Ferner beeinflusst Misstrauen die Konfliktlösungskompetenz negativ. Bei Vorhandensein von Misstrauen konzentrieren sich die Interaktionspartner/innen in Konfliktsituationen vor allem auf die Durchsetzung eigener Interessen; eine integrative, wertkreierende Ausrichtung im

[19] So sei angemerkt, dass keine Operationalisierung für ein „angemessenes" oder „gesundes" Maß vorliegt.

Sinne der Maximierung des Gruppennutzens bleibt aus (Lewicki, 2006). In der Folge sind „win-lose“ Situationen ebenso wahrscheinlich wie eine Verminderung der Teamfähigkeit. In der Gesamtschau kann Misstrauen daher maßgeblich die Leistungsfähigkeit organisationaler (Teil-)Systeme negativ beeinflussen (u.a. Vlaar et al., 2007). Zur Erklärung dieser ganzen Bandbreite negativer Einflüsse eignen sich die Mechanismen der „Wahrnehmungsfilterung“ und der „Selbstverstärkung“. So weist bspw. Lewicki (2006, S. 195) darauf hin, dass starkes Misstrauen zu einer Erwartungshaltung führt, wonach „the another individual´s motives, intension and behaviors are sinister and harmful to one´s own interests.” Auch Vlaar et al. (2007) konnten zeigen, dass erlebtes Misstrauen zu einer veränderten Interpretation des Verhaltens anderer beiträgt. Die Interaktion ist zunehmend bestimmt durch Gefühle erhöhter Wachsamkeit dem anderen gegenüber, im ungünstigsten Fall manifestieren sich diese Emotionen in Angst, übertriebener Wachsamkeit (Hypervigilance), „paranoid cognitions“ und „sinister attribution“ mit einem permanenten Nachsinnen über schlechte Absichten des anderen (s. bereits Kramer, 1996; 1994). Durch die Filterung eingehender Informationen im negativen Sinne werden darüber hinaus Bemühungen zum Aufbau von Vertrauen innerhalb der Beziehung weniger stark wahrgenommen. Ellrich, Funken und Meister (2001) betonen insbesondere die Relevanz von latentem, also nicht geäußertem Misstrauen. Sie gehen davon aus, dass Misstrauen in vielen Fällen verborgen bleibt und gerade in dieser Latenz besonders destruktiv wirkt. In dieser Form stellt Misstrauen eine Gefahr für das Gesamtsystem (bspw. die Abteilung) dar (Ellrich, Funken & Meister, 2001, S. 213ff.). Latentes Misstrauen ist nicht bearbeitbar und unterliegt damit der Gefahr in Resignation oder Zynismus umzuschlagen.

Dabei hat die faktische Latenz von Misstrauen Grenzen, da es kaum möglich ist, sein Misstrauen gegenüber einem/er Interaktionspartner/in vollständig zu verbergen (s. Luhmann, 2000). Zwar kann es unausgesprochen bleiben, doch wird es sich bspw. über non-verbale Kommunikationskanäle ungewollt ausdrücken: „Die Barrieren der Vorsicht, die nun nötig zu sein scheinen, verraten die Absicht.“ (ebd., S. 97). Im Verlauf der Interaktion führt dies in ein Dilemma: Eine Person verfügt, da sich der/die Interaktionspartner/in nicht zu kritischen Punkten äußert, über wenig Beziehungsinformationen. Sie spürt jedoch (bspw. über non-verbale Signale vermittelt) Misstrauensimpulse und ist auf eine sehr unsichere Interpretation zur Bewertung der Situation angewiesen. Dabei hängen von dieser (möglicherweise falschen) Interpretation auch resultierende Gegenmaßnahmen ab. In einer solchen Situation kann eine Person die Misstrauenshandlung kaum auf sich selbst zurückführen, da vermeintlich selbst keine misstrauensauslösende Handlung vollzogen wurde, das erlebte Misstrauen bleibt ihr in der Folge unerklärlich. Eine Attribution auf die misstrauende Person ist wahrscheinlich, d.h. das Gegenüber wird bspw. als besonders misstrauischer Mensch eingeschätzt. Im Verlauf führt dies gemäß Luhmann wahrscheinlich erst einmal zu Nachsicht, doch kommt es dann

sehr schnell zu Empfindungen der Vorsicht und schließlich zur Ausbildung von Misstrauen (ebd., S. 97f.).

## 3.5 Funktionales Misstrauen

Funktionale Potenziale von Misstrauen knüpfen an Luhmanns Überlegungen zum Generalisierungsgrad von Vertrauen und Misstrauen an. Luhmann erklärt eine dauerhafte universale thematische Anwendung von Misstrauen (und Vertrauen) für kaum möglich, da es zu riskant bzw. zu belastend ist (Luhmann, 2000).[20] Er räumt die Existenz eines relativ umfassenden Misstrauens zwar ein, doch hält er ein solches Misstrauen eher für die Ausnahme, da es nicht als langfristige Strategie taugt und schnell zum Beziehungsabbruch führt. Seinen Überlegungen zufolge kann Misstrauen damit einerseits spezifisch bzw. begrenzt und andererseits umfassend ausgeprägt sein. Einen begrenzten, spezifischen Charakter nimmt es an, wenn es auf gewisse Problembereiche konzentriert bleibt, es also an klar zu benennende Thesen anknüpfen kann (ebd., S. 95f.). Dabei kann es zwar zu einer Verstärkung kommen, doch ab einem bestimmten Punkt scheint es sich auf einem gewissen Niveau zu stabilisieren. Zu einer unkontrollierten Verstärkung und einem generalisierten Charakter kommt es hingegen, wenn der Bezug zu einzelnen Thesen verloren geht. Auch Schweer, Vaske & Vaske (2009) kommen im Rahmen einer Interviewstudie bezüglich subjektiver Misstrauenstheorien zu dem Ergebnis, dass zwischen spezifischem Misstrauen und umfassendem, globalem Misstrauen unterschieden werden sollte. Spezifisches Misstrauen setzt an konkreten Aspekten an und bleibt erklärbar. Generalisiertes Misstrauen repräsentiert eine Extremform, das Misstrauen nimmt einen diffuseren Charakter an und belastet die Beziehung nachhaltig (s. ebd.). Diese Überlegungen lassen sich gut mit den Erkenntnissen von Lewicki (2006) in Zusammenhang bringen, wonach die emotionalen Reaktionen und die resultierenden Verhaltensanreize, die mit Misstrauen verbunden sind, beträchtlich variieren. So ist es vorstellbar, dass dies u.a. im Zusammenhang mit dem Grad der Generalisierung steht, den Misstrauen angenommen hat. Ein spezifisches (evtl. wenig emotionales) Misstrauenserleben könnte weniger starke negative oder gar positive Einflüsse ausüben. Kommt es hingegen zur Ausbildung eines generalisierten (evtl. stark emotionalen) Misstrauens sind negative Einflüsse wahrscheinlicher.

Neuberger (1997) beschreibt konkret eine zentrale positive Funktion von Misstrauen: Der Mechanismus der Komplexitätsreduktion, mit der daraus resultierenden Erwartungshaltung bezüglich negativer Konsequenzen, schafft die Möglichkeit, sich situationsspezifisch gegen unerwünschte Verhaltensweisen des Gegenübers abzusichern. Misstrauen ist in diesem Fall

[20] Luhmann (2000) zufolge kann Vertrauen nicht sinnvoll ohne Misstrauen existieren und anwachsen, eine einseitige Steigerung von Vertrauen oder Misstrauen schadet vielmehr, als dass diese nutzt.

eine erfahrungsgestützte Strategie mit *protektivem Charakter* (bspw. Schutz gegen Informationsasymmetrie). Es vermag dem potenziellen Verhalten anderer Grenzen zu setzen und reduziert die Gefahr einer Ausnutzung. Über die Schutzfunktion hinaus, werden Misstrauen weitere Potenziale zugeschrieben. Um sich diesen zu nähern, erscheint wiederum der Bezug zu Vertrauen sinnvoll, denn Misstrauen kann nicht ohne ein Mindestmaß an Vertrauen positiv wirken (Vlaar et al., 2007). Sydow & Windeler (2003) formulieren dazu: „In face of unknown conditions, unintended consequences, existing zones of uncertainty, and the prevailing dialectic of control, social interactions always require some trust" (ebd., S. 79). Wenn dieses (Basis-)Vertrauen nicht vorhanden ist, steigt u.a. die Neigung, überhaupt keine Risiken mehr einzugehen (Bijlsma-Frankema, 2004) und ständig die Motive und Kompetenzen von Interaktionspartner/innen zu hinterfragen (Das & Teng, 2001). Funktionale Potenziale resultieren somit aus der Beziehung und Wechselwirkung zwischen aktuellem Vertrauensstatus und Misstrauen. Zu den am häufigsten benannten positiven Korrelaten von Misstrauen gehört ein kreatives Potenzial, welches hilft, exzessive Gruppenkohäsion zu durchbrechen, die in „groupthink" umschlagen kann (Lewicki, 2006, S. 195) sowie Ideen und Innovationen zu fördern. Schon Hermann (1984) betont, dass manche Systeme gerade in ihren internen Beziehungen starke Einschüsse von Misstrauen benötigen, um wach und neuerungsfähig zu bleiben (ebd., S. 311), denn hochkohäsive Gruppen sind tendenziell nicht sehr innovationsfreudig (von Rosenstiel, 2000). Insbesondere diesbezüglich ist das Zusammenspiel von Vertrauen und Misstrauen zu berücksichtigen. So betonen Lewicki, McAllister & Bies (1998, S. 445; s.a. Abb. 4) die besonders günstige Kombination von großem Vertrauen und großem Misstrauen („relationships highly segmented and bounded" sowie „opportunities pursued and down-side risks/vulnerability monitored"), die einen produktiven Umgang mit Kreativität und Ideen zur Folge haben (beispielhaft nennen sie die Arbeit im Silicon Valley).[21] Um einen solchen Zustand zu erreichen, gilt es Vertrauen und Misstrauen gleichzeitig, unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Besonderheiten der Etablierung, auf ein immer höheres Niveau zu bringen[22]. Auch Ellrich, Funken und Meister (2001) weisen auf produktive Potenziale von geäußertem Misstrauen hin. Sie betonen aber gleichzeitig, dass für die Nutzung dieser Potenziale ein intuitiver und unkontrollierter Umgang mit Misstrauen nicht ausreicht: so wie sich Vertrauen bisweilen sehr schnell verflüchtigt, so schwebt über Misstrauen das „Damoklesschwert" der Eskalation, des Übergreifens auf andere Bereiche. Vielmehr ist ein Management des Misstrauens erforderlich. Es gilt, Strategien zum Umgang mit Misstrauen zu entwi-

[21]Rousseau et al. (1998) erweiterten das Modell, sie ordneten den einzelnen Feldern Subtypen des Vertrauens zu. Dabei begreifen sie calculus-based-trust als typisches Vertrauen in "High Trust"/"High Distrust" Situationen sowie relational-based-trust (hier nahezu synonym zu identfication-based trust) in "High Trust"/Low Distrust" Situationen. Ein kalkulationsbasiertes Vertrauen bildet ihrer Einschätzung nach somit gute Anknüpfungspunkte für produktives Misstrauen.

[22]ausführlichere Erkenntnisse zum „Management von Misstrauen" finden sich im nachfolgenden Kapitel 2.5 sowie in der Ergebnisdiskussion.

ckeln, um die produktiven Potenziale nachhaltig nutzen und unliebsame Folgen vermeiden zu können.

# 4. Management von Misstrauen

Vor dem Hintergrund das viele Organisationen und einzelne Manager/innen dabei straucheln, Vertrauen erfolgreich einzubinden, so gilt dies ebenso (ggf. sogar in noch stärkerem Maße) für das Management von Misstrauen (Saunders, Dietz & Thornhill, 2014). Lewicki (2006) beschreibt Ansätze zum Umgang mit Misstrauen und nimmt dabei Bezug zum Management von Vertrauen. Er rekurriert auf die von Lewicki, McAllister & Bies (1998) beschriebenen vier Vertrauens-/Misstrauenstypen (s.a. Lewicki, 2006, S. 200). Im Falle von identitätsbasiertem Misstrauen seien besondere Aufmerksamkeit, Skepsis und klare Absicherungen notwendig, der Kontakt sollte zudem eher gering gehalten werden. Bedeutsamer erscheint ihm jedoch der Umgang mit einem kalkulationsbasierten Misstrauen. Als Strategien zum Umgang mit diesem Misstrauenstypus eignen sich erhöhte Wachsamkeit sowie eine Berücksichtigung formaler Agreements zur Absicherung der eigenen Interessen. Für eine intensive Zusammenarbeit sollten ebenfalls Strategien zum Aufbau von Vertrauen (calculus-based trust als auch identification-based trust) umgesetzt werden. Damit nimmt er Bezug auf das von ihm beschriebene Einpendeln von Vertrauen und Misstrauen unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten auf einem stetig höheren Niveau. Ellrich, Funken und Meister (2001) versuchen diesen Prozess zu konkretisieren: ihnen zufolge gilt es, anfängliches Misstrauen bspw. durch Absicherungen zu dämpfen sowie gleichzeitig Vertrauen gezielt anzubieten und aufzubauen. Im weiteren Verlauf sollte dann stets das Vertrauen wachsam gehalten werden. Bezüglich des weiteren Umgangs mit Misstrauen schlagen sie vor, dieses über einen gezielten, systematischen und transparenten Umgang mit Misstrauen im Unternehmen zu „kultivieren“ (ebd., S. 227f.). Sie nehmen Bezug auf den spezifischen Charakter, den Misstrauen annehmen kann und demzufolge es an bestimmte Thesen und Bereiche gebunden bleibt, ohne dass es zu Ausstrahlungseffekten auf andere Bereiche kommt. Solches Misstrauen darf „den Bezug zu konkreten Ereignissen und Problemen im work-flow oder Entscheidungsgang nicht einbüßen“ (Ellrich, Funken & Meister, 2001, S. 210). Zur Beschreibung eines solchen kultivierten Misstrauens verweisen sie auf eine Aussage von Ortmann und Schnelle (2000, S. 228): „Sei kooperativ, provozierbar und nicht nachtragend“. Misstrauen soll demnach immer kooperativ und nicht schädigend ausgerichtet sein. Es darf provozieren (bspw. um Perspektivwechsel anzustoßen), soll dabei aber nicht verletzen. Zeitigt diese Misstrauensartikulation Erfolg, so sollte der „Distrustee“ sich bemühen, nicht nachtragend zu sein, sondern versuchen, den auslösenden Faktor zu „vergeben“, um Aufschaukelungseffekten zu begegnen. Funken & Thoma (2012) nennen dies „Mechanismen des Büßens oder Verzei-

hens“. Die Anwendung dieser Mechanismen fixiert Abschlusspunkte; danach ist Misstrauen nur noch in deutlich reduziertem Maße vorhanden oder vollständig aufgelöst. Alte Schuldzettel sind zerrissen, man wagt einen Neuanfang und ist im Sinne von Ortmann & Schnelle (2000) nicht nachtragend. Eine genaue Ausgestaltung dieser Prozesse ist indes noch zu leisten. Auch Luhmann (2000) weist darauf hin, dass Systeme, welche Misstrauen als Prinzip benötigen (oder nutzen möchten[23]), Mechanismen und Strukturen implementieren müssen, die eine unkontrollierte Verstärkung und Verselbständigung zügeln. Dazu kann seiner Einschätzung nach bspw. die Betonung der „Zufälligkeit eines Misstrauensaktes“ oder der Hinweis auf die Unfreiwilligkeit der Handlung gezählt werden. So könnten Vorgesetzte bspw. unterstreichen, dass sie von der Qualität der Arbeit überzeugt sind, ein gewisses Maß an Kontrolle jedoch unumgänglich ist. Ein solches Verhalten verhindere die Wahrnehmung einer grundsätzlich misstrauischen Einstellung (ebd.).

Um den negativen Einflüssen latenten Misstrauens zu begegnen, zählt die offene und angemessene Artikulation des Misstrauens in etablierten Gruppen zu den zentralen Aufgaben eines Misstrauensmanagements (Thoma & Funken, 2013). Dadurch wird insbesondere latentes Misstrauen offen gelegt und damit bearbeitbar. Empirisch können Thoma und Funken in ihrer Interviewstudie zeigen, dass die Mehrzahl der Befragten überzeugt ist, dass die Ansprache kritischer Punkte einen positiven Nutzen mit sich bringt. Zwar würde sich die Anzahl der Konflikte innerhalb einer Gruppen erhöhen, doch käme es vermutlich zu einer Reduktion der „Sprengkraft“ einzelner Aspekte (ebd., S. 185). Gleichzeitig konnte ein ausgeprägtes Tabuisierungsverhalten bezüglich der Kommunikation von Misstrauen belegt werden. Eine solche Verweigerung der Misstrauensartikulation hat durchaus seine Berechtigung, da offen kommuniziertes Misstrauen Interaktionsbeziehungen in ihrer Anfangsphase geradezu „torpedieren“ würde. Eine „soziale Exklusion von Misstrauen“ (ebd., S. 184) sei daher ratsam. Um Misstrauen in gefestigten sozialen Strukturen effektiv nutzbar zu machen, müssen sowohl die Bereitschaft wie auch die Fähigkeit zur angemessenen Artikulation vorhanden sein. Dies hat zum einen zur Bedingung, dass Mitarbeiter/innen für das Thema Misstrauen sensibilisiert werden müssen. Zum anderen ist mit Blick auf die Bereitschaft zur Artikulation zu bedenken, dass eingespielte Systeme Stabilitätsmechanismen vorzuweisen haben, die eine Ansprache behindern können. So haben sich ggf. bisherige Handlungsmuster in den Augen vieler bewährt. Ein erlebtes Zusammengehörigkeitsgefühl verspricht für die einzelnen Personen Vorteile, wie Verlässlichkeit oder Sicherheit. In der Folge ist die Bereitschaft zur Misstrauensartikulation in eingespielten Teams möglicherweise gering. Thoma und Funken (2013) weisen diesbezüglich auf die Relevanz eines „neutralen Dritten“ zur Moderation von

[23]Diesbezüglich verweist Kern (1997) darauf, dass insbesondere für radikale Innovationen eine „blinde Bevorzugung der eingespielten Kooperationszusammenhänge“ (ebd., S. 8) unproduktiv seien.

Misstrauensäußerungen hin. Diese unabhängige Person kann helfen, angemessene Agreements und (Handlungs-)Grenzen zu vereinbaren (s.a. Lewicki, 2006). Sie sollte persönliche Vertrauensbeziehungen zu den einzelnen Personen pflegen, in kontinuierlichem Kontakt zu allen Beteiligten stehen, fachliche Kompetenz aufweisen sowie absolute Neutralität vermitteln. Dann kann Sie Misstrauen en passant adressieren (Thoma und Funken, 2013). Zum anderen ist es für funktionales Misstrauen wichtig, dass es als strukturelles Phänomen eingebracht wird, es also strukturelle Rahmenbedingungen für die Äußerung gibt (offene Kommunikationskultur, Möglichkeit der anonymen Äußerung usw.). Dies impliziert eine Entindividualisierung und verringert darüber die Gefahr, dass Misstrauensartikulationen als Fehlverhalten oder Irrglaube Einzelner eingestuft und entsprechend sanktioniert wird, sei es durch Missachtung oder andere Maßnahmen (ebd.).

Im Gesamtblick lässt sich somit festhalten, dass …

- … sich bezüglich des organisationalen Kontextes gleichermaßen qualitative wie quantitative sowie experimentelle Ansätze zur Untersuchung von Vertrauen und Misstrauen finden. Dabei ist wiederum auffällig, dass Vertrauen deutlich häufiger und intensiver untersucht wurde.
- … die empirische Befundlage zu kollegialen Beziehungen in Unternehmen mit Blick auf Vertrauen und Misstrauen deutlich geringer ausgeprägt ist als die Vertrauens- und Misstrauensbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen.
- … mit Blick auf Vertrauen, obwohl vereinzelte Arbeiten vor übermäßigem Vertrauen und dessen negativen Folgen waren, auf mannigfaltige Zusammenhänge zu positiven Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen verwiesen wird; diese betreffen sowohl das soziale Miteinander als auch die Leistungsfähigkeit der Unternehmensmitglieder.
- … hinsichtlich Misstrauen überwiegend auf negative Einflüsse verwiesen wird, auch wenn produktive Potenziale, insbesondere auf Basis eines starken Vertrauens, vermutet werden. Um produktive Potenziale ausschöpfen zu können, werden Ansatzpunkte für ein Management insbesondere von Misstrauen diskutiert, wobei Arbeiten, die dieses Management thematisieren, kaum vorhanden sind.

# 5. Forschungsdesiderata

Die bisherigen Ausführungen machen mit Blick auf das Konstrukt Misstrauen verschiedene Forschungsdesiderata evident, denn es mangelt …

- … hinsichtlich des organisationalen Kontextes an einer Beschreibung bereichsspezifischer Entwicklungsparameter von Misstrauen, welche die Basis impliziter Misstrauenstheorien bilden. Bisher hat sich die Literatur vielmehr auf bereichsübergreifende Parameter konzentriert, die in der Regel nicht direkt untersucht, sondern als gegenteilig zu „trusting beliefs“ konzipiert werden.

| |
|---|
| Ziel 1: Identifikation bereichsspezifischer misstrauensbegünstigender Faktoren (als Elemente impliziter Misstrauenstheorien) |

- … an Untersuchungen die sich der gleichzeitigen Erfassung von Vertrauen und Misstrauen widmen. So finden sich nur wenige Arbeiten, die unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten von Vertrauen und Misstrauen in den Fokus rücken. In der Regel kaprizieren sich die Arbeiten auf Vertrauen und behandelt Misstrauen nur randständig. Eine parallele Erfassung kann jedoch neue Erkenntnisse über die Konstruktbeziehung liefern. Mit Blick auf die parallele Erfassung unterschiedlicher Intensitäten von Vertrauen und Misstrauen bietet sich die Betrachtung von Teamzusammenhängen an. Diese liefern eine guten Nährboden für die Entstehung von Vertrauen, enthalten aber auch Rahmenbedingungen für Misstrauen (s.a. Kap. I, 6)

| |
|---|
| Ziel 2: Untersuchung der Konstruktbeziehung über die parallele Erfassung von kollegialem Vertrauen und Misstrauen |

- … an Studien, welche differenziert die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen und dem individuellen Erleben und Verhalten beleuchten. So fokussiert die Forschung vor allem auf positive Einflüsse von Vertrauen und auf negative Einflüsse von Misstrauen.

| |
|---|
| Ziel 3: Untersuchung der Zusammenhänge unterschiedlicher Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens der Teammitglieder |

Kapitel III und IV widmen sich der Erreichung dieser Ziele, auch um Aufschlüsse für ein adäquates Management von Misstrauen innerhalb von Organisationen zu liefern (s. Kapitel V, 2).

# 6. Forschungsdesign und Beschreibung der verwendeten Konstrukte

Um diesen Desiderata nachzugehen, wird ein Mixed-Method Design, aus qualitativer Vorstudie und anschließender quantitativer Erhebung gewählt, welches üblicherweise auch genutzt wird, um der Komplexität des Phänomens Vertrauen gerecht zu werden (u.a. Muenthel, 2012). Insbesondere vor dem Hintergrund des Ziels, bereichsspezifische misstrauensbegünstigende Faktoren zu ermitteln (Desiderat 1), bietet sich ein Interviewverfahren an, das erste Assoziationen (als unmittelbarer Ausdruck impliziter Vorstellungen) möglichst offen und ohne Lenkung des Gesprächs erfasst (Saunders, Skinner & Lewicki, 2010). Diesbezüglich ist die Methode des problemzentrierten Interviews (PZI) geeignet.[24] Das PZI strebt eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Sichtweisen und Verarbeitungsweisen von Realitäten an. Im nächsten Schritt soll auf Grundlage der Ergebnisse dieser Interviews eine Skala konstruiert werden, die eine angemessene Operationalisierung von kollegialem Misstrauen gewährleistet[25]. Für die Messung von Vertrauen wird auf eine Skala eines bereits validierten Instrumentes zurückgegriffen (s. Kap. IV, 2.3). Damit ist die Grundlage geschaffen, Vertrauen und Misstrauen parallel zu erfassen und die Beziehung der beiden Konstrukte einer Untersuchung zu unterziehen (Desiderat 2). Insofern sich unterschiedliche Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen identifizieren lassen, können anschließend Zusammenhänge zwischen diesen Ausprägungskombinationen und relevanten Variablen des organisationalen Erlebens- und Verhaltens untersucht werden (Desiderat 3). Die Auswahl organisationaler Variablen bzw. verwendeten Konstrukte (s. Tabelle 6) orientiert sich dabei an den dargestellten bekannten Einflüssen von Vertrauen und Misstrauen im organisationalen Kontext. Abbildung 7 illustriert das Forschungsdesign inkl. der zugehörigen Hauptuntersuchungsziele.

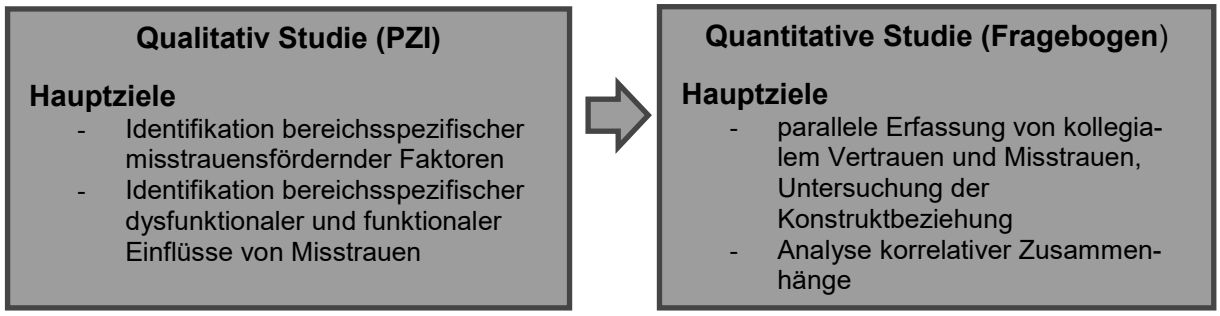


**Abbildung 7: Forschungsdesign der empirischen Studien**

[24] Dieses Verfahren orientiert sich an bestimmten Problemlagen. Ein Merkmal dieser Interviewform ist es, nur wenige Fragen zu stellen. Vielmehr sollen die Befragten dazu gebracht werden, von sich aus zu erzählen. Gleichwohl stellen PZI eine Kombination aus induktiver und deduktiver Vorgehensweise während der Erhebung und Auswertung dar. Zwar steht die Theoriegenerierung durch die Befragten im Vordergrund, doch trägt das theoretische Vorwissen des Forschenden zur Gestaltung der Fragestellungen bei (Witzel, 2000).

[25] Die in der quantitativen Studie verwendeten Konstrukte werden in Tabelle 6 genauer beschrieben.

**Tabelle 6:** Beschreibung der verwendeten Konstrukte

| Konstrukt | Beschreibung |
|---|---|
| Kollegiales Misstrauen | Kollegiales Misstrauen zielt auf die Erfassung des individuellen Misstrauenserlebens der Befragten gegenüber Kolleg/innen. Die verwendete Skala umfasst zum einen die Wahrnehmung von Handlungen, die im Zuge der Interviewstudie mit dem Misstrauenserleben im beruflichen Kontext in Verbindung gebracht werden. Diese stellen potentielle Element impliziter Misstrauenstheorien dar, also Handlungen, die mit einer Antizipation eines Misstrauenserfordernisses verbunden sind). Zum anderen beinhaltet sie zwei Aussagen bezüglich des konkreten (direkten bzw. indirekten) Misstrauenserlebens. |
| Kollegiales Vertrauen | In Analogie zum kollegialen Misstrauen zielt die Skala „Kollegiales Vertrauen“ auf die Erfassung des individuellen Vertrauenserlebens der Befragten gegenüber Kolleg/innen ab. Die Skala umfasst zum einen die Wahrnehmung von Handlungen, die gemäß der Literatur mit Vertrauen im beruflichen Kontext in Verbindungen gebracht werden und somit als potentielle Elemente impliziter Vertrauenstheorien gelten können. Zum anderen wird erfragt, inwiefern der Aussage nach konkretem Vertrauenserleben gegenüber Kolleg/innen zugestimmt wird. |
| Erlebte Arbeitssituation | Die Skala zur erlebten Arbeitssituation repräsentiert den Grad der Freude an der Arbeit, die Identifikation mit dieser sowie die Einschätzung, diese Tätigkeit auch langfristig (bis zur Rente) ausüben zu können und zu wollen. |
| Erlebte Kohäsion | Die Skala zur erlebten Kohäsion zielt auf die Erfassung des im Team erlebten Zusammenhalts. Dazu gehört inwiefern sich die Befragten im Team wohlfühlen, ein Gemeinschaftsgefühl erleben sowie die Zusammenarbeit von Jung und Alt einschätzen. |
| Erlebte Fehlerkultur | Die Skala zur erlebten Fehlerkultur bildet den wahrgenommenen Umgang mit Kritik und Fehlern ab. So wird einerseits erfasst, wie das Team auf Fehler reagiert und welche Empfindungen (bspw. Scham) dies beim einzelnen auslöst. Andererseits wird erhoben, inwiefern die Bereitschaft besteht, wechselseitig Rat zu erteilen und anzunehmen. |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Die Skala zur erlebten Umgang mit Ideen umfasst zum einen, inwiefern ein Austausch über Verbesserungsvorschläge und Ideen stattfindet, zum anderen in welchem Maße diese Ideen aufgegriffen und umgesetzt werden. |
| Kontrollverhalten | Die Skala zum Kontrollverhalten bildet zum einen die Kontrolle der Arbeitskolleg/innen hinsichtlich ihrer beruflichen Tätigkeit ab, zum anderen ihren fairen Umgang in der Dienst- und Urlaubsplangestaltung. |

# Empirischer Teil

# Kapitel III Die qualitative Studie

# 1. Die qualitative Studie - Ziele und Fragestellungen

Mit Blick auf die Forschungsdesiderata lässt sich als Hauptziel für die qualitative Studie die Identifikation von misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen als Elemente bereichsspezifischer impliziter Misstrauenstheorien ableiten. Darüber hinaus lassen sich weitere Erkenntnisse gewinnen: Dazu gehört die Untersuchung der Konstruktbeziehung sowie die Identifikation potenzieller dysfunktionaler und funktionaler Einflüsse von Misstrauen in beruflichen Zusammenhängen. Nachfolgend werden alle Ziele und Fragestellungen der qualitativen Studie beschrieben.

**Ziel 1: Erfassung individueller Konstruktionen der Beziehung zwischen Vertrauen und Misstrauen sowie Erfassung bereichsspezifischer misstrauensbegünstigender Verhaltensweisen**

Es werden zum einen Aussagen zur Wahrnehmung der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen untersucht, zum anderen Faktoren der Misstrauensgenese: zu letzterem Aspekt gehört neben der Untersuchung der Relevanz von Misstrauenstendenz und Anfangskontakt insbesondere die Identifikation misstrauensbegünstigender Verhaltensweisen im beruflichen Kontext.

Fragestellungen in diesem Bereich:

Konstruktbeziehung

1) In welcher Beziehung stehen den Befragten zufolge Vertrauen und Misstrauen zueinander?
2) Inwiefern scheint den Befragten eine Koexistenz von (relativ) großem Vertrauen und Misstrauen möglich?

Aspekte der Misstrauensgenese

1) Welche Faktoren bedingen die Misstrauenstendenz als Basis der Misstrauensgenese?
2) Welche bereichsspezifischen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen lassen sich identifizieren?
3) Inwiefern bestätigen bzw. ergänzen die Ergebnisse jeweils den bisherigen Forschungsstand?

**Ziel 2: Erfassung möglicher Einflüsse von Misstrauen im beruflichen Kontext**

Mittels der unten stehenden Fragen wird auf die Identifikation potenziell dysfunktionaler und funktionaler Einflüsse von Misstrauen gezielt, welche die Befragten im beruflichen Kontext erleben oder erwarten.

Fragestellungen in diesem Bereich:

1) Inwiefern nennen die Proband/innen gleichermaßen dysfunktionale und funktionale Einflüsse von Misstrauen?
2) Inwiefern bestätigen bzw. ergänzen die Ergebnisse den bisherigen Forschungsstand?

# 2. Die qualitative Studie – Forschungsdesign

## 2.1 Beschreibung der Stichprobe

Im Folgenden werden die Charakteristika der Stichprobe beschrieben, Tabelle 7 veranschaulicht zusammenfassend die demografiebezogenen Variablen der Interviewpartner/innen.

**Tabelle 7:** Beschreibung der Stichprobe

| Bereich | Beschreibung |
|---|---|
| Stichprobengröße | 10 Personen |
| Altersspanne und Geschlechtsverteilung | Die Altersspanne der Interviewpartner/innen reichte von 29-55 Jahren. Interviewt wurden vier Männer und sechs Frauen |
| Berufserfahrung | Alle Interviewpartner/innen verfügten über mehrjährige Berufserfahrung (3-40 Jahre). |
| Tätigkeit | Acht Befragte waren im Bereich der Altenpflege tätig. Eine Person in der Kunststoff- bzw. Holzverarbeitung, eine Person im Bankwesen. Die Hälfte der Personen hatte Führungsverantwortung. Alle Personen arbeiteten in einem Team von mind. 5 Personen |

## 2.2 Beschreibung des Datenerhebungsverfahrens

Um die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten wurde als Orientierungsrahmen ein Interviewleitfaden eingesetzt. Die Fragestellungen sind offen gehalten, um den Interviewpartner/innen möglichst großen Spielraum in ihren Antworten zu geben. Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und transkribiert. Das methodische Vorgehen wurde den Teilnehmer/innen zu Beginn erläutert. Bei drei Interviews war neben den Interviewpartner/innen noch eine weitere Person (wiss. Mitarbeiter/in) anwesend, ansonsten wurden die Interviews allein durch den Autor geführt. Fünf Interviews wurden im Zusammenhang einer qualitativen Studie des BMBF/ESF/EU-geförderten Forschungsprojektes „DOMINNO-Demografieorientierte Konzepte zur Messung und Förderung von Innovationspotenzialen“, welches am Zentrum für Vertrauensforschung der Universität Vechta angesiedelt ist, umgesetzt. Die übrigen fünf fanden ohne diesen Projektbezug, jedoch nach demselben Leitfaden, statt. Das Ziel von DOMINNO ist es, die Potenziale generationenübergreifender Zusammenarbeit betrieblicher Belegschaften aufzudecken und zu fördern. Vertrauen wird dabei als potenziell förderliche Moderatorvariable untersucht. Die Interviews, die ohne Projektbezug durchgeführt wurden, hatten eine Dauer von ca. 30 Minuten und waren ausschließlich Misstrauen gewidmet, während die Interviews, welche im Rahmen des Projekts umgesetzt wur-

den, eine Gesamtdauer von ca. 45-60 Minuten aufwiesen, wobei die Fragestellungen zu Misstrauen nur etwa 5 Minuten umfassten. Aus diesen Gründen werden sie als Ergänzungsmaterial herangezogen.

## 2.3 Methoden der Datenanalyse

Als Vorlage für die Auswertung des erhobenen Materials diente die Qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2007). Sie stellt eine systematische Textanalyse dar, bei der Kommunikationsinhalte jeder Art nach festgelegten Regeln in ein System von Kategorien klassifiziert werden. Diese Methode ist für die Untersuchung subjektiver Theorien und Empfindungen von Vorteil, da sie auch Kommunikationsinhalte einbezieht, die nicht explizit von den Interviewpartner/-innen ausgesprochen werden. Ferner ermöglicht dieses Verfahren die Ermittlung der inhaltlichen Bedeutung von Aussagen, ohne das Material auf quantifizierbare Aussagen zu reduzieren. Die Aussagen werden paraphrasiert und einem Themenbereich zugeordnet. Die Themenbereiche ermöglichen eine thematische Eingrenzung der Datenanalyse, so dass das erhobene Textmaterial effektiv nach den Aussagen der Probanden, die sich auf die Fragen beziehen, untersucht werden kann. Irrelevante Daten werden auf diese Weise automatisch aus der Analyse ausgeschlossen. Im Anschluss werden die Paraphrasen auf ein höheres Abstraktionsniveau generalisiert, um dann solche mit gleichem oder ähnlichem Inhalt zu einer Kategorie zusammenzufassen bzw. einer bereits bestehenden Kategorie zuzuordnen.

Die Vorgehensweise wird im Folgenden beispielhaft an einem Auszug aus dem Datenmaterial demonstriert:

**I** (=Interviewer): Da [gemeint ist: „im Beruf"; Anm. des Autors] muss man auch misstrauen, oder wie meinst du das?

**B** (=Befragte/r): Im Berufsleben ist es einfach Standard. Also im Berufsleben ist es so eine Art- die Kollegen. Ist ja nun mal so, dass nicht alle Kollegen sind gute Kollegen, insofern also ist dann Misstrauen da schon angebracht, weil- ja, genau. Aber man weiß nicht, was jetzt der Hintergedanke ist wenn sie irgendwas von dir wollen. Also das ist so, ja, da misstraut man auch Kollegen sag ich jetzt mal oder Mitarbeitern. Mitarbeitern besonders, also Vertrauen ist bei und bezogen auf Mitarbeiter immer eine ganz schwierige Sache, weil man muss den Leuten vertrauen, dass die ihre Arbeit gut machen, dass sie alles ordentlich machen. Es gibt bei uns sehr sensible technische Bereiche, wo ich darauf angewiesen bin, dass die Leute das gut machen und gewissen Leuten misstraue ich dann. Denen misstraue ich, weil ich nicht weiß, ob es wirklich, ob die wirklich ehrlich zu mir sind. Also Ehrlichkeit ist es im Prinzip, Ehrlichkeit gerade im- ja. Oder auch, ich misstraue ihnen ob sie sorgsam genug sind. Das ist

auch so eine Sache. Oder die Geschäftspartner sage ich mal so, wo man grundsätzlich erstmal Misstrauen an den Tag legt aber dann, wenn das Misstrauen nicht enttäuscht wird, dann ist es auch in ein sehr starkes Vertrauen dann umwandeln kann.

**I**: Jetzt hast Du vorhin gesagt, dass es schon so Bereiche gibt, da bist Du in einigen ein bisschen misstrauisch, […], kannst aber auch vertrauen, weil Du weißt das funktioniert[…] könnte es bei einer Person gleichzeitig Vertrauen und Misstrauen geben?

**B**: Ja. Aber im beruflichen Bereich jetzt wieder.

**I**: Beruflichen Bereich.

**B**: Genau. Im privaten Bereich würde ich sagen, weil der Kontakt dann, weil ich persönlich dazu neige, dann den Kontakt auch, wenn es geht, nicht zu intensivieren. Also den möglichst zu vermeiden.

Die interviewte Person beschreibt die Wahrnehmung seines beruflichen Alltags im Hinblick auf die Empfindung von Misstrauen, dabei deutete er schon im vorherigen Gesprächsverlauf an, dass Misstrauen ihrer Empfindung nach zum Arbeitsalltag gehört. In diesem Gesprächsabschnitt werden verschiedene Bereiche tangiert. Seine Aussagen sind u.a. hinsichtlich der bereichsspezifischen Misstrauenstendenz und der Möglichkeit einer Koexistenz von (relativ) großem Vertrauen und Misstrauen relevant. Dabei wurde bspw. die unterstrichenen Aussage „*Im Berufsleben ist es einfach Standard. Also im Berufsleben ist es so eine Art- die Kollegen. Ist ja nun mal so, dass nicht alle Kollegen sind gute Kollegen, insofern also ist dann Misstrauen da schon angebracht*“ zu „*Misstrauen im Berufsleben typisch und notwendig*“ paraphrasiert.

In einem nächsten Schritt wurden diese Paraphrasen - sofern notwendig - weiter abstrahiert. Die generalisiertere Form der Beispielparaphrase lautet somit „*berufliche Kontext evoziert höhere Misstrauenstendenz*“. Im vierten Schritt wurden die Paraphrasen mit gleichem bzw. ähnlichem Inhalt zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst. Diesbezüglich wurde die Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“, die Variable „Misstrauenstendenz“ und die Untervariablen „beruflicher Kontext“ gewählt. Im Ergebnis ist ein Kategoriensystem entstanden, welches die wesentlichen Aussagen überblicksartig darstellt. Dieses System ermöglicht zum einen das schnelle Auffinden von Textpassagen und ist zum anderen für die quantitative Studie von großer Bedeutung. So bilden die paraphrasierten Aussagen der Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“ den Ausganspunkt für die Formulierung der Items im Fragebogen.

## 2.4 Darstellung der Ergebnisse

**Fragestellung 1**
*In welcher Beziehung stehen den Befragten zufolge Vertrauen und Misstrauen zueinander?*

Dieser Fragestellung werden Aussagen zugeordnet, die auf eine ein- oder zweidimensionale Konstruktion der beiden Konstrukte seitens der Befragten hindeuten. Ein Blick auf die Aussagen zeigt, dass erste Assoziationen der Befragten eher einer explizit oder implizit eindimensionalen Konstruktion von Vertrauen und Misstrauen folgen. Eine explizite eindimensionale Konstruktion lässt sich in den Aussagen von „Person 2“ (Befragte/r 2: B2) erkennen:

> **B2:** *„Bei Misstrauen fällt mir als erstes eigentlich eher eine Person ein, die also im Umfeld oder eher den Menschen in ihrem Umfeld nicht vertraut.* “ (Transkript ab Zeile 6: Z6)

Zum Teil lässt sich eine eindimensionale Konstruktion an der Argumentation der Person ablesen, wie bspw. bei „Person 5“, die Misstrauen als schädliche für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ansieht:

> **B5:** *„[…] Aber sag ich mal, wenn irgendwo eine Basis geschaffen worden ist äh und man äh darauf vertraut, miteinander täglich zuzuarbeiten zu müssen [...], dann kann natürlich Misstrauen dazu führen, dass die Zusammenarbeit erschwert wird. " (Z302)*

Gleichwohl zeigen sich ebenso Perspektiven, wonach Misstrauen nicht einfach mit der Abwesenheit von Vertrauen gleichgesetzt wird, wie bspw. in den Aussagen von „Person 4“ deutlich wird.

> **I:** *„Wie verhalten sich denn die Begriffe Vertrauen und Misstrauen?*
>
> **B4:** *„[…] also ich würde nicht sagen, wenn kein Vertrauen da ist, heißt das noch nicht, dass man misstraut. […] Misstrauen ist auch was Aktives von meiner Seite aus. Wenn ich jemandem misstraue, dann unterstelle ich ja schon, dass ich ihm nicht mehr vertrauen kann und Misstrauen ist schon mehr als nicht mehr […] vertrauen.“ (Z74)*

Dabei fällt auf, dass die Unterscheidung von fehlendem Vertrauen und Misstrauen vielen Interviewpartner/innen nicht leicht fällt, eine differenziertere Perspektive ergibt sich z.T. erst im Gesprächsverlauf. Diesbezüglich können die Aussagen von „Person 2“ herangezogen werden, die zu Beginn eine eindimensionale Konstruktion vornahm (s.o.), sich jedoch im Gesprächsverlauf wie folgt äußert:

**I:**„*[…] ist Misstrauen das Gegenteil von Vertrauen? Würdest Du das sagen*?“

**B2:** „*Misstrauen das Gegenteil von Vertrauen? Nee, würde ich nicht unbedingt sagen. Misstrauen finde ich ist eher noch mit was Negativem behaftet. Also Vertrauen ist ja sehr positiv behaftet und Misstrauen ist eher negativ. Ich denke es gibt da noch irgendwie was dazwischen. Also man kann nicht unbedingt sagen, dass Vertrauen ist das Gegenteil von Misstrauen, das würde ich nicht sagen.“ (Z15)*

**Fragestellung 1**

*In welcher Beziehung stehen den Befragten zufolge Vertrauen und Misstrauen zueinander?*

**Ergebnis**

Die Probanden bringen sowohl ein- als auch ein zweidimensionales Verständnis von Vertrauen und Misstrauen zum Ausdruck. Dabei ändert sich die gedankliche Konstruktion z.T. im Gesprächsverlauf.

**Fragestellung 2**

*Inwiefern scheint den Befragten eine Koexistenz von (relativ) großem Vertrauen und Misstrauen möglich?*

Hinsichtlich der Möglichkeit einer Koexistenz von (relativ) großem Vertrauen und Misstrauen erscheint den Interviewpartner/innen eine Differenzierung in private und berufliche Kontexte sinnvoll. Mit Bezug auf den privaten Kontext wird die besondere Bedeutung von Vertrauen herausgestellt. Misstrauen erscheint hingegen als sehr negativ und schädlich, eine Gleichzeitigkeit von relativ großem Vertrauen und Misstrauen wird folglich in privaten Zusammenhängen als wenig wahrscheinlich erachtet. Kommt es dort trotzdem zur Ausbildung von Misstrauen, so erscheint den Interviewpartner/innen der Abbruch der Beziehung als die sinnvollste Lösung. Diese Ansicht wird beispielhaft in den Aussagen von „Person 2“ deutlich:

**I:**„*[…] oder unterscheidet sich der Beruf vom Privaten?“*

**B2:** „*Also ich glaube, im Privaten würde ich immer eher auf Vertrauen setzen, also da würde ich gar nicht Misstrauen so viel mit reinbringen. Weil entweder man vertraut Leuten oder man hat halt überhaupt keine Beziehung zu ihnen.“ (Z34)*

Im beruflichen Kontext ist ein solcher Abbruch der Beziehung vielfach nicht ohne relevante Konsequenzen möglich. Die Interviewpartner/innen vertreten vielmehr überwiegend die Ansicht, dass Misstrauen zum beruflichen Alltag dazugehört. Insofern es im Gespräch themati-

siert wurde, halten sie eine Koexistenz von relativ großem Vertrauen und Misstrauen im beruflichen Kontext für möglich, wie u.a. an den Aussagen von „Person 4“ deutlich abzulesen ist:

> **I:** *„Gibt es denn Personen, bei der Du sagen würdest, in einer Hinsicht misstraue ich der aber in anderer könnte ich auch vertrauen? […]“*
>
> ***B4:*** *„Ja, würde ich schon sagen.“*
>
> **I:** *„Könntest Du da ein Beispiel nennen?“*
>
> **B4:** *„Ja, zum Beispiel gibt es Personen, die wenn sie Geschichten erzählen ein bisschen übertreiben. Da wäre ich sehr misstrauisch, wenn eine Geschichte erzählt wird, […]. Ich wüsste aber, wenn Not am Mann wäre, könnte ich die Person anrufen und ich wüsste, die Person wäre da. Ich würde ihr insofern voll vertrauen, da ich weiß, ich kann mich auf die Person verlassen, wenn es darum geht mir quasi beizustehen, wenn ich jetzt sag ich mal in einer Problemlage wäre. Aber ich würde ihr misstrauen, wenn die Person eine Geschichte erzählt, weil ich wüsste, sie neigt zum Beispiel jetzt zu übertreiben.“ (Z40)*

Auch „Person 2“ äußert sich in dieser Hinsicht:

> **I:** *„Würdest Du sagen. Gibt es auch bestimmte Lebensbereiche, […], wo Du sagen würdest, da vertraue ich vor allem und da bin ich eher misstrauisch?“ […]*
>
> **B2:** *[…]. „Im Beruflichen ist es glaube ich eher so, dass man manchmal einfach Leuten vertrauen muss aber ihnen gleichzeitig auch misstraut, weil man natürlich da gezwungenermaßen auch mit gewissen Menschen zusammen arbeiten muss, die kann man sich ja nicht so aussuchen wie im privaten Bereich."*
>
> **I:** *„Also gibt es gleichzeitig Vertrauen und Misstrauen?“*
>
> **B2:** *„Ja. Im Beruflichen.“ (Z37)*

Die Wahrnehmung der Möglichkeit einer Koexistenz hängt ebenso von der Relevanz der Misstrauen auslösenden Aspekte ab. Insofern der auslösende Faktor als gravierend eingestuft wird, überwiegt vor allem das Misstrauen und das Vertrauen wird (nahezu) vollständig verdrängt. Um dies zu verdeutlichen, können nochmals die Aussagen von „Person 4“ herangezogen werden:

> **I:** *„Das heißt, Du würdest sagen, es kann gleichzeitig Vertrauen und Misstrauen einer Person geben?“*
>
> **B4:** *„Ja, das würde ich schon sagen. Es kommt natürlich drauf an, wenn eine Person, wenn ich einer Person misstraue in einem, ja wie soll man das sagen? Wenn das Misstrauen substantieller Natur ist[…] dann wäre das Misstrauen so groß, dass ich das auf die ganze Person und auch insgesamt auf die Person übertragen würde.“ (Z56)*

**Fragestellung 2**

*Inwiefern scheint den Befragten eine Koexistenz von (relativ) großem Vertrauen und Misstrauen möglich?*

**Ergebnis**

Die Befragten betonen zwei Aspekte, die bezüglich der Möglichkeit einer Koexistenz von Relevanz sind. Zum einen die Bereichsspezifizität, in privaten Kontexten erscheint eine Gleichzeitigkeit von relativ großem Vertrauen und Misstrauen nahezu ausgeschlossen, in beruflichen Zusammenhängen ist diese hingegen durchaus wahrscheinlich. Zum anderen die Intensität von Misstrauen. Insofern sich ein äußerst starkes Misstrauen ausbildet hat, so entfällt darüber jegliche Grundlage für Vertrauen und eine Kombination von stark ausgeprägtem Vertrauen und Misstrauen ist in diesem Fall scheinbar ausgeschlossen.

### 2.4.1 Ableitung von Kategorie 1: „Vertrauen-Misstrauen-Beziehung“

Als Synthese der Aussagen der Interviewpartner/innen wurde die Kategorie 1 „Vertrauens-Misstrauen-Beziehung“ abgeleitet, welche die zentralen Inhalte zur subjektiven Konstruktion der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen durch die Befragten bündelt.

Die Kategorie (s. Abb. 8) enthält zwei Variablen a) „Dimensionalität“ und b) „Koexistenz“. Zur Variable Dimensionalität gehören Aussagen, die sich mit der Beziehungswahrnehmung der Konstrukte Vertrauen und Misstrauen befassen. Sie unterteilt sich in die Untervariablen „eindimensional“ und „zweidimensional“. Aussagen, die eine eindimensionale Konstruktion von Vertrauen und Misstrauen enthalten, werden der ersten Untervariable zugeordnet. Aussagen, die eine zweidimensionale Konstruktion implizieren, der zweiten. Die Variable „Koexistenz“ umfasst Einschätzungen, inwieweit koexistierende stark ausgeprägte Einstellungen als wahrscheinlich bzw. möglich wahrgenommen werden. Der Begriff der Koexistenz bezieht sich somit auf das gleichzeitige Auftreten von (relativ) großem Vertrauen und (relativ) großem Misstrauen. Im Zuge einer eindimensionalen Konstruktion könnte es eine solche Gleichzeitigkeit nicht geben. Diesbezüglich wurden die beiden Untervariablen „beruflicher Kontext“ und „privater Kontext“ gebildet.

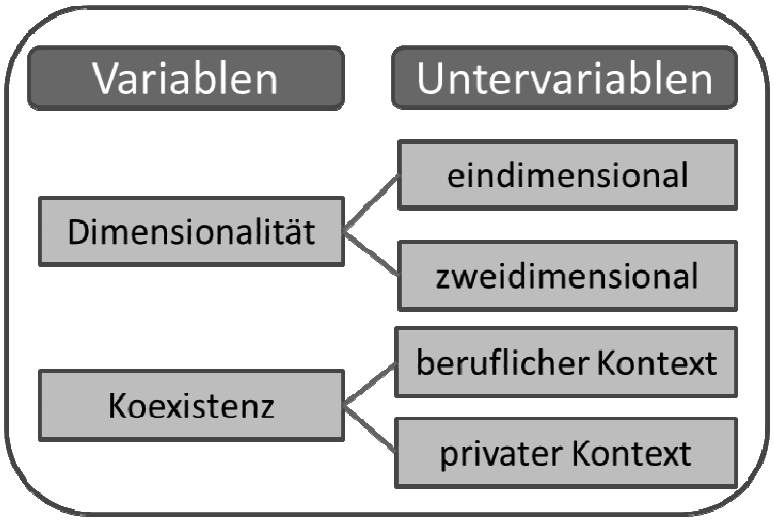


**Abbildung 8: (Unter-)Variablen zur Kategorie „Vertrauens-Misstrauens-Beziehung“[26]**

**Fragestellung 3**

*Welche Faktoren bedingen die Misstrauenstendenz als Basis der Misstrauensgenese?*

Bezüglich der Misstrauenstendenz kristallisiert sich in den Aussagen der Befragten der bereichsspezifische Charakter deutlich heraus. Die Befragten ziehen einen relativ klaren Trennstrich zwischen privaten und beruflichen Zusammenhängen. Im privaten Kontext scheint Misstrauen tabuisiert zu sein, es wird als unangemessen und zerstörerisch für eine Beziehung angesehen, wie die Aussagen von „Person 4“ beispielhaft aufzeigen:

> **B4:** *„Ich hätte erst mal gesagt, beruflich und privat macht einen Unterschied.“*[…] *Wenn mir was wichtig ist, sagen wir mal so, wenn mir was wichtig ist und ich dem misstraue, ist das was anderes, löst das dann noch mehr aus, wie wenn ich [jemandem] misstraue, zu dem ich aber eher eine sachliche Beziehung habe oder eine berufliche Beziehung habe, würde ich sagen. Also Misstrauen ist, kann ein bisschen negativ sein will ich damit sagen. Aber wenn ich Misstrauen habe und das ist im Freundschaftsbereich, im privaten Bereich, etwas, wo ich eine starke emotionale Bindung habe, dann würde ich sagen, kann es so richtig stark negativ besetzt sein.“ (Z12)*

Eine ähnliche Perspektive nimmt „Person 5“ ein:

> **B5:** *„Na ja, das ist schon schon etwas anderes. Im privaten Umfeld hat man ja, sag ich mal, meistens so sag ich mal, dass sich gleich und gleich gesellt. Man gehört sich zu einer bestimmten Gruppe dazu, meinetwegen den Nachbarn, der Freunde, der Bekannten. Da überwiegt natürlich zunächst erstmal grundsätzlich das Gefühl des Vertrauens.“* (Z62)

[26]In Tabelle 1A (s. Anhang) findet sich eine ausführliche Darstellung der abgeleiteten Kategorien sowie Ankerbeispiele.

„Person 3“ fasst diese Kernaussage zusammen*:*

> **B3:** *„Das eine [private] Misstrauen ist für mich verletzend und das andere Misstrauen ist geschäftsmäßig, ist ganz normal […].“(Z11)*

In beruflichen Zusammenhängen wird Misstrauen somit vielfach nicht nur für möglich, sondern als wahrscheinlich oder gar notwendig angesehen. So weist „Person 3“ darauf hin:

> **B3:** *„Misstrauen beruflich bedeutet für mich, dass ich meinem Geschäftspartner grundsätzlich misstraue. Aber das ist dann ein anderes Misstrauen. Das eine Misstrauen ist für mich verletzend und das andere Misstrauen ist geschäftsmäßig, ist ganz normal, Schutzmisstrauen, […] würde ich sagen.“ (Z9)*

Auch „Person 5“ äußert sich in ähnlicher Art und Weise*:*

> **B5:** *„Im Beruf muss man das erstmal aus meiner Sicht anders sehen, weil man ja häufig im Konkurrenzverhältnis miteinander steht, […].“* (Z69)

Diese Interessenkonflikte begünstigen seiner Einschätzung nach Misstrauen, auch wenn sich Interaktionspartner/innen ansonsten untadelig verhalten. Im weiteren Verlauf führt „Person 5“ diesbezüglich aus:

> **B5:** *„Jetzt kann es aber trotzdem sein, dass ein ganz sympathischer Mensch vor dir sitzt, aber der kommt aus nem anderen Bereich, möglicherweise ein Bereich, von dem man weiß, dass er ähm ein Gegenpol zu deinem Bereich da ist - dass also hier darum gerungen wird, um Einflüsse in der Unternehmung, das … das z.B. Arbeitsplätze oder Personen dort ähm ja gebraucht werden […].“*
>
> **I:** *„Ja.“*
>
> **B5:** *„… also ein Bereich will sich erweitern [ein] anderer Bereich vielleicht nicht, aber wenn du jetzt so in einer Konkurrenzsituation bist, dann muss man erst mal grundsätzlich das hinterfragen, was will die Person eigentlich unabhängig von ihrem persönlichen Verhalten. Ich habe Menschen im Beruf miterlebt, die sind persönlich unheimlich integer, trotzdem muss man aufpassen, die kommen mit einer gewissen Auftragslage, die nicht der Auftragslage äh entsprechen muss, die man selber auf seinem Bereich hat […].“*
>
> **I:** *„Ja. “*
>
> **B5:** *„… so im Kern muss man immer schauen, wie das jeder ne gewisse Interessenlage hat und das Verhalten das Verhalten durch das Interesse dort eben halt gefärbt wird.“ (Z121)*

**Fragestellung 3**

*Welche Faktoren bedingen die Misstrauenstendenz als Basis der Misstrauensgenese?*

**Ergebnis**

Die Aussagen verdeutlichen, dass auch die Misstrauenstendenz bereichsspezifisch ausgeprägt ist. In privaten Kontexten unterliegt Misstrauen einer Tabuisierung, in beruflichen Kontexten wird es als möglich und teilweise als notwendig erachtet. Damit wird auch der Zusammenhang zwischen Misstrauenstendenz und den Ansichten zur Möglichkeit einer Ko-Existenz von großem Vertrauen und großem Misstrauen deutlich.

**Fragestellung 4**

*Welche bereichsspezifischen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen lassen sich identifizieren?*

Im Hinblick auf Erwartungen über misstrauensbegünstigender Merkmale und Verhaltensweisen beziehen die Interviewpartner/innen neben aktuellem Geschehen auch zurückliegende Erfahrungen mit ein, wie an den Aussagen von „Person 5“ deutlich wird:

> **B5:** *„Ja gut, dann [bei Misstrauen] denkt man natürlich erst mal an Personen äh, […] oder mit denen man in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht hat.“ (Z10)*

Ferner kann festgehalten werden, dass Misstrauen dabei vor allem mit einer Enttäuschung bzw. einer Verletzung verbunden wird, so äußert sich „Person 1“:

> **B1:** *„[…] wenn die mich irgendwo auf eine Weise enttäuscht hat, […]. Und das ist dann für mich auch ein Misstrauen sozusagen.“ (Z9)*

Die Befragten führen auch eine Reihe konkreter Verhaltensaspekte an, diese wurden neuen übergeordneten Begriffen zugeordnet, die sich ebenso in Tabelle 2A (s. Anhang) wiederfinden. Für die Entstehung von Misstrauen scheint darüber hinaus relevant, inwiefern ein Verhalten als bewusst schädigend (bspw. gezielt manipulatives Verhalten) und nicht als bloße Fahrlässigkeit interpretiert wird.

**Unehrlichkeit/Lügen**

Zu den zentralen misstrauensbegünstigender Verhaltensweisen gehört laut Aussagen der Interviewpartner/innen das Erleben von Unehrlichkeit. Diesbezüglich äußert sich bspw. „Person 2“:

> **I:** *„Ok. Was wären denn so typische Sachen, Faktoren, Situationen, die Misstrauen im Beruf bei Dir auslösen?“*
>
> **B2:** *„Ja. Also Misstrauen würde bei mir auffallen, besonders wenn ich merke, dass etwas nicht stimmt, dass jemand unehrlich ist. Dann würde ich glaube ich misstrauisch werden, […]. Ich denke, das ist so der Hauptpunkt, wenn ich misstrauisch werde.“ (Z77)*

Auch „Person 9“ betont diesen Aspekt:

> **B9:** *„Also Ehrlichkeit, dass Ehrlichkeit nicht da ist […].“*

**Unzuverlässigkeit/Wortbruch**

Neben erlebter Unehrlichkeit bzw. Lügen berichten die Befragten davon, dass Unzuverlässigkeit Misstrauen auslösen kann. Unzuverlässigkeit bezieht sich dabei u.a. auf Wortbrüche, also das Nichteinhalten eindeutiger Absprachen. So führt „Person 9“ aus:

> **B9:** *„Vielleicht wenn man Wörter nicht hält oder so, ja.“ (Z220)*

Ähnlich äußert sich Person 7:

> **I:** *„Sie haben das ja vorhin gesagt, bei jungen Kolleginnen, zum Beispiel, wenn jemand jetzt häufiger unzuverlässig ist?“*
>
> **B7:** *„Natürlich, das führt auch zu Misstrauen, ja.“ (Z52)*

**Unaufrichtigkeit/Falschheit**

Dieser Oberbegriff umfasst einerseits Aspekte, wie das Lästern und Tratschen, andererseits Unberechenbarkeit im Handeln. Beispielhaft können diesbezüglich die Aussagen von „Person 2“ herangezogen werden:

> **B2:** *„[…] Oder wenn man halt wirklich mitbekommt, dass eine Person sich bei mir beispielsweise, […], sich anders verhält als sich gegenüber anderen Leuten ist.“*
>
> **I:** *„Das wäre?“*

**B2:** „*Dass man, also ich kann Dir ein Beispiel sagen. Ich sitze im Dienstzimmer hier unten und ich kenne eine Person eigentlich, die immer sehr offen ist sobald sie mich sieht, sehr freundlich, sehr nett. Jetzt weiß sie nicht, dass ich im Dienstzimmer sitze und ich höre sie mit einer anderen Person reden und da ist sie überhaupt nicht freundlich und nett. Und das macht mich natürlich misstrauisch. Also wenn ich so was mitkriege, dann werde ich natürlich da auch vorsichtiger.“* (Z81)

Ähnlich äußern sich die Personen „7 und 8“:

**B7:** „*Ja, von daher, naja wenn jetzt jemand, wie soll ich das ausdrücken? Natürlich gibt's, gibt's da auch welche, wo man auch misstrauisch wird […] Ja wenn jemand, mal allgemein jetzt gesagt […] ich sag jetzt mal tratscht.“ (Z19)*

**B8:** „*[…], ja das würde mich misstrauisch machen oder* wenn eine gewisse Person scheißfreundlich ist und nächsten Tag der Chef darüber Bescheid weiß.“ (Z25)

### Unerwünschte Weitergabe von Informationen

Auch die unerwünschte Weitergabe von Informationen gehört zu den mehrfach genannten zentralen misstrauensbegünstigenden Aspekten. „Person 7“ berichtet hierzu:

**B7:** *„Ja und und und dann immer schnell (.) ähm dahin gehen und …“*

**I:** *„Infos weitergeben?“*

**B7:** *„Zum Beispiel, Ja.“ (Z46)*

Ähnliche Aussagen finden sich mit Blick auf die Aussagen von „Person 10“*:*

**I:** „*Wenn Sie sagen, da haben Sie nicht so nen Vertrauen, da ist vielleicht so nen bisschen Misstrauen da. Woran liegt das? Was ist das-ist das, warum?*“

**B10:** „*Ich weiß genau wenn man etwas Privates weitererzählt, dann wird das gleich weitererzählt. Deswegen sag ich immer: "Erzähl nicht deine Probleme von zu Hause. Das wird gleich gegen einen verwendet und das ist nicht schön.“ (Z37)*

### Mangelnde Arbeitsleistung

Einige Befragte unterscheiden bewusst den Leistungsaspekt als misstrauensbegünstigenden Faktor von sonstigen Verhaltensweisen. So führt bspw. „Person 3“ aus:

**B3:** *„Es gibt bei uns sehr sensible technische Bereiche, wo ich darauf angewiesen bin, dass die Leute das gut machen und gewissen Leuten misstraue ich dann. […] Oder auch, ich misstraue ihnen, ob sie sorgsam genug sind.“ (Z54)*

Auch „Person 5“ ist eine Differenzierung wichtig:

> **B5***: … Also da würd ich erstmal zwei Dinge unterscheiden äh also Misstrauen einmal in der Person […] und Misstrauen in der Leistung […]. Ja also es gibt äh … unheimlich nette und integere Arbeitskollegen, aber die erforder… und erfüllen nicht den Leistungsanspruch, den du äh hast und du hast den Eindruck noch nicht, dass sie noch nicht soweit sind […] dann guck ich mir deren Arbeitsleistung und deren Ergebnisse natürlich wesentlich kritischer und intensiver an […].“ (Z160)*

**Direkte, gezielte Schädigung/manipulatives Verhalten**

Wie einleitend angeführt, zählt eine als bewusst bzw. gezielt wahrgenommene Schädigung zu den stärksten Auslösern von Misstrauen; so berichtet „Person 8“:

> **B8:** *„[…], ja das würde mich misstrauisch machen oder wenn eine gewisse Person scheißfreundlich ist und nächsten Tag der Chef darüber Bescheid weiß. Wenn also klar ist, dass man sich auf eine, also dass eine Person einem bewusst eine auswischen möchte.“ (Z25)*

Auch „Person 4“ äußert sich in vergleichbarer Weise:

> **B4:** „*Wenn jemand, wenn man direkt geschädigt wird, vielleicht ist das auch Misstrauen? Ja, man wird vorsichtig vielleicht. Auch, wenn jemand einen verletzt irgendwie, dann misstraut man dieser Person auch, ja.“ (Z101)*

„Person 5“ schildet eine solche Situation ausführlich:

> **B5:** „*Also da hab ich ne sehr deutlich eine Situation [bezüglich dem Erleben von Misstrauen vor Augen] […], da bin ich äh in ein Projekt abgeordnet worden und dieses Projekt hatte sich bestimmte Arbeitssitzungen vorgenommen und ich konnte in der letzten […] nicht durchgehend dabei sein - musste aber sicherstellen, […] unsere Bereichsinteressen in dem Ergebnis des Projektes hinterlegt gewesen sind. Und ich habe dann in der Mittagspause den Projektleiter zur Seite genommen und hab gesagt, ich muss jetzt leider aufhören, aber für mich ist ganz ganz wichtig, dass in dem […] Abschlussbericht das und das und das aus unseren Sicht mit enthalten ist, weil das für uns fundamental […] gewesen ist. Und da hat er mir nett „Ja“ gesagt und paar Tage später bin ich dann zu meinen Vorstand rein, der sich fürchterlich aufgeregt hat, weil der Projektleiter hat das seinem Vorgesetzten so vermittelt, als würde auf das Projekt ein unangemessener Einfluss aus unserem Bereich heraus ausgeübt worden sein, also das haben die beiden Obereren, die sich nicht grün gewesen sind, genutzt, um sich gegenseitig einen zu pulen. Das heißt, er hat mein Vertrauen ausgenutzt, um zu sagen, dieses Arbeitsergebnis möchte ich da noch wiederfinden und hat es seinem Vorgesetzen gespickt, damit der einen Vorwand hatte, äh gegen meinen Vorgesetzten zu schießen.*“ (Z251)

**Kontrolle**

Mehrfach thematisiert wird auch der Zusammenhang zwischen Misstrauen und Kontrolle. Dabei ist ein gewisses Maß an Kontrolle - meistens durch den Vorgesetzten ausgeübt - für viele Befragte nachvollziehbar. „Person 6“ merkt dazu an:

> **B6:** *„Ist-ist manchmal ist es jetzt zum Beispiel, wenn jetzt jemand recht schnell fertig ist, irgendwie, wenn man sagt, das kann irgendwie nicht sein, dass sie schon fertig ist oder was. Wo man da mal so [lautes Ausatmen] ne Stichprobe macht […]. (Z56)*

Kontrolle gehört somit tendenziell zum Arbeitsleben und muss nicht zwangsläufig in Verbindung zu Misstrauen stehen, wie auch „Person 4“ betont:

> **B4:** *„Also ich kann Personen vertrauen oder ihnen misstrauen, ob ich Kontrolle habe oder nicht. Ich würde fast sagen, das spielt keine Rolle.“ (Z131)*

„Person 2“ weist darauf hin, dass Kontrolle unter Umständen eine Basis für Vertrauen darstellen kann:

> **I:** „*Misstrauen und Kontrolle, gehört das für Dich zusammen? Ist es ähnlich?“*
>
> **B2:** „*Ich glaube, es hat so in gewisser Weise was miteinander zu tun. Also irgendwie gibt es da eine Beziehung, könnte man sagen, zwischen Misstrauen und Kontrolle. Könnte man aber auch Vertrauen und Kontrolle, gehört auch zusammen.“*
>
> **I:** „*Wie gehört zusammen*?“
>
> **B2:** *„Also zum Vertrauen, damit jemand vertraut, ist eine Kontrolle auch gut. In dem Sinne. Wenn man kontrolliert und man weiß, gut, man kann ihm vertrauen, so sieht’s aus.“ (Z283)*

„Person 1“ wiederum weist auf die Gefahr hin, dass schon ein geringes Maß an Kontrolle Misstrauen auslösen kann:

> **B1:** *„[…] Gut, es gibt ja jetzt auch einen guten Spruch, Kontrolle ist besser als Vertrauen oder so. Aber für mich selber muss ich ganz ehrlich sagen, ist dieses, die Kontrolle in einer Hinsicht schon ganz schön hart. Weil dadurch kommt dann auch irgendwo wieder Misstrauen auf, ne?“ (Z282)*

Insbesondere ein subjektiv hohes Maß an Kontrolle wird negativ beurteilt, da dieses dann meist als Misstrauenshandlung interpretiert wird, wie die Aussagen von „Person 3“ verdeutlichen:

**B3:** *„[…] die [Kontrolle und Misstrauen] hängen ganz stark miteinander zusammen. Gerade wenn man misstrauisch ist, braucht man, hat man das Bedürfnis nach Kontrolle. Also ich habe das Bedürfnis dann (überlegt), doch das Bedürfnis, wenn ich misstrauisch bin, muss ich versuchen, versuche ich das Misstrauen durch kontrollieren zu besänftigen.“(Z271)*

### Unangemessene(s) Auftreten/Selbstdarstellung

„Person 7“ stellt ein übertriebenes Auftreten und eine allzu starke positive Außendarstellung als Misstrauen auslösend heraus:

**B7:** *„[Wenn jemand] Dinge von sich gibt und sich in Mittelpunkt stellt. Aber jetzt nicht in positiver Weise, sondern in negativer Weise. Sich in Mittelpunkt stellt.*

**I:** *„Was ist denn negativer Weise in Mittelpunkt stellen?“*

**B7:** *„Ja allgemein gesagt, es gibt Menschen, die arbeiten, die arbeiten, die arbeiten, die rackern, die gucken nie auf die Uhr und so weiter und sofort. Und dann gibt es andere, die so nicht sind, aber die es in anderer Weise verstehen, ähm Lob zu bekommen.“ (Z26)*

### Mangelnde Veränderungs- und Reflexionsbereitschaft

„Person 8“ betont, dass sich Misstrauen entwickelt, wenn eine Person nach der Äußerung von Kritik am bisher gezeigten Verhalten festhält und keine Bereitschaft zeigt, das eigene Handeln zu hinterfragen:

**I:** *„Ok. Wie müsste sich denn jemand verhalten, damit man misstrauisch wird?“*
**B8:** *„Ich müsste wissen, dass-[…] also er kann es nur gewesen sein und streitet es ab, also jemand, der nicht in der Lage ist zu reflektieren, was er jetzt selber irgendwie gemacht hat […].“ (Z13)*

### Konstruktimmanenter Aspekt: reziproke Dynamik

Die Interviewpartner/innen verweisen neben direkten Einflüssen auf die Misstrauensentwicklung durch Interaktionserfahrungen auf den Aspekt einer reziproken Dynamik als konstruktimmanenten Faktor von Misstrauen. So gibt ein Großteil der Befragten an, dass eine misstrauische Atmosphäre eine sich selbst verstärkende Komponente enthält. Misstrauen evoziert folglich immer weiteres Misstrauen. „Person 1“ äußert sich dazu wie folgt:

**B1:** *„Also man sollte nicht immer sofort misstrauisch, weil wenn man sofort, sag ich jetzt mal, in eine Berufsdings rein geht, ist man sofort, ich sag mal das ganze Verhalten von einem auch selber gegenüber dem Vorgesetzten wird ja dann doch irgendwo negativ, denke ich mal. Weil man hat ja gleich sofort so eine Stimmung, ich sag mal die Miene auch aufgesetzt, man weiß es mal ja nicht, ne? Ich meine, ich kann nicht einfach gegenüber einem Chef oder wo ich mich jetzt*

*vorstelle, sag ich jetzt, misstrauisch sein und dann mit so einem Lächeln, ich glaube das schafft kein Mensch."* (Z186)

Ähnlichen Überlegungen folgt „Person 3":

> **B3:** *„Wenn mein Gegenüber im Beruf merkt, dass ich ihm gegenüber misstrauisch bin, denke ich, hat es die direkt Gegenwirkung, dass er auch misstrauisch ist. Genau, erstmal würde ich sagen schon." (Z146)*

Auch „Person 5" vertritt diese Position:

> **B5:** *„Ja natürlich. Wenn du da so´n Vorgesetzten hast, der dich ständig kontrolliert, musst du ja das Gefühl haben, der vertraut dir nicht und insofern bringst du ihm ja auch nicht Vertrauen entgegen, sondern wirst misstrauisch und dann geht die Spirale eigentlich gegenseitig los." (Z434)*

Diese reziproke Dynamik der Selbstverstärkung erklärt sich darüber, dass sich Misstrauen gegenüber anderen kaum verbergen lässt, es wird dem Gegenüber vielmehr (irgendwann) bewusst. So betont „Person 4":

> **B4:** *[…] also ich kann mir schlecht vorstellen, dass das Misstrauen, das eine Person einer anderen Person gegenüber sieht, so isoliert bleibt, dass das nicht noch mehrere mitbekommen. Oder, dass das Gegenüber der Person nicht mitbekommt, der man misstraut. Und deshalb glaube ich, dass es tatsächlich eine Atmosphäre schaffen kann, die so etwas fördert. Das kann ich mir schon vorstellen." (Z161)*

**Fragestellung 4**

*Welche bereichsspezifischen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen lassen sich identifizieren?*

**Ergebnis**

Die Befragten nennen eine Vielzahl von misstrauensfördernden Einflussfaktoren; diese können insgesamt neun Oberbegriffen zugeordnet werden. Insgesamt betonen die Befragten, dass vor allem das Erleben eines gezielt negativen Verhaltens besonders starke Misstrauensimpulse aussendet. Über konkrete Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen hinaus verweisen die Interviewpartner/innen den sogenannten konstruktimmanenten Aspekt einer reziproken Dynamik der Selbstverstärkung, dem Misstrauen unterliegt.

### 2.4.2 Ableitung von Kategorie 2: „Aspekte der Misstrauensgenese“

Aus der Bündelung der Aussagen zu den Aspekten der Misstrauensgenese wurde die gleichnamige Kategorie 2 (s. Abb. 9) abgeleitet. Sie enthält zwei Variablen („Misstrauenstendenz“ und „Misstrauensentwicklung") mit zentralen Aussagen zur Misstrauenstendenz sowie Aussagen zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen. Dabei wird die Variable „Misstrauenstendenz“ in zwei Untervariablen aufgeteilt, „privater Kontext“ und „beruflicher Kontext“. Diese bündeln Aussagen darüber, inwiefern Misstrauen kontextbezogen als typische oder untypische Strategie angesehen wird. Die Variable „Misstrauensentwicklung“ untergliedert sich in die Untervariablen „konkrete Verhaltensweisen“ und „konstruktimmanente Aspekte“. Die Untervariable „konkrete Verhaltensweisen“ bündelt Aussagen zu misstrauensfördernden Faktoren in der Interaktion und umfasst dabei insgesamt neun Oberbegriffe. Die Untervariable „konstruktimmanente Aspekte“ enthält Aussagen, welche die Entwicklung von Misstrauen über die spezifischen Merkmale des Konstruktes erklären.

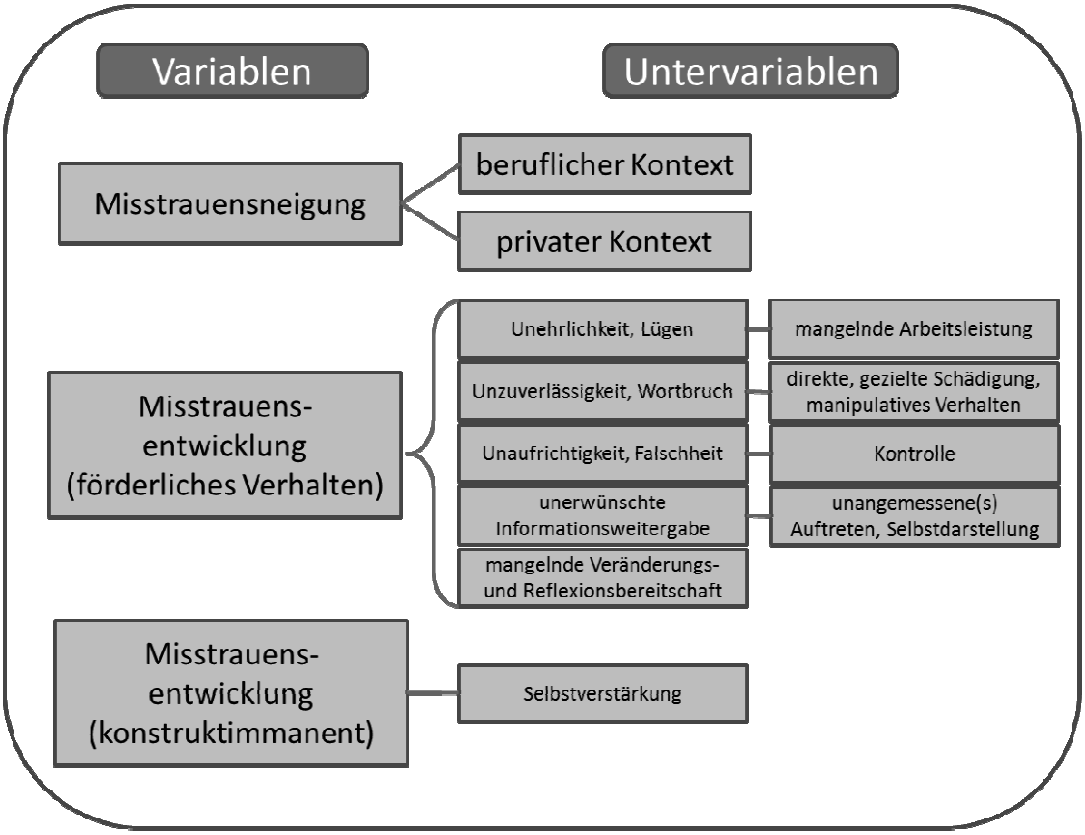


**Abbildung 9: (Unter-)Variablen zur Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“**[27]

[27] In Tabelle 2A (s. Anhang) findet sich eine ausführliche Darstellung der abgeleiteten Kategorien sowie Ankerbeispiele.

**Fragestellung 5**

*Inwiefern bestätigen bzw. ergänzen die Ergebnisse den bisherigen Forschungsstand?*

**Ergebnis**

Die dargestellten Befunde bestätigen die bisherigen Forschungserkenntnisse in zweierlei Hinsicht. Zum einen halten die Interviewten eine Koexistenz von relativ großem Vertrauen und Misstrauen für möglich, zum anderen konnten Hinweise auf die Bereichsspezifizität der Misstrauenstendenz gefunden werden. Diese scheint in beruflichen Kontexten stärker ausgeprägt zu sein, in privaten Zusammenhängen hingegen ist Misstrauen tendenziell tabuisiert. Interessant ist, dass sich die Interviewten in Folge der kognitiven Auseinandersetzung mit der Möglichkeit einer Koexistenz von Vertrauen und Misstrauen, mit Blick auf die Konstruktrelation, eher einer zweidimensionalen Konstruktion zuwenden. Hinsichtlich der Frage nach der Möglichkeit einer Gleichzeitigkeit von stark ausgeprägtem Vertrauen und Misstrauen finden sich ferner Erweiterungen, so lassen sich in den Aussagen Hinweise auf eine kontextabhängige Unterscheidung der Möglichkeit einer Koexistenz finden. In privaten Kontexten ist eine Koexistenz von relative großem Vertrauen und Misstrauen nach Ansicht der Befragten unwahrscheinlich, denn eine private Beziehung, in der sich Misstrauen etabliert, wird in der Regel abgebrochen. In beruflichen Zusammenhängen ist eine Gleichzeitigkeit von Vertrauen und Misstrauen hingegen sehr wohl vorstellbar oder erscheint sogar angemessen. Dies hängt u.a. mit den damit im Zusammenhang stehenden unterschiedlichen Interessenlagen der beteiligten Personen zusammen. Auch mit Blick auf die Entwicklung von Misstrauen bestätigen die Ergebnisse die bisherigen Befunde einerseits und erweitern diese andererseits. So wird auf die reziproke Dynamik der Selbstverstärkung und diesbezüglich die Schwierigkeit hingewiesen, Misstrauen verdeckt zu halten. Ebenso werden der Zusammenhang von Kontrolle und Misstrauen sowie bereits in der Literatur benannte misstrauensbegünstigende Verhaltensweisen angesprochen. Gleichwohl finden sich Aspekte wie mangelnde Reflexionsbereitschaft oder ein unangemessenes Auftreten bzw. eine unangemessene Selbstdarstellung als Erweiterung misstrauensrelevanten Verhaltens. Interessant ist ferner der Hinweis, dass insbesondere die Wahrnehmung eines bewusst schädigenden Verhaltens, das Misstrauen stark befördert.

**Fragestellung 6**
*Inwiefern nennen die Proband/innen gleichermaßen dysfunktionale und funktionale Einflüsse von Misstrauen?*

**Dysfunktionale Einflüsse von Misstrauen**

Hinsichtlich der „Einflüsse von Misstrauen“ sprechen die Interviewten in erster Linie negative Aspekte an, wenngleich teilweise auch auf produktive Potenziale hingewiesen wird. Die stark negative Konnotation kann beispielhaft in den Aussagen von „Person 7“ verdeutlicht werden:

> **I: „***[…] Ich fang mal an mit nem Begriff, Misstrauen, wenn Sie das so hören, Misstrauen, was fällt Ihnen da spontan zu ein?*
>
> **B7:** „*Oh Gott. Misstrauen*.“
>
> **I:** *„Ist das positiv, negativ besetzt?“*
>
> **B7:** *„Ja das Wort selber ist ja nu immer negativ besetzt*.“ (Z5)

Darüber hinaus scheint Misstrauen ein verstärktes Kontrollbedürfnis zu erzeugen. Somit wäre Kontrolle gleichermaßen Wirkfaktor als auch Ergebnis von Misstrauen. Nochmals sei „Person 3“ zitiert:

> **I:** *„Ok. Noch ein letzter Bereich: Misstrauen und Kontrolle. Inwieweit stehen die beiden Begriffe zueinander,[…] oder sind die losgelöst voneinander?*“
>
> **B3:** „*Nein, die hängen ganz stark miteinander zusammen. Gerade wenn man misstrauisch ist, braucht man, hat man das Bedürfnis nach Kontrolle. Also ich habe das Bedürfnis dann (überlegt), doch das Bedürfnis, wenn ich misstrauisch bin, muss ich versuchen, versuche ich, das Misstrauen durch kontrollieren zu besänftigen.“ (Z268)*

„Person 5“ berichtet von negativen Einflüssen auf die Teamatmosphäre durch Misstrauen und der damit verbundenen Kontrolle:

> **B5:** *„Also a) Motivation hat gelitten b) äh man hat sich ständig unter Leistungsdruck gefühlt c) man hat sich selber abgesichert.“*
>
> **I:** *„Wie abgesichert?“*
>
> **B5:** *„Indem man z.B. also Vermerke geschrieben hat, Dinge schriftlich reingereicht hat, anstatt persönlich abzusprechen ne, also dann Fakten äh zu äh zu schreiben sich äh also sich absichert.“ (Z416)*

Auch „Person 2“ weist auf ähnlich negative Einflüsse von Misstrauen hin:

> **I:** *„Wie wirkt sich das [Misstrauen] jetzt bspw. auf Dein Wohlbefinden aus? Nicht nur in dem Moment, sondern vielleicht auch längerfristig? […]“*
>
> **B2:** *„Also auf mein Wohlbefinden?“*
>
> **I:** *„Genau.“*
>
> **B2:** *„Also bei mir wirkt es sich stärker muss ich sagen. Wobei ich glaub ich auch sowieso ein sehr beziehungsorientierter Typ bin. Also wenn dann wirklich in Beziehungen so was rein kommt, wo ich denke „das ist alles nicht so gut“ oder da ist irgendeine Sache, die mir nicht so gut gefällt, wirkt sich das schon sehr auf meine Gesamtperson aus. […]. Also […] ich mach mir da schon sehr viele Gedanken glaube ich immer drüber.“ (Z163)*

„Person 4“ berichtet ebenfalls von negativen Einflüssen auf die Atmosphäre, äußert darüber hinaus jedoch auch dahingehend, dass Misstrauen als gezielt schädigendes Instrument eingesetzt werden kann:

> **B4:** *„Ja. Also ich kann mir vorstellen, dass Misstrauen vielleicht sogar als Mobbinginstrument genutzt werden kann oder so was. Also ich glaube, dass das sehr schnell eine schlechte Arbeitsatmosphäre schaffen kann.“ (Z208)*

Verschiedene Interviewpartner/innen betonen den Einfluss von Misstrauen auf die alltägliche Kommunikation. Ist diese von Misstrauen geprägt, weist sie nach Ansicht der Befragten einen höflichen aber distanzierten Charakter auf. So äußert sich „Person 7“ wie folgt:

> **I:** *„[Kann] Misstrauen, […] aus Ihrer Sicht irgendein positiven Effekt haben? […]“*
>
> **B7:** *„Also würde ich nicht sagen. […] wenn wirklich dann durch solche Sachen Misstrauen entstehen, hat es für mich nichts Positives. […] So da hat derjenige, der das Negative jetzt erlebt hat, ähm zieht sich, sag ich mal in sein Schneckenhaus zurück und-und versucht dann, den anderen zu meiden. Und jetzt sicher nur dieses Notwendige mit dem abzuhandeln.“*
>
> **I:** *„Dieses Guten Tag sagen eben so.“*
>
> **B7:** *„Ja oder eben das Notwendige, nur jetzt wirklich das, was wichtig ist, das Dienstliche zu besprechen. Und mehr ist da nicht. Da kann- das empfinde ich dann nicht, nicht als positiv.“ (Z61)*

Auch „Person 10“ weist auf einen Zusammenhang zwischen dem Erleben von Misstrauen und der Zurückhaltung von Informationen hin:

**B10:** *„Ich weiß genau wenn, man etwas Privates weiterzählt, dann wird das gleich weitererzählt. […]. Das wird gleich gegen einen verwendet und das ist nicht schön […].“*

**I:** *„Ok. Das heißt, deshalb sagen Sie jetzt bewusst nichts, weil Sie sich nicht so sicher sind.“*

**B10:** *„Genau.“*

**I:** *„Ob das vielleicht weiter erzählt wird.“ (Z41)*

Nach dieser Ansicht können die negativen Einflüsse von Misstrauen soweit gehen, dass ökonomische Nachteile, wie erhöhte Kosten durch Unproduktivität, schlechte Arbeitsqualität oder eine erhöhte Fluktuation, wahrscheinlich sind. So berichtet „Person 1“:

**B1:** *„Kontrolle in einer Hinsicht schon ganz schön hart. Weil dadurch kommt dann auch irgendwo wieder Misstrauen auf, ne?“*

**I:** *„Hatten Sie schon mal einen Vorgesetzten, der sehr stark kontrolliert hat?“*

**B1:** *„Ja, ich muss ganz ehrlich sagen,[…]“*

**I:** *„War das schon mal ein Grund, vielleicht bei einer Kollegin oder bei Ihnen selbst, könnten Sie sich vorstellen, wenn das sehr stark werden würde, diese Kontrolle-„*

**B1:** *„Könnte ich nicht aushalten.“*

**I:** *„Dass Sie dann kündigen würden?“*

**B1:** *„Würde ich gehen, ja. Ich hab das damals auch zu Frau A gesagt, also für mich war das eigentlich der Fall, diese private Sache halt, die dann halt drüben dann war.“ (Z284)*

Auch „Person 3“ weist auf ähnliche Gefahren hin:

**I:** *„Hast Du schon mal irgendwo gearbeitet oder in Deinem jetzigen Beruf eine Situation gehabt, wo Du gemerkt hast, „ok, hier ist eine starke Atmosphäre von Misstrauen. […]“*

**B3:** *„Ja.“*

**I:** *„Wie hat sich das ausgewirkt auf Dich?“*

**B3:** *“[…] Wir hatten vor einem Jahr oder so eine extrem große, ein großes Misstrauen untereinander […]. Also es war so eine extreme Spannung, die mit Misstrauen schon zu beschreiben ist. Auf beiden Seiten schon zu extrem Unproduktivität geführt hat. Also die hat dazu geführt, dass irgendwo eine Reißleine gezogen werden musste, […].*

**I:** *„Hat da auch jemand zum Beispiel mal gekündigt oder hast Du das Gefühl gehabt…“*

**B3:** *„Ja, ja, es sind ein, zwei Leute auch gegangen deswegen. Ja, genau. Ja, es hat eine Bereinigung stattgefunden, es hat auch- es war nachher ein gegenseitiges aufeinander zukommen, aufeinander zu gehen, aber es war eine sehr kritische Situation, weil einfach sich jeder damit beschäftigt hat. Es hat dich von der Produktivität schon abgehalten." (Z181)*

„Person 5" führt diesbezüglich aus:

**B5:** *„[…] Ne gesundes Misstrauen muss man eigentlich auch im Leben mitbringen. Aber sag ich mal, wenn irgendwo eine Basis geschaffen worden ist äh und man äh darauf vertraut, miteinander täglich zuzuarbeiten zu müssen oder periodisch zusammenarbeiten müssen, dann kann natürlich Misstrauen dazu führen, dass die Zusammenarbeit erschwert wird."*

**I:** *„O.k. Was hätte das denn vielleicht für konkrete negative Folgen? […]"*

**B5:** *„Schlechtere Ergebnisse, äh größerer Zeitbedarf, mehr Reibungsverluste." (Z301)*

### Funktionale Einflüsse von Misstrauen

Insgesamt überwiegen die Aussagen zu antizipierten negativen Einflüsse deutlich, gleichwohl äußern einige Befragte sich auch dahingehend, dass sie Misstrauen Einflüsse zuschreiben, die ein gewisses positive Potenzial enthalten. Diesbezügliche Aussage lassen sich differenzieren. Zum einen geben die Befragten an, dass Misstrauen zu Handlungen anregt, welche die misstrauende Person vor negativen Konsequenzen schützt. Zum anderen sind einige Befragte der Ansicht, dass Misstrauen die kritische Auseinandersetzung mit erlebtem Verhalten oder bestehen Strukturen anregt, was als produktives Potenzial verstanden werden kann. Vor allem Schutzfunktion von Misstrauen wird mehrfach Bezug genommen. Diesbezüglich äußert sich „Person 3":

**B3:** *„Misstrauen beruflich bedeutet für mich, dass ich meinem Geschäftspartner grundsätzlich misstraue. […] das […] Misstrauen ist geschäftsmäßig, ist ganz normal, Schutzmisstrauen, […] würde ich sagen."*

Er führt später weiter aus:

**B3:** *„Ja, ich finde Misstrauen ist von mir nicht grundsätzlich negativ besetzt. […] im Geschäftsleben gegenüber dem Kunden oder gegenüber dem Geschäftspartner, da ist Misstrauen Standard würde ich sagen. Es ist auch Vorsicht. Also Misstrauen, das hat sehr stark mit Vorsicht- ja, nicht mit Vorsicht gleichzusetzen aber ist misstrauisch einfach, weil man nicht weiß, wie derjenige sich verhält."*

**I:** *„Schutz?"*

**B3:** *„Ja, Schutz. Eine Schutzfunktion, die wenn sie nicht da wäre auch, ja, das wäre schädlich. Genau. Weil das Misstrauen oft gerechtfertigt ist, sag ich einfach mal so. Genau, das Misstrauen im Berufsleben ist oft gerechtfertigt." (Z9)*

Auch „Person 9“ gibt an, dass Misstrauen als Schutz vor Enttäuschung dienen kann:

> **I:** *„Ja ok. Gibt-gibt's irgendwas positives was Misstrauen haben kann für Sie?“*
>
> **B9:** *„Ich bin generell vorsichtiger ich generell im so im Leben, ja. Ich-ich verlasse mich nicht so schnell und ich-ich enttäusche auch mich nicht so schnell, ja. Ich versuche ahh meine Art zu leben wie ich bin, ja also ich habe nicht-ich hab vielleicht, denn ich glaube das ist auch, das hat auch mit Lebenserfahrung zu tun oder so. Also ich bin-ich erwarte nicht so viel, ich werd auch nicht so viel enttäuscht. Vielleicht das hilft mir ähh diese Erlebnisse zu ersparen.“ (Z24)*

Ähnlich sieht es „Person 2“:

> **B2:** *„Es ist halt so- ich hatte ja vorhin schon beschrieben, dass ich eigentlich ein sehr positiv denkender Mensch bin. Jetzt lernt man aber so mit der Zeit auch gerade so in dieser Situation halt, es ist nicht alles Friede, Freude, Eierkuchen bei den Leuten, es ist nicht so, auch wenn man es gerne so sehen möchte, dass es alles toll ist und alles gut funktioniert. […]. Das ist glaube ich einfach eine Erfahrung, die man auch mit der Zeit macht. Also auch wenn man die Leute gerne lieb und nett haben will, sie nicht alle lieb und nett sind. Sind sie einfach nicht. Und ich denke, deswegen ist so ein bisschen vielleicht so eine vorsichtige Haltung. Kann man vielleicht eher sagen als ein misstrauisches Verhalten, ist glaub ich in dem Sinne dann schon ganz wichtig. Damit man sich selber vielleicht auch so ein bisschen schützt […]. 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.“* (Z227)

Über diese Schutzfunktion hinaus, sehen die Befragten auch ein gewisses Potenzial von Misstrauen, welches indirekt mit dieser Schutzfunktion in Verbindung steht. Dieses Potenzial bezieht sich auf Anregung zum kritischen Hinterfragen von Gegebenheiten oder Positionen sowie zum eigenen Perspektivwechsel im Zuge eines Erlebens von Misstrauen. So kann Misstrauen nach Aussage von „Person 8“ vor einer zu großen Betriebsblindheit bewahren:

> **I:** *„Sie haben ja vorhin gesagt, Betriebsblindheit, kann in so einer Situation Misstrauen irgendwie günstig sein?*
>
> **B8:** *„Dass man gegen sich selbst dann hinterfragen, oder? Ja na klar. Dann wäre es günstiger.“ (Z67)*

„Person 1“ betont hingegen, dass ein gewisses Maß an Misstrauen bei der Informationssuche unterstützt, es führt dazu, Gegebenheiten kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren:

> **B1:** *„[…]. Ich denke mal so, klein wenig Misstrauen muss man immer haben und ich sag mal auch selber Informationen, ob das auch wirklich alles so ist. Sag ich jetzt mal, ob das nicht genehmigt werden kann oder dies, oder ob das nicht anders gehen kann. Sag ich jetzt mal auch so mit Sparmaßnahmen, dass man halt dann immer sagt „nee, wir müssen jetzt da und da sparen“, dass man dann doch selber mal guckt und sagt „Halt, stopp. Was läuft da?“ Und nicht einfach dieses Strukturdings, dass man einfach nur „ja, ja, ich vertraue dem Chef und das ist ok“*

*[…]. Das man dann einfach sagt „Halt, stopp. Ich informiere mich doch nochmal, vielleicht kann es ja doch irgendwo nicht ganz so richtig sein.“ (Z250)*

Deutlich wird, dass dieser Perspektivwechsel die/den Misstrauende/n in der Konsequenz davor bewahrt, unangemessenes Verhalten oder Strukturen zu akzeptieren und damit indirekt vor negativen Konsequenzen schützt. Die Anregung zum Perspektivwechsel kann darüber hinaus jedoch auch den Blick für alternatives Verhalten öffnen sowie Ideen für bspw. neue Strukturen oder optimierte Prozesse liefern. In diesen Fällen entfaltet Misstrauen, gewisse produktive Potenziale.

**Fragestellung 6**

*Inwiefern nennen die Proband/innen gleichermaßen dysfunktionale und funktionale Einflüsse von Misstrauen?*

**Ergebnis**

Überwiegend betonen die Befragten negative Einflüsse von Misstrauen, auch im beruflichen Kontext. Diese reichen von negativen Einflüssen auf Teamatmosphäre und Kommunikationsverhalten bis hin zu ökonomischen Aspekten, wie höheren Kosten, bspw. aufgrund von Reibungsverlusten. Funktionale Potenziale werden, insofern sie überhaupt wahrgenommen werden, ein erster Linie im protektiven Charakter von Misstrauen gesehen. Vereinzelt wird ein verstärkter Reflexionsprozess im Zuge des Misstrauenserlebens antizipiert. Diesem wiederum kann ein produktiver, innovationsfreundlicher Einfluss unterstellt werden.

### 2.4.3 Ableitung der Kategorie 3: „Einflüsse von Misstrauen“

Die Aussagen zu potenziell dysfunktionalen (destruktiven) und funktionalen (protektiven/produktiven) Einflüssen von Misstrauen im beruflichen Kontext sind in der Kategorie „Einflüsse von Misstrauen“ aggregiert (s. Abb. 10). Diese Kategorie gliedert sich folglich in die gleichnamigen Variablen. Dabei unterteilt sich die Variable „dysfunktionale Einflüsse“ noch einmal in die Untervariablen „Teamatmosphäre“, „Kommunikationsverhalten“, „ökonomische Aspekte“ und "Kontrollbedürfnis". Der Variable „funktionale Einflüsse“ sind die Untervariablen „Schutzfunktion“ und „Reflexion“ zugeordnet. Die Untervariable „Teamatmosphäre“ enthält Aussagen zu Einflüssen von Misstrauen auf Stimmung, Wohlbefinden und Kohäsion in den Teams. Inwiefern sich Misstrauen im konkreten Kommunikationsverhalten niederschlägt, wird in der gleichnamigen Untervariable erfasst, hingegen werden Einflüsse mit ökonomischer Bedeutung in der Untervariable „ökonomische Aspekte“ gebündelt. Die Untervariable "Kontrollbedürfnis" umfasst Aussagen, die auf einen Zusammenhang von höherem Kontrollbedürfnis infolge eines Misstrauenserlebens verweisen. Die Untervariable „Schutz-

funktion“ bezieht sich auf die protektiven Einflüsse von Misstrauen und fasst Aussagen zur grundsätzlichen Bedeutung von Misstrauen als Schutz vor Enttäuschung zusammen, die Untervariable „Reflexion“ bezieht auf die tendenziell produktiven Potenziale von Misstrauen bezüglich der Steigerung eines kritischen Bewusstsein und Informationssuche.

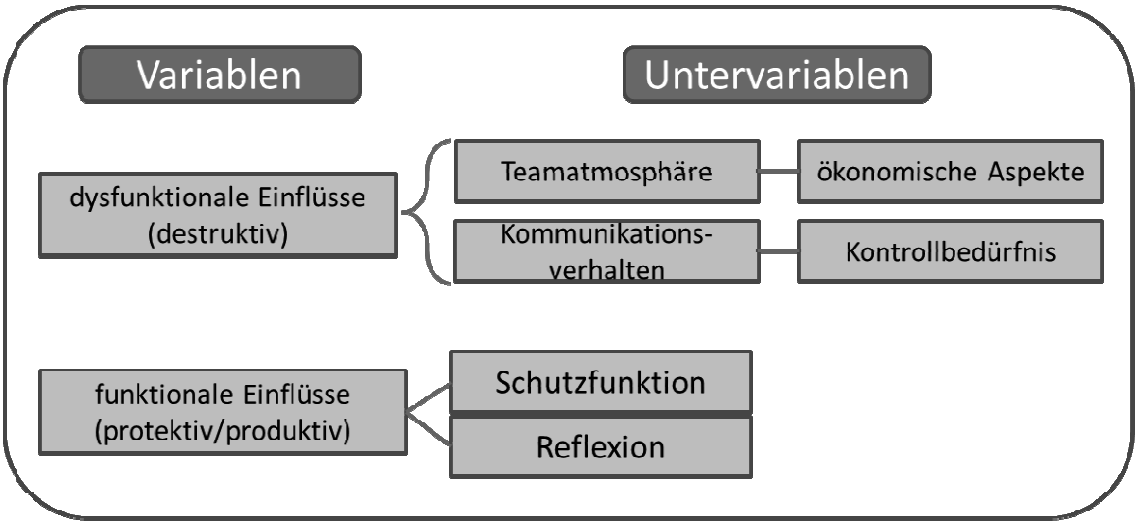


**Abbildung 10: (Unter-)Variablen zur Kategorie „Einflüsse von Misstrauen“**[28]

**Fragestellung 7**

*Inwiefern bestätigen bzw. ergänzen die Ergebnisse den bisherigen Forschungsstand?*

**Ergebnis**

Die Aussagen der Interviewpartner/innen stützen im Wesentlichen den bisherigen Forschungsstand. So werden in erster Linie negative Einflüsse durch Misstrauen wahr- bzw. angenommen. Die genannten Aspekte „strategische Kommunikation“, „höheres Kontrollbedürfnis“, „höhere Reibungsverluste“, „höherer Zeitbedarf“, „geringere Motivation“ werden auch in bisherigen Veröffentlichungen angeführt. Mit Blick auf mögliche positive Potenziale von Misstrauen finden sich ebenfalls Übereinstimmungen mit der bisherigen Befundlage. Insbesondere der protektive Charakter, also die Schutzfunktion von Misstrauen wird hervorgehoben. Auf innovative Potenziale von Misstrauen wird allenfalls indirekt hingewiesen, insofern ein starkes kritisches Bewusstsein und das Hinterfragen bzw. Herausfordern eingespielter Zusammenhänge indirekt die Innovativität fördern kann. Gleichzeitig verhilft auch ein kritisches Bewusstsein, negative Konsequenzen für die misstrauende Person zu vermeiden. Abbildung 11 illustriert die genannten Aspekte noch einmal zusammenfassend.

[28]In Tabelle 3A (s. Anhang) findet sich eine ausführliche Darstellung der abgeleiteten Kategorien sowie Ankerbeispiele.

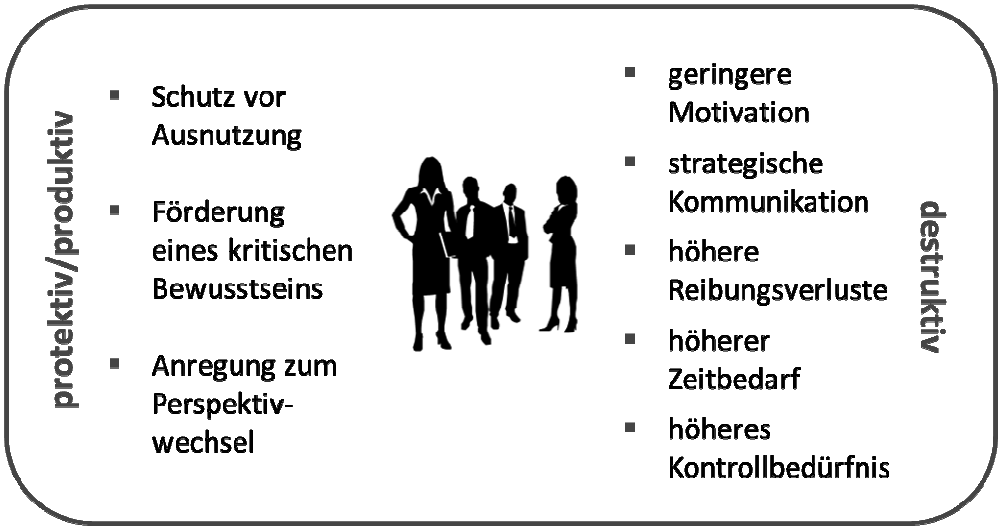


**Abbildung 11: destruktive sowie protektive bzw. produktive Einflüsse von Misstrauen im beruflichen Kontext**

# Kapitel IV Die quantitative Studie

# 1. Die Quantitative Studie - Ziele und Fragestellungen

Zur Beschreibung der Ziele der quantitativen Untersuchung wird nochmals Bezug auf die identifizierten drei Desiderata genommen: Wünschenswert sind Untersuchungen,

- die bereichsspezifische misstrauensbegünstigende Faktoren erfassen;
- die parallel Vertrauen und Misstrauen untersuchen, um deren Beziehung zueinander analysieren zu können;
- die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen auf Erleben und Verhalten beleuchten.

Die qualitative Studie konnte verschiedene Faktoren identifizieren, die Misstrauen fördern können und trägt somit zur Bearbeitung des ersten Desiderats bei. Ausgehend davon zeigt Abbildung 12 die Hauptziele der quantitativen Untersuchung.

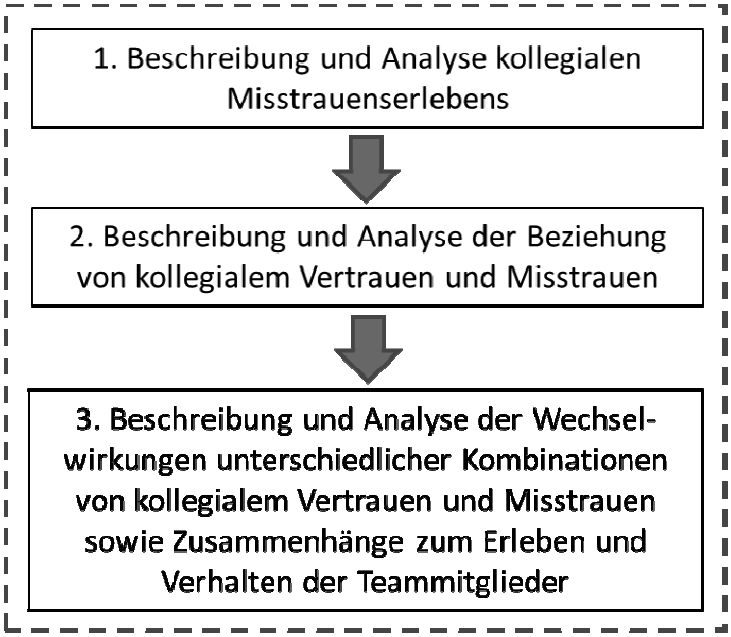


**Abbildung 12: Ziele der quantitativen Studie**

Den einzelnen Zielen sind nachfolgende Fragestellungen zugeordnet, die im Zuge dieser Kapitel bearbeitet werden. Auf diese wird noch einmal zu Beginn der Kapitel ausführlicher eingegangen:

**Ziel 1: Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens**

(a) Inwiefern werden die in der qualitativen Studie identifizierten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen in der größeren Stichprobe wahrgenommen?
(b) Inwiefern bilden die einzelnen wahrgenommenen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen eine Basis für das Erleben von kollegialem Misstrauen? Inwiefern können die einzelnen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen als Repräsentanten impliziter Misstrauenstheorien gelten?
(c) Lassen sich die identifizierten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen einzelnen übergeordneten Faktoren des Misstrauenserlebens zuordnen?
(d) In welchem Maße lässt sich kollegiales Misstrauen innerhalb der Stichprobe aufzeigen?

**Ziel 2: Beschreibung und Analyse der Beziehung von kollegialem Vertrauen und Misstrauen**

(a) Wie lässt sich die Beziehung zwischen dem kollegialen Vertrauen und dem kollegialen Misstrauen beschreiben?
(b) Lassen sich unterschiedliche Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen identifizieren?

**Ziel 3: Untersuchung der Zusammenhänge unterschiedlicher Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens der Teammitglieder**

(a) Welche Relevanz hat das kollegiale Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens im Team?
(b) Welche Relevanz hat das kollegiale Misstrauen im Zusammenspiel mit kollegialem Vertrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens im Team?

Als Stichprobe zur Untersuchung dieser Fragestellungen werden organisationale Teams herangezogen, da sie die Möglichkeiten bieten, die Kombination aus großem kollegialem Vertrauen und Misstrauen aufzuzeigen. Zum einen ist aufgrund der direkten und meist längerfristigen Zusammenarbeit voraussichtlich ein gewisses Vertrauensverhältnis gegeben. Zum anderen stellt der Arbeitskontext (auch vor dem Hintergrund der Ergebnisse der qualita-

tiven Studie) die nötigen Voraussetzungen für das Auftreten von Misstrauen dar, auch wenn Misstrauen im betrachteten organisationalen Setting der Pflegebranche voraussichtlich eher weniger stark ausgeprägt sein sollte (bspw. aufgrund eines eher geringen Konkurrenzdenkens). Bevor sich die Ausführungen der Auswertung der Daten bezüglich der Fragestellungen widmen (4.5-4.8), wird zunächst eine Beschreibung der Datenerhebungsmethode (4.2) sowie der Stichprobe (4.3) vorgenommen. Ferner ist der Analyse bezüglich impliziter Misstrauenstheorien, die Darstellung des Antwortverhaltens der Proband/innen hinsichtlich der anderen verwendeten Items vorangestellt (4.4).

# 2. Die Quantitative Studie - Ziele und Fragestellungen

## 2.1 Datenerhebungsmethode

Die Datenerhebung erfolgt im Zuge des BMBF/ESF/EU-geförderten Verbundprojektes DOMINNO und fand im Frühjahr 2013 an vier Standorten einer Einrichtung der Pflegebranche statt. Die Fragebögen wurden durch die Mitarbeiter/innen handschriftlich an den Standorten ausgefüllt, jeder Person stand dafür ein einzelner Platz zur Verfügung. Die Gesamtdauer der Bearbeitung betrug in etwa 60 Minuten. Die Fragebögen wurden anschließend durch den Untersuchungsleiter eingesammelt. Der Gesamtrücklauf lag standortabhängig zwischen 40 und 50 Personen. Mit Blick auf die vorliegende Arbeit enthielt der Fragebogen neben demografischen Angaben fünf relevante inhaltliche Dimensionen. Tabelle 8 listet diese auf und ordnet den einzelnen Dimensionen die verwendeten Items zu. Einige Items wurden im Zuge der Item- bzw. Skalenanalyse[29] (s. Anhang Tabellen 4A bis 6A sowie 11A bis 13A) aus den Skalen entfernt und für die weiteren Analysen nicht verwendet. Die Datenauswertung erfolgte über SPSS für Windows (Brosius 2006), mit Blick auf die verwendeten statistischen Verfahren s. Bortz & Döring (2006) bzw. Fromm (2008, 2010).

Die Items umfassen Aspekte des Erlebens und des Verhaltens, wobei erstere in deutlich höherer Zahl vorliegen. Dem Bereich „Erleben“ sind demnach folgende Dimensionen zugeordnet (alle Items s. Kap. IV, 2.3): „Kollegiales Misstrauen“, „Kollegiales Vertrauen“, „Erlebte Arbeitssituation“, „Erlebte Fehlerkultur“, „Erlebte Kohäsion“ sowie „Erlebter Umgang mit

[29] Die Analyse der Items umfasst mehrere Bereiche: (1) die seitens Fisseni (1990) modifizierte Berechnung von Dahl (1971) wird zur Erfassung der Itemschwierigkeit genutzt, (2) den Schiefegrad und (3) den Grad von Zustimmung und Ablehnung. Für die Itemanalyse wurde jedes Item auf eine Skalenbreite von 0-4 umcodiert, dieser Wert wurde durch 4 geteilt. In der Folge ergibt sich für jedes Item ein Wert zwischen 0 und 1, wobei für jedes Item alle verwertbaren Fälle berücksichtigt wurden. Die Schwierigkeit wird als günstig bewertet, wenn sie im Bereich von 0.2 bis 0.8 liegt. Die Maßzahl der Schiefe lässt Rückschlüsse auf das Vorliegen einer Normalverteilung zu, sie beschreibt die „Neigungsstärke“, also inwiefern die Verteilung nach rechts (positiv) oder nach links (negativ) geneigt ist. Die theoretische optimale Gaußsche Normalverteilung ist vollkommen symmetrisch und besitzt eine Schiefe von Null. Die Verteilung der Daten ist somit umso eher normalverteilt, als dass die Schiefe einen Wert nahe von 0 annimmt. Eine Schiefe, die einen Wert von kleiner -1 oder einen Wert von größer +1 aufweist, wird dabei als nicht mehr normalverteilt interpretiert. Das Maß an Zustimmung wird als Summe der Antworten „stimme völlig zu“ und „stimme eher zu“ konzipiert, das Maß der Ablehnung als Summe der Antworten „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“.

Ideen“. Dem Bereich „Verhalten“ sind nur die beiden Aussagen zu Kontrollhandlungen zugehörig.

**Tabelle 8:** Konstrukte und Items der quantitativen Erhebung

| Konstrukte | Items |
|---|---|
| Kollegiales Misstrauen | Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ... |
| | ... Kollegen unaufrichtig sind. |
| | ... Kollegen unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. |
| | … Kollegen andere für sich mitarbeiten lassen. |
| | … Kollegen vor allem auf den eigenen Vorteil bedacht sind, bspw. bei der Urlaubs- oder Dienstplanung. |
| | … Kollegen sich über die andere Kollegen negativ äußern. |
| | … Kollegen sich unangenehm in den Vordergrund drängen. |
| | … Kollegen versuchen, sich gegenüber Vorgesetzten besser darzustellen, als sie sind. |
| | … Kollegen auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. |
| | … Kollegen anderen Kollegen oder dem gesamten Team bewusst schaden. |
| | … Kollegen sich regelrecht hinterhältig verhalten. |
| | … ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. |
| | … ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. |
| Kollegiales Vertrauen | Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen… |
| | ... ihren Job sehr gut machen. |
| | … verlässlich und verantwortlich handeln. |
| | … mich unterstützen, wenn ich Probleme bei der Arbeit habe. |
| | … es im Großen und Ganzen gut mit mir meinen. |
| | … meine gute Arbeit zu schätzen wissen. |
| | Meine Kollegen sind mir sehr sympathisch. |
| | Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße. |
| Erlebte Arbeitssituation | Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß. |
| | Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite. |
| | Ich kann mir sehr gut vorstellen, meine berufliche Tätigkeit noch bis zur Rente auszuüben. |

| **Tabelle 8:** | Konstrukte und Items der quantitativen Erhebung |
|---|---|
| Erlebte Kohäsion | Das Gemeinschaftsgefühl in unserem Team ist sehr stark ausgeprägt. |
| | Andere würden mich um den Zusammenhalt in unserem Team beneiden. |
| | Ich fühle mich in unserem Team nicht besonders wohl. |
| | Bei uns herrscht ein gutes Klima zwischen jüngeren und älteren Kollegen |
| Erlebte Fehlerkultur | Probleme und Kritik werden in unserem Team stets offen angesprochen. |
| | In unserem Team bekommt nicht jeder Kollege eine zweite oder auch dritte Chance. |
| | Bei uns im Team braucht man sich nicht zu schämen, wenn man mal einen Fehler macht. |
| | In unserem Team sind ältere Mitarbeiter immer gerne bereit, jüngere durch Rat und Tat zu unterstützen. |
| | In unserem Team schätzen jüngere Mitarbeiter den Erfahrungsschatz der Älteren. |
| erlebter Umgang mit Ideen | Wir tauschen uns nur selten über Verbesserungsmöglichkeiten aus. |
| | Bei uns werden Ideen und Vorschläge von Bewohnern oder deren Angehörigen aktiv aufgegriffen und verfolgt. |
| | An unserem Standort werden viele neue Ideen umgesetzt. |
| Kontrollverhalten | Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Arbeit einzelner Kollegen nachkontrollieren muss. |
| | Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich bewusst darauf achte, ob es z.B. bei der Urlaubs- oder Dienstplanung gerecht zugeht. |

## 2.2 Darstellung der Stichprobe

Die Gesamtstichprobe von 189 Personen setzt sich aus 36 Männern und 145 Frauen zusammen, wobei 8 Personen keine Angabe machten. Von den Befragten gehören 30,3%[30] zur Altersgruppe der unter 35jährigen, 29,7% zur mittleren Altersgruppe der 36-45jährigen und 40,0% zur Altersgruppe der über 46jährigen (s. Tabelle 9).15,7% sind seit relativ kurzer Zeit im Unternehmen (unter einem Jahr), 36,8% sind schon länger als 8 Jahre im Unternehmen tätig und fast die Hälfte (48,2%) gehört zur Gruppe mit mittlerer Beschäftigungsdauer (3-8 Jahre).

**Tabelle 9:** Darstellung der Stichprobe nach Alter und Geschlecht

| | | **Alter** | | | | | **Gesamt** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | unter 25 Jahre | 26-35 Jahre | 36-45 Jahre | 46-55 Jahre | über 55 Jahre | |
| Geschlecht | männlich | 2 | 11 | 8 | 8 | 7 | 36 |
| | weiblich | 13 | 27 | 44 | 38 | 17 | 139 |
| Gesamt | | 15 | 38 | 52 | 46 | 24 | 175 |

60,0% der Befragten gehören zum Bereich „Pflege“, 10,0% zum Bereich „Küche“ und 30,0% sind dem Bereich „Andere“ zugehörig. Unter letzteren fallen „sozialer Dienst“, „Haustechnik“, „Verwaltung“ und „Residenzleitung“. 14,6% üben nach eigener Einschätzung eine Tätigkeit mit Führungsverantwortung aus. 85,4% der befragten Personen geben an, keine Führungsverantwortung zu haben.

[30] Alle nachfolgenden Prozentwerte sind auf der zweiten Nachkommastelle gerundet, sie beziehen sich auf die gültigen Prozentangaben nach Abzug der fehlenden Werte, diese „Missings“ werden nicht explizit ausgegeben.

## 2.3 Beschreibung Antwortverhaltens[31]

**„Kollegiales Vertrauen“**

Hinsichtlich der Erfassung von Vertrauen gegenüber Kolleg/innen finden sich in der Literatur verschiedene geeignete Instrumente, u.a. die im „Workplace Trust Survey" enthaltene Teilskala „Co-Worker-Trust" (Ferres & Travaglione, 2003). Die zugehörigen Items wurden durch Lehmann-Willenbrock und Kauffeld (2008) ins Deutsche übersetzt und in ihrer Güte bestätigt. Die Skala „Kollegiales Vertrauen" (s. Tabelle 10) im Rahmen dieser Arbeit orientiert sich an diesen Aussagen und soll auf Grundlage der Wahrnehmung vertrauenswürdiger Handlungen und der Zustimmung zur Aussage „Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße“ das im Team erlebte Vertrauen erfassen.

**Tabelle 10:** Items „Kollegiales Vertrauen“ (N=181-184)

| Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen… | M | SD |
|---|---|---|
| ... ihren Job sehr gut machen. | 3,81 | 1,06 |
| … verlässlich und verantwortlich handeln. | 3,85 | ,964 |
| … mich unterstützen, wenn ich Probleme bei der Arbeit habe. | 3,96 | ,962 |
| … es im Großen und Ganzen gut mit mir meinen. | 3,83 | ,940 |
| … meine gute Arbeit zu schätzen wissen. | 3,71 | 1,01 |
| Meine Kollegen sind mir sehr sympathisch. | 3,97 | ,946 |
| Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße. | 3,43 | ,995 |
| Mittelwert Skala | 3,82 | ,792 |

Anmerkung: Die Daten wurden auf einer 5-stufigen Likert Skala (1 = "trifft überhaupt nicht zu", 5 = "trifft völlig zu") erhoben; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Die Items weisen durchgängig eine relativ hohe Zustimmung auf (s. Tabelle 10). Die höchsten Mittelwerte zeigen sich mit Blick auf die Aussagen, wonach die Kolleg/innen sympathisch sind (M=3,97) bzw. Unterstützung bieten, wenn Probleme bei der Arbeit vorliegen (M= 3,96). Die geringste Zustimmung zeigt sich hinsichtlich des Items „Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße" (M=3,43). Die Standardabweichung ist jeweils mittelstark ausgeprägt. Der Skalenmittelwert beträgt 3,82, die entsprechende Standardabweichung ,792.

[31] Eine Beschreibung des Antwortverhaltens zu kollegialem Misstrauen findet sich im Kapitel 4.5.1

**„Erlebte Arbeitssituation“**

Die Items zur erlebten Arbeitssituation erfragen, inwiefern sich die Probanden mit ihrer Arbeit identifizieren können, diese gerne ausüben und sich vorstellen können, diese ggf. bis zur Rente auszuüben. Die Items wurden auf Grundlage von Gesprächen mit den Mitarbeiter/innen an den Standorten eigenständig konstruiert.

**Tabelle 11:** Items „Erlebte Arbeitssituation“ (N=181-184)

| | M | SD |
|---|---|---|
| Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß. | 4,09 | ,937 |
| Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite. | 4,15 | ,878 |
| Ich kann mir sehr gut vorstellen, meine berufliche Tätigkeit noch bis zur Rente auszuüben. | 3,44 | 1,36 |
| Mittelwert Skala | 3,89 | ,894 |

Anmerkung: Die Daten wurden auf einer 5-stufigen Likert Skala (1 = "trifft überhaupt nicht zu", 5 = "trifft völlig zu") erhoben; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Insbes. die zuerst aufgeführten Items (s. Tabelle 11) erfahren eine hohe Zustimmung (M=4,09 bzw. M=4,15). Der geringste Wert wird hinsichtlich des Items „Ich kann mir sehr gut vorstellen, meine berufliche Tätigkeit noch bis zur Rente auszuüben" erreicht (M=3,44), dabei zeigt sich eine relativ große Streuung (SD=1,36).

**„Erlebte Kohäsion“ und „Erlebte Fehlerkultur“**

Items zur erlebten Kohäsion (s. Tabelle 12) widmen sich der Erfassung des seitens der Teammitglieder wahrgenommenen „Wir-Gefühls". Die Aussagen dieser Skala sind angelehnt an die Messung der Kohäsion in Gruppen nach Chin, Salisbury, Pearson & Stollak (1999). Hingegen zielen die Items zur erlebten Fehlerkultur (s. Tabelle 12) auf die Erfassung des offenen Umgangs mit Fehlern im Team, der Offenheit gegenüber Kritik und dem Austausch über Verbesserungsvorschläge ab. Ein positiver Umgang mit Fehlern aber auch die Offenheit für Verbesserungsvorschläge und Kritik wird als wichtige Voraussetzung erachtet, damit Teammitglieder Ideen einbringen, diese diskutieren sowie alternative Verfahrensweisen anregen und ausprobieren. Damit richtet sich die Skala "Erlebte Fehlerkultur", deren Items für den Fragebogen eigenständig konstruiert wurden, indirekt auf die Erfassung innovativer Potenziale. Hintergrund der diesbezüglichen Itemformulierungen bildeten Gespräche mit den Mitarbeiter/innen an den Standorten.

**Tabelle 12:** Items „Erlebte Kohäsion“ und „Erlebte Fehlerkultur“ (N=177-180)

| | M | SD |
|---|---|---|
| **„Erlebte Kohäsion“** | | |
| Das Gemeinschaftsgefühl in unserem Team ist sehr stark ausgeprägt. | 3,72 | ,981 |
| Andere würden mich um den Zusammenhalt in unserem Team beneiden. | 3,35 | 1,06 |
| Ich fühle mich in unserem Team nicht besonders wohl. | 1,81 | 1,06 |
| Bei uns herrscht ein gutes Klima zwischen jüngeren und älteren Kollegen | 4,15 | ,869 |
| In unserem Team sind ältere Mitarbeiter immer gerne bereit, jüngere durch Rat und Tat zu unterstützen. | 3,65 | 1,00 |
| In unserem Team schätzen jüngere Mitarbeiter den Erfahrungsschatz der Älteren. | 2,38 | 1,24 |
| Mittelwert Skala | 3,74 | ,787 |
| | **M** | **SD** |
| **„Erlebte Fehlerkultur“** | | |
| Probleme und Kritik werden in unserem Team stets offen angesprochen. | 3,82 | 1,13 |
| In unserem Team bekommt nicht jeder Kollege eine zweite oder auch dritte Chance. | 4,07 | ,977 |
| Bei uns im Team braucht man sich nicht zu schämen, wenn man mal einen Fehler macht. | 3,84 | 1,03 |
| Mittelwert Skala | 3,85 | ,759 |

Anmerkung: Die Daten wurden auf einer 5-stufigen Likert Skala (1 = "trifft überhaupt nicht zu", 5 = "trifft völlig zu") erhoben; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Mit Blick auf die in Tabelle 12 dargestellten Items zeigt sich überwiegend eine hohe Zustimmung, so liegt der Mittelwert zwischen 3,35 und 4,15. Die Ausnahmen bilden die beiden negativ formulierten Aussagen: „Ich fühle mich in unserem Team nicht besonders wohl" (M=1,81) und „In unserem Team bekommt nicht jeder Kollege eine zweite oder auch dritte Chance" (M =2,38). Die diesbezüglich geringe Zustimmung ist insofern mit dem anderen Antwortverhalten kompatibel.

**„Erlebter Umgang mit Ideen“**

Die Items der Dimension „erlebten Umgang mit Ideen“ (s. Tabelle 13) thematisierten diesen, indem sie erfragen, wie häufig sich die Teammitglieder über Verbesserungsvorschläge austauschen und inwiefern sie das Aufgreifen und Umsetzen von Ideen innerhalb des Teams wahrnehmen. Auch diese Items wurden eigenständig konstruiert.

**Tabelle 13:** Items „Erlebter Umgang mit Ideen“ (N=165-178)

| | M | SD |
|---|---|---|
| Wir tauschen uns nur selten über Verbesserungsmöglichkeiten aus. | 2,47 | 1,24 |
| Bei uns werden Ideen und Vorschläge von Bewohnern oder deren Angehörigen aktiv aufgegriffen und verfolgt. | 3,28 | ,980 |
| An unserem Standort werden viele neue Ideen umgesetzt. | 3,10 | ,992 |
| Mittelwert Skala | 3,18 | ,873 |

Anmerkung: Die Daten wurden auf einer 5-stufigen Likert Skala (1 = "trifft überhaupt nicht zu", 5 = "trifft völlig zu") erhoben; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Die Aussagen zum Umgang mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen weisen eine mittlere Zustimmung auf. Die Aussagen, wonach Ideen und Vorschläge von Bewohner/innen und Angehörigen aktiv aufgegriffen und verfolgt werden, erhält die höchste Zustimmung (M=3,28). Die im Sinne der Skala negativ codierte Aussage: „Wir tauschen uns nur selten über Verbesserungsmöglichkeiten aus" erfährt die geringste Zustimmung (M=2,47), weist gleichzeitig aber auch eine erhöhte Streuung auf (SD 1,24). Aufgrund der Codierung ist der beobachtete geringe Mittelwert zum übrigen Antwortverhalten kompatibel.

**Items „Kontrollverhalten“**

Bezüglich der Erfassung des Kontrollverhaltens (s. Tabelle 14) werden zwei Einzelaussagen herangezogen. Die erste Aussage erfragt die Notwendigkeit, die Arbeit der Kolleg/innen nachkontrollieren zu müssen. Die zweite Aussage zielt auf die Erfassung von Kontrollverhalten bezüglich der Prüfung eines gerechten Verfahrens, am Beispiel von Dienst- und Urlaubsplänen ab. Die Items wurden auf Grundlage der im Arbeitsalltag der Befragten vorhandenen Kontrollmöglichkeiten eigenständig konstruiert.

**Tabelle 14:** Items „Kontrollverhalten“ (N=180-183)

| | M | SD |
|---|---|---|
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Arbeit einzelner Kollegen nachkontrollieren muss. | 2,82 | 1,24 |
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich bewusst darauf achte, ob es z.B. bei der Urlaubs- oder Dienstplanung gerecht zugeht. | 3,08 | 1,31 |
| Mittelwert Skala | 2,96 | 1,10 |

Anmerkung: Die Daten wurden auf einer 5-stufigen Likert Skala (1 = "trifft überhaupt nicht zu", 5 = "trifft völlig zu") erhoben; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Die Items zum Kontrollverhalten erfahren eine mittlere Zustimmung (M=2,82 bzw. M=3,08), bei einer mittelstarken Streuung. Somit wird in Teilen nicht nur die Arbeit der Kolleg/innen kritisch wahrgenommen und Kontrolle ausgeübt, in ähnlichem Maße findet auch eine bewusste Kontrolle der Dienst- und Urlaubsplanung hinsichtlich einer gerechten Verteilung statt.

**Resümee**

Insgesamt zeigen sich unterschiedliche Zustimmungsraten, wobei insbes. die Aussagen mit Vertrauensbezug, zur erlebten Arbeitssituation, Kohäsion und Fehlerkultur eine hohe Zustimmung erfahren. Hingegen liegen die Mittelwerte der Aussagen zum erlebten Umgang mit Ideen und zum Kontrollverhalten im mittleren Bereich. Die Streuung der Items ist angemessen, es findet sich kein Item, dessen Standardabweichung als kritisch einzuschätzen ist.

# 3. Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens (Ziel 1)

In diesem Kapitel werden zum einen die im Zuge der qualitativen Studie ermittelten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen einer vertieften Analyse unterzogen, zum anderen soll der Grad des erlebten kollegialen Misstrauens im Team bestimmt werden. Im ersten Schritt wird untersucht, inwiefern die potenziell misstrauensbegünstigende Verhaltensweisen innerhalb der Stichprobe erlebt werden. Im zweiten Schritt wird untersucht, ob diese Verhaltensweisen als Basis für individuelles Misstrauenserleben gegenüber Kolleg/innen herangezogen werden können bzw. inwiefern sie als Elemente diesbezüglicher impliziter Misstrauenstheorien gelten können. Anschließend wird analysiert, ob sich eine Skala "kollegiales Misstrauen", welche auf diesen Verhaltensweisen beruht, in Subskalen differenzieren lässt. Dabei besonders, ob sich unterschiedliche Dimensionen von Misstrauen aufzeigen lassen. Im letzten Schritt wird der Grad erlebten Misstrauen gegenüber Kolleg/innen innerhalb der Stichprobe betrachtet.

## 3.1 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - Darstellung des Antwortverhaltens

**Fragestellung**
*(a) Inwiefern werden die in der qualitativen Studie identifizierten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen in der größeren Stichprobe wahrgenommen?*

Um Misstrauen im späteren Verlauf näher analysieren zu können, ist das Erleben misstrauensbegünstigender Verhaltensweisen innerhalb der Stichprobe eine wichtige Voraussetzung. Aufgrund der vermuteten Tabuisierung von Misstrauen wird auf diese Frage daher gesondert eingegangen.
Die qualitative Studie konnte eine Reihe von Verhaltensweisen aufzeigen, die nach Ansicht der Befragten in der beruflichen Zusammenarbeit im Zusammenhang mit der Ausbildung von Misstrauen stehen. Die daraus abgeleiteten Aussagen bilden die Grundlage für die Items im Fragebogen. Diese zielen somit indirekt auf die Erfassung des erlebten Misstrauens gegenüber Kolleg/innen ab. Zur Untersuchung der ersten Fragestellung wird das Antwortverhalten bezüglich dieser misstrauensbegünstigender Verhaltensweisen beschrieben, um ihre Verbreitung in der Stichprobe zu überprüfen. Ebenfalls wird das Antwortverhalten bezüglich zweier Kontrollitems dargestellt. Diese erfragen Misstrauen, vor dem Hintergrund der Gefahr eines sozial erwünschten Antwortverhaltens aufgrund der Tabuisierung von Misstrauen im sozialen Miteinander, sowohl direkt als auch indirekt. Die direkte Erfassung erfolgt über die

Aussage „Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin“; die indirekte Messung über die Erhebung einer negativen Erwartungshaltung ("Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten“) (s. Tabelle 15).

**Tabelle 15:** Items „Kollegiales Misstrauen“[32](N=176-183)

| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ... | M | SD | Zustimmung in % | Ablehnung in % |
|---|---|---|---|---|
| ... Kollegen unaufrichtig sind. | 3,06 | 1,17 | 38,5 | 30,2 |
| ... Kollegen unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | 2,90 | 1,14 | 34,8 | 34,3 |
| … Kollegen andere für sich mitarbeiten lassen. | 3,02 | 1,16 | 38,8 | 30,9 |
| … Kollegen vor allem auf den eigenen Vorteil bedacht sind, bspw. bei der Urlaubs- oder Dienstplanung. | 2,97 | 1,18 | 38,2 | 36,0 |
| … Kollegen sich über die andere Kollegen negativ äußern. | 3,03 | 1,18 | 38,9 | 32,2 |
| … Kollegen sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | 2,74 | 1,13 | 24,0 | 37,4 |
| … Kollegen versuchen, sich gegenüber Vorgesetzten besser darzustellen, als sie sind. | 2,99 | 1,21 | 40,1 | 33,9 |
| … Kollegen auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | 3,02 | 1,15 | 37,6 | 32,6 |
| … Kollegen anderen Kollegen oder dem gesamten Team bewusst schaden. | 2,27 | 1,13 | 14,4 | 57,2 |
| … Kollegen sich regelrecht hinterhältig verhalten. | 2,53 | 1,19 | 20,8 | 46,6 |
| … ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | 2,97 | 1,14 | 35,6 | 31,7 |
| … ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | 2,76 | 1,11 | 26,6 | 40,7 |

Anmerkung: Die Daten wurden auf einer 5-stufigen Likert Skala (1 = "trifft überhaupt nicht zu", 5 = "trifft völlig zu") erhoben; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung: Zustimmung = „trifft eher zu („4“) + „trifft völlig zu“ („5“); Ablehnung = „trifft überhaupt nicht zu“ („1“) + „trifft eher nicht zu“ („2“).

[32]Die bisherigen Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Misstrauen, u.a. aufgrund der negativen Konnotierung, einer gewissen Tabuisierung unterliegt und möglicherweise sozial erwünschtes Antwortverhalten evoziert. Für die Fragebogenerhebung ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer sensiblen Itemformulierung, um dieser Gefahr zu begegnen. Diesbezüglich wurde bspw. darauf geachtet, dass sich die Formulierungen nicht auf eine konkrete Person beziehen und nicht auf die/den Befragte/n selbst sondern erfassen, inwiefern ein bestimmtes Verhalten grundsätzlich wahrgenommen wird. Würden die Items direkt das Verhalten von Kolleg/innen gegenüber der/dem Befragten erfassen, so besteht ggfs. die Gefahr, dass diese ihr Erleben weniger stark zum Ausdruck bringen, um nicht als empfindsam oder überkritisch zu gelten.

Ein Großteil der Items erfährt eine mittlere Zustimmung. Der geringste Mittelwert zeigt sich hinsichtlich des Erlebens von hinterhältigem Verhalten (M=2,53). Die größte Zustimmung erfährt die Aussage, der zufolge des Öfteren Unaufrichtigkeit erlebt wird (M=3,06). Insgesamt zeigt sich dabei eine mittelstarke Streuung. Auffällig ist, dass vielfach mehr als ein Drittel der Befragten negatives Verhalten erleben. Hier können beispielhaft folgende angeführt werden: „Unaufrichtigkeit“ (38,5%), „andere für sich mitarbeiten lassen“ (39,8%) oder „sich gegenüber Vorgesetzten übertrieben gut darstellen“ (40,1%). Mit Blick auf diese Verhaltensweisen liegt der Grad der Zustimmung stets über dem der Ablehnung, welcher durchschnittlich etwa 33% beträgt. Es zeigt sich somit eine relative, zustimmende Mehrheit. Deutlich seltener wird erlebt, dass „Kollegen sich unangenehm in der Vordergrund drängen“ (24,0%), „dem Team bewusst schaden" (14,4%) oder „sich regelrecht hinterhältig verhalten" (20,8%). Insbesondere die letzten beiden Aussagen (Erleben von bewusster Schädigung bzw. Hinterhältigkeit) werden mehrheitlich abgelehnt (57,2 % bzw. 46,6%). Mit Blick auf die Kontrollitems zeigt sich im Ergebnis, dass 35,6% von konkretem Misstrauenserleben gegenüber ihren Kolleg/innen (Ablehnung 31,7%) sprechen und 26,6% über Misstrauen in Form einer negative Erwartungshaltung (Ablehnung 40,7%) berichten. Eine starke Neigung, Misstrauen eher indirekt zu äußern, kann somit nicht aufgezeigt werden. Vielmehr berichten deutlich mehr Personen offen (und direkt) über das Erleben von Misstrauen. Bezüglich des Antwortverhaltens lassen sich keine signifikanten geschlechtsspezifischen oder altersspezifischen Unterschiede aufzeigen. Zudem finden sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen ohne Führungsverantwortung.

**Fragestellung**

*(a) Inwiefern werden die in der qualitativen Studie identifizierten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen in der größeren Stichprobe wahrgenommen?*

**Ergebnis**

Bezüglich der einzelnen Aussagen zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen zeigt sich mehrheitlich ein Mittelwert zwischen 2,9 und 3,06; vielfach liegt der Grad der Zustimmung zu den Aussagen über dem Anteil von Personen, die diese ablehnen. Dies zeugt davon, dass die Befragten zumindest im Zuge der Fragebogenerhebung geneigt sind, Misstrauen offen zu kommunizieren. Gleichzeitig weisen diese Ergebnisse darauf hin, dass die Verhaltensweisen in größerem Umfang erlebt werden, also auch in der Stichprobe verbreitet sind. Die Neigung zur offenen Ansprache von Misstrauen wird in ähnlichem Maße mit Blick auf die Kontrollfragen zum Erleben von Misstrauen deutlich. Hinweise auf eine stark ausgeprägte Tabuisierung von Misstrauen bzw. eine Tendenz, Misstrauen eher indirekt zu äußern, lassen sich somit nicht erkennen. Hervorzuheben sind die beiden Aussagen, die besonders negative Verhaltensweisen erfassen (Hinterhältigkeit und bewusste Schädigung). Von solchem Verhalten berichten deutlich weniger Befragte und dieses Ergebnis erscheint vor dem Hintergrund der Stichprobe durchaus plausibel. So zeichnet sich der Arbeitsalltag in der Pflegebranche u.a. durch begrenzte Aufstiegschancen aus, zudem trägt der Fachkräfteengpass dazu dabei, dass die Mitarbeiter/innen nicht in einem starken Konkurrenzverhältnis bezüglich der Stellensicherheit stehen.

## 3.2 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - Zusammenhang zu impliziten Misstrauenstheorien

Die Bearbeitung von Fragestellung a) konnte zeigen, dass Verhaltensweisen, welche das Auftreten von Misstrauen begünstigen, innerhalb der Stichprobe verbreitet sind. Fraglich ist jedoch zum einen, welcher Zusammenhang zwischen dem Erleben dieser Verhaltensweisen und dem Erleben von (kollegialem) Misstrauen besteht und zum anderen, inwiefern diese Verhaltensweisen als zentrale Elemente der impliziten Misstrauenstheorien der Beschäftigten anzusehen sind. Insofern sich ein Zusammenhang zwischen dem Erleben der benannten Verhaltensweisen und dem Erleben von Misstrauen aufzeigen lässt, so kann angenommen werden, dass die Verhaltensweisen jeweils Elemente impliziter Misstrauenstheorien im beruflichen Kontext sind. Unter dieser Voraussetzung können die einzelnen Aussagen zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen in Kombination mit den Aussagen zum Erleben

von Misstrauen (Kontrollitems) zu einer Skala "kollegiales Misstrauen" zusammengefasst werden.

**Fragestellung**

*(b) Inwiefern bilden die einzelnen wahrgenommenen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen eine Basis für das Erleben von kollegialem Misstrauen? Inwiefern können die einzelnen wahrgenommenen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen als Elemente impliziter Misstrauenstheorien gelten?*

Zur Überprüfung dieser Fragestellung werden zwei korrelative Beziehungen betrachtet:

(1) die korrelative Beziehung zwischen den Kontrollitems von Misstrauen „Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin“ sowie „Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten“,
(2) die korrelative Beziehung zwischen den einzelnen Items zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen und den Kontrollitems (s. Punkt 1).

Die erste Untersuchung zielt darauf, zu untersuchen, inwieweit eine indirekte Erfassung von Misstrauen, über die Abfrage einer negativen Erwartungshaltung, erfolgreich ist. Eine starke korrelative Beziehung zwischen den Kontrollitems deutet diesbezüglich auf eine hohe inhaltliche Nähe der Aussagen hin. Eine starke korrelative Beziehung zwischen den Items zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen und den Kontrollitems liefert hingegen Hinweise darauf, inwiefern sich erstere zur Erfassung von Misstrauen gegenüber Kolleg/innen eignen. Als Maßzahl für die Stärke der Korrelation wird jeweils der Korrelationskoeffizient nach Pearson verwendet.[33]

[33]Dementsprechend werden die verwendeten Likert-Skalen als intervallskaliert interpretiert. Zur Interpretation der Korrelationskoeffezienten s. u.a. Brosius (2006); da mehrere Signifikanztests mit den gleichen Daten durchgeführt wurden, wurde eine Bonferroni-Korrektur (Bortz & Döring, 2006) vorgenommen, also eine Division des Alpha-Niveaus durch die Zahl der durchgeführten Tests.

**Tabelle 16:** Korrelationsbeziehung zwischen den einzelnen Misstrauensitems und den Kontrollitems

| | Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | | | Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Korrelation nach Pearson** | **Signifikanz (2-seitig)** | **N** | **Korrelation nach Pearson** | **Signifikanz (2-seitig)** | **N** |
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | | | | ,696** | ,000 | 173 |
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass Kollegen | | | | | | |
| ... unaufrichtig sind. | 487** | ,000 | 174 | ,505** | ,000 | 172 |
| … unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | ,446** | ,000 | 175 | ,426** | ,000 | 173 |
| … andere für sich mitarbeiten lassen. | ,475** | ,000 | 173 | ,458** | ,000 | 173 |
| … sich über die anderen Kollegen negativ äußern. | ,415** | ,000 | 177 | ,424** | ,000 | 172 |
| … sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | ,420** | ,000 | 175 | ,515** | ,000 | 173 |
| … auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | ,402** | ,000 | 174 | ,421** | ,000 | 172 |
| … sich regelrecht hinterhältig verhalten. | ,422** | ,000 | 175 | ,450** | ,000 | 172 |

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Wie in Tabelle 16 ersichtlich wird, zeigt sich hinsichtlich der Beziehung zwischen den Kontrollitems eine starke positive korrelative Beziehung (,696). Mit Blick auf die Aussagen zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen zeigen sich durchgängig signifikant positive Zusammenhänge zum Erleben von Misstrauen (erfasst über die Kontrollitems). Nun liefert die Untersuchung der korrelativen Beziehungen nicht nur Hinweise darauf, inwiefern die einzelnen Verhaltensweisen als Elemente impliziter Misstrauenstheorien angesehen werden können, sondern auch über die inhaltliche Validität der Messung kollegialen Misstrauens. So kann ein diesbezüglicher Zusammenhang als inhaltliche Nähe interpretiert werden. Im Hinblick darauf zeigen sich für drei Aussagen schwächere Korrelationsbeziehungen, diese werden daraufhin in den weiteren Berechnungen nicht berücksichtigt. Für die verbliebenen sieben Aussagen lassen sich hingegen signifikante Zusammenhänge zu den Kontrollitems mit mittlerer Korrelationsstärke (Korrelationskoeffizienten ,40 und ,52) nachweisen. Diese sieben

werden als Items einer Skala "kollegiales Misstrauen" berücksichtigt.

**Fragestellung**

*(b) Inwiefern bilden die einzelnen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen eine Basis für das Erleben von kollegialem Misstrauen? Inwiefern können die einzelnen misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen als Elemente impliziter Misstrauenstheorien gelten?*

**Ergebnis**

Aufgrund der starken korrelativen Beziehung zwischen den Kontrollitems kann davon ausgegangen werden, dass beide Items das Misstrauen gegenüber Kolleg/Innen erfassen. Hinsichtlich der Items zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen lassen sich für sieben Aussagen mittelstarke positive korrelative Beziehungen zu den Kontrollitems aufzeigen. Insbesondere diese sieben Verhaltensweisen stehen somit in enger Beziehung zum Erleben kollegialen Misstrauens. Ferner können sie als Elemente impliziter Misstrauenstheorien im beruflichen Kontext angesehen werden. Dabei ist es durchaus denkbar, dass auch die Items zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen, die keine entsprechend starke korrelative Beziehung zu den Kontrollitems aufweisen, ebenso Elemente impliziter Misstrauenstheorien sind. Für die identifizierten sieben Elemente kann jedoch von einer stärkeren Verbreitung ausgegangen werden.

## 3.3 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - faktorenanalytische Untersuchung

**Fragestellung**

*c) Lassen sich die identifizierten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen einzelnen übergeordneten Faktoren des Misstrauenserlebens zuordnen?*

Im Zuge der Bearbeitung von Fragestellung b) wurde evident, dass sieben Aussagen zu misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen in enger Beziehung zum Misstrauenserleben gegenüber Kolleg/innen stehen. Mit Blick auf die Skala „Kollegiales Misstrauen" ist jedoch zu bedenken, dass die Möglichkeit von Teildimensionen innerhalb der Skala besteht; dies bedeutet, dass sich die Skala ggf. in Teilskalen splitten lässt, die jeweils Teilelemente von Misstrauen erfassen. Diesbezüglich gibt die Analyse der Reliabilität zwar Aufschluss über die innere Konsistenz, sie liefert jedoch keine Hinweise bezüglich der Eindimensionalität. Eine explorative Faktorenanalyse kann hingegen latente Dimensionen aufdecken.

**Umsetzung der Faktorenanalyse**

Vor der Durchführung einer Faktorenanalyse sind die Daten hinsichtlich ihrer Eignung zu testen; dazu wird überprüft, inwiefern eine Faktorenanalyse sinnvoll umgesetzt werden kann. Diesbezüglich bieten sich verschiedene Verfahren an, dabei stellt das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Maß (s. Kaiser & Rice, 1974) das am häufigsten verwendete Verfahren dar.[34] Tabelle 7A (s. Anhang) gibt Auskunft über die Eignung; der KMO Wert zeigt ,906 und ist damit als sehr gut zu bewerten (s. Tabelle 8A, Anhang). Der Bartlett Test auf Sphärizität zeigt darüber hinaus ein signifikantes Ergebnis.[35] Für die vorliegenden Daten kann folglich davon ausgegangen werden, dass in der Grundgesamtheit zumindest zwischen einigen Variablen Korrelationen bestehen, dies bestätigt ebenso ein Blick auf die Korrelationsmatrix (s. Tabelle 9A, Anhang). Im Gesamtergebnis ist folglich davon auszugehen, dass sich die geprüften Misstrauensitems ohne Einschränkung zur Durchführung einer Faktorenanalyse eignen. Anzumerken ist, dass im Sinne der Ergebnisse der Validitätsprüfung nur diejenigen Items berücksichtigt wurden, die eine zumindest mittelstarke korrelative Beziehung zu den Kontrollitems aufweisen.

Die Ergebnisse einer Faktorenanalyse werden u.a. von der Stichprobengröße und der Anzahl der Items beeinflusst. Diesbezüglich konnten MacCallum, Widaman, Zang & Hong (1999) zeigen, dass nicht das Verhältnis von Items zu Fällen für die Ergebnisse entscheidend ist, sondern die Kommunalität eines Items.[36] Daher werden im nächsten Schritt die Kommunalitäten analysiert. Tabelle 17 zeigt, wie Kommunalitäten beurteilt werden können (in Anlehnung an Bühner, 2006). Mit Blick auf die vorliegende Stichprobengröße von N=189 bzw. einer gültigen Antwortzahl zwischen 170 und 180 ist nahezu vollständig von einer „fairen“ Beurteilung (Werte >,50) auszugehen. Dabei liegen die Werte der Kontrollitems für Misstrauen „Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin.“ und „Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten.“ mit Werten von ,494 und ,504 im Grenzbereich einer „fairen“ Beurteilung.

[34]Man bestimmt dabei den gemeinsamen Varianzanteil, den alle Variablen miteinander teilen, und setzt diesen mit dem gemeinsamen Varianzanteil aller Variablen, zuzüglich der Summe der quadrierten Partialkorrelationskoeffizienten, in Beziehung (s. Bühner, 2006). Eine große Summe der Partialkorrelationskoeffizienten bedeutet, dass die Interkorrelationsmatrix wenig gemeinsame Varianz enthält und somit wird der KMO-Koeffizient klein.

[35]Dieser Koeffizient prüft eine Nullhypothese, wonach die Grundgesamtheit aller Korrelationskoeffizienten den Wert „Null“ hat (Fromm, 2008).

[36]Kommunalitäten sind Messgrößen mit Bezug auf die einzelnen Items und geben Hinweise darauf, inwiefern die Streuung eines Items sich durch alle Faktoren gemeinsam erklären lässt. Items mit niedrigen Werten werden in der Faktorenlösung nur unzureichend erfasst (Fromm, 2008). Zur Interpretation s. Tabelle 10A (Anhang).

**Tabelle 17:** Kommunalitäten

| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ... | Anfänglich | Extraktion |
|---|---|---|
| … ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | 1,000 | ,494 |
| ... ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | 1,000 | ,504 |
| ... dass Kollegen unaufrichtig sind. | 1,000 | ,663 |
| ... Kollegen unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | 1,000 | ,595 |
| ... Kollegen andere für sich mitarbeiten lassen. | 1,000 | ,589 |
| ... Kollegen sich über die andere Kollegen negativ äußern. | 1,000 | ,653 |
| ... Kollegen sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | 1,000 | ,706 |
| ... Kollegen auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | 1,000 | ,612 |
| ... Kollegen sich regelrecht hinterhältig verhalten. | 1,000 | ,546 |

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

**Bestimmung der Faktorenzahl**

Hinweise auf eine geeignete Faktorenzahl lassen sich auf verschiedenen Wegen ermitteln. So verdeutlichen Eigenwerte, welcher Betrag der Gesamtstreuung aller Variablen durch einen Faktor erklärt wird. Der Eigenwert drückt damit die Bedeutung eines Faktors aus. Auch der Screeplot liefert über das Ellenbogen-Kriterium[37] einen Hinweis auf eine sinnvolle Faktorenzahl. Die diesbezüglichen Ergebnisse sind nachfolgend dargestellt. Aus Tabelle 18 wird erkennbar, dass sich über die Eigenwerte ein Faktor errechnet, der bereits 59,12 % der gesamten Varianz erklärt. Die zweite Komponente erreicht nur noch einen Wert von ,915 und ist als unzureichend zu bewerten.

[37]Elbowkriterium: Der Screeplot stellt den Abfall der Eigenwerte grafisch dar, der Knickpunkt („elbow“) gibt Aufschluss über eine sinnvolle Faktorenzahl (Backhaus et al., 2011).

**Tabelle 18:** Eigenwerte - erklärte Gesamtvarianz

| Komponente | Anfängliche Eigenwerte | | | Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Gesamt | % der Varianz | Kumulierte % | Gesamt | % der Varianz | Kumulierte % |
| 1 | 5,320 | 59,115 | 59,115 | 5,320 | 59,115 | 59,115 |
| 2 | ,915 | 10,169 | 69,284 | | | |
| 3 | ,591 | 6,567 | 75,851 | | | |
| 4 | ,539 | 5,987 | 81,838 | | | |
| 5 | ,450 | 4,996 | 86,834 | | | |
| 6 | ,373 | 4,144 | 90,978 | | | |
| 7 | ,314 | 3,493 | 94,471 | | | |
| 8 | ,277 | 3,076 | 97,547 | | | |
| 9 | ,221 | 2,453 | 100,000 | | | |

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Auch der Screeplot (s. Abbildung 1A, Anhang) lässt sich dahingehend interpretieren, dass von Eindimensionalität auszugehen ist. In der Folge wird keine rotierte Komponentenmatrix ausgegeben, welche die Ladungsstärke der Faktoren zu den ermittelten Dimensionen nach einer Rotation der Achsen darstellt.

**Fragestellung**

*c) Lassen sich die identifizierten misstrauensbegünstigenden Verhaltensweisen einzelnen übergeordneten Faktoren des Misstrauenserlebens zuordnen?*

**Ergebnis**

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen eindeutig, dass sich die geprüften Items nicht sinnvoll auf verschiedene Subskalen aufteilen bzw. einzelnen Teilfaktoren zuordnen lassen. Vielmehr ist von Eindimensionalität auszugehen, also davon, dass sie gemeinsam einen Faktor erfassen.

## 3.4 Beschreibung und Analyse kollegialen Misstrauenserlebens - Verbreitung kollegialen Misstrauens in der Stichprobe

**Fragestellung**
*d) In welchem Maße lässt sich kollegiales Misstrauen innerhalb der Stichprobe aufzeigen?*

Um den Grad des innerhalb der Teams vorhandenen Misstrauens anzuzeigen, bedarf es der Ableitung einer Skala „Kollegiales Misstrauen". Diesbezüglich konnte die Faktorenanalyse (s. Kapitel IV, 3.3) bereits die Eindimensionalität einer solchen Skala aufzeigen. Eine Reliabilitätsanalyse soll darüber hinaus die Güte der Skala prüfen. Nachfolgend sind diesbezügliche Ergebnisse, sprich die Analyse der inneren Konsistenz, dargestellt. Insbesondere die Angaben zu „Cronbachs-Alpha“, zu „Korrigierte Item-Skala-Korrelation“ (Trennschärfe) und zu „Cronbachs Alpha wenn Item entfernt“ sind relevant.[38] Neben den beiden Kontrollitems werden wiederum die sieben Items, welche die stärkste korrelative Beziehung zu den Kontrollitems aufweisen, für die Analyse berücksichtigt.

**Tabelle 19:** Cronbachs Alpha der Skala „Kollegiales Misstrauen"

| Cronbachs Alpha | Anzahl der Items |
|---|---|
| ,913 | 9 |

Die Skala weist einen exzellenten (,913) Cronbachs-Alpha-Wert auf (s. Tabelle 19). Die Trennschärfe liegt bei einem Minimum von ,60. Die Mehrzahl der Items weist jedoch eine noch höhere Trennschärfe zwischen .64 und .78 auf (s. Tabelle 11A, Anhang). Die Reliabilität der Skala kann somit als sehr gut eingeschätzt werden. Die Entfernung eines Items würde zu einer Verschlechterung der Reliabilität beitragen, folglich wird darauf verzichtet.

**Ausmaß kollegialen Misstrauens in der Stichprobe**

Wie in Abbildung 13 ersichtlich, zeigt sich tendenziell ein normalverteiltes Auftreten von Misstrauen in der Stichprobe mit leicht linksschiefer Tendenz. Dabei sticht hervor, dass relativ viele Personen einen Wert von "1" und nur wenige einen Wert von "5" aufweisen. Der Skalenmittelwert liegt bei 2,91, die Standardabweichung bei 0,88.

[38] Bezüglich der vollständigen Tabellen zur Reliabilitätsprüfungen sowie der Prüfungen der anderen Skalen s. Anhang (Tabellen 11A bis 13A). Der im Zuge der Reliablitätsprüfung errechnete Indikator Cronbachs Alpha schätzt, inwiefern die verwendeten Items einer Skala miteinander in Beziehung stehen. Der Wert nimmt eine Zahl zwischen 0 und 1 an. Zur Interpretation s. Tabelle 14A im Anhang (George & Mallery, 2002). Der Trennschärfekoeffizient gibt an, wie stark das jeweilige Item mit einem Punktewert, der aus allen anderen Items gebildet wird, korreliert, also wie gut das Item zur Skala passt. Der Wert nimmt eine Zahl zwischen 0 und 1 an, wobei ein hoher Wert auf eine gute Trennschärfe verweist, als Untergrenze wird ein Wert von >0,3 angestrebt. Der Wert zu „Alpha, wenn Item weggelassen“ zeigt, wie sich der Wert des Cronbachs-Alpha verändern würde, wenn das betreffende Item aus der Skala entfernt wird.

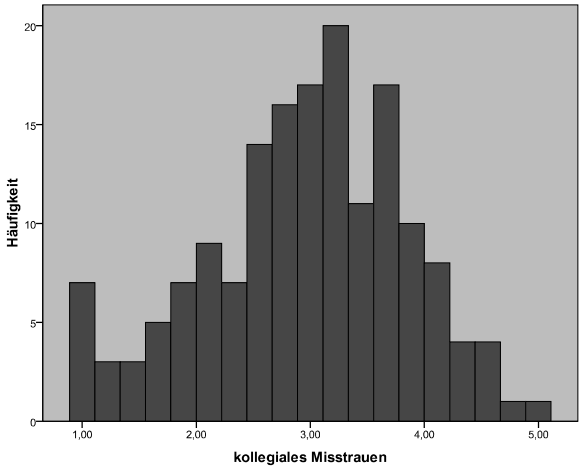


**Abbildung 13: Verteilung der Misstrauensausprägung in der Stichprobe**

**Fragestellung**

*d) In welchem Maße lässt sich kollegiales Misstrauen innerhalb der Stichprobe aufzeigen?*

**Ergebnis**

Die entwickelte Skala weist mit Blick auf ihre Güte insgesamt zufriedenstellende, z.T. sehr gute Werte auf. Damit ist davon auszugehen, dass die Skala das erlebte Misstrauen gegenüber Kolleg/innen innerhalb der Stichprobe gültig und zuverlässig erfasst. Mit Blick auf die Verteilung von kollegialem Misstrauen innerhalb der Stichprobe zeigt sich ein mittelstarkes Niveau mit einer breiten Streuung und einer annähernden Normalverteilung. Diese Ergebnisse bieten eine gute Grundlage für die weiteren Untersuchungen. Ergänzt werden kann, dass eine Untersuchung der Zusammenhänge zwischen dem Erleben von Misstrauen gegenüber Kolleg/innen und den Variablen Alter, Geschlecht und Führungsverantwortung keine signifikanten Zusammenhänge erbringt.

# 4. Beschreibung und Analyse der Beziehung kollegialen Vertrauens und Misstrauens (Ziel 2)

Vertrauen und Misstrauen sind für die quantitative Untersuchung als Ausprägungen einer sozialen Einstellung definiert worden. Dies impliziert die Möglichkeit, unterschiedliche Ausprägungskombinationen von Vertrauen und Misstrauen zu erfassen. Nachfolgend wird geprüft, wie beide Konstrukte empirisch miteinander zusammenhängen. Im ersten Schritt wird die korrelative Beziehung zwischen den Kontrollaussagen von Misstrauen und der Kontrollaussage von Vertrauen sowie die korrelative Beziehung zwischen den Skalen "kollegiales Misstrauen" und "kollegiales Vertrauen" betrachtet. Anschließend werden die Befragten über eine Clusteranalyse verschiedenen psychologischen Clustern zugeordnet, die sich hinsichtlich Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen unterscheiden. Es wird die Bezeichnung psychologischer Cluster gewählt, da sich die Gruppemitglieder hinsichtlich der psychologischen Variablen (erlebtes kollegiales Vertrauen und Misstrauen) voneinander abgrenzen bzw. sich diesbezüglich gleichen.

## 4.1 Konstruktbeziehung von Vertrauen und Misstrauen - Zusammenhangsanalyse

**Fragestellung**

*a) Wie lässt sich die Beziehung zwischen dem kollegialen Vertrauen und dem kollegialen Misstrauen beschreiben?*

Wie in der Literatur vielfach angemerkt, kann Misstrauen als ein mit Vertrauen in Verbindung stehendes Konstrukt angesehen werden. Damit ist eine gewisse korrelative Beziehung zu erwarten. Ein (sehr) hoher Korrelationskoeffizient würde jedoch gegen eine Gleichzeitigkeit von relativ starkem Vertrauen und Misstrauen sprechen. Umgekehrt liefert eine (sehr) schwache Korrelationsbeziehung Hinweise auf die Möglichkeit einer Koexistenz. Konkret wird nachfolgend zum einen die Beziehung der Kontrollitems von Vertrauen und Misstrauen betrachtet, zum anderen die korrelative Beziehung zwischen den Skalen „kollegiales Vertrauen“ und „kollegiales Misstrauen“ analysiert.

**Tabelle 20:** korrelative Beziehung zwischen dem Erleben von Misstrauen und Vertrauen

| | | Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße. |
|---|---|---|
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | Korrelation nach Pearson | -,350** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 179 |
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | Korrelation nach Pearson | -,285** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 175 |
| | | Skala kollegiales Vertrauen |
| Skala kollegiales Misstrauen | Korrelation nach Pearson | -,444** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 163 |

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Wie in Tabelle 20 ersichtlich wird, zeigt sich eine eher schwache signifikante, aber eindeutig negative Korrelationsbeziehung zwischen den Kontrollitems von Vertrauen und Misstrauen. Mit Blick auf die Beziehung zwischen den Skalen „kollegiales Vertrauen“ und „kollegiales Misstrauen“ ist eine mittelstarke negative Beziehung erkennbar.

**Fragestellung**

*a) Wie lässt sich die Beziehung zwischen dem kollegialen Misstrauen und dem kollegialen Vertrauen beschreiben?*

**Ergebnis**

Die Ergebnisse weisen auf die Verbundenheit der beiden Konstrukte hin, da sich signifikante negative Korrelationsbeziehungen identifizieren lassen. Tendenziell gilt, je geringer das Vertrauen ausgeprägt ist, desto stärker fällt das Misstrauen aus und umgekehrt. Mit Blick auf die Beziehung zwischen den Kontrollitems weist der Korrelationskoeffizient auf eine schwach negative Beziehung hin, hingegen ist die Korrelation zwischen den entwickelten Skalen „Kollegiales Vertrauen“ und „Kollegiales Misstrauen“ mittelstark. Dieses Ergebnis lässt sich dahingehend interpretieren, dass das Erleben des einen (bspw. Vertrauen gegenüber Kolleg/innen) tendenziell dazu beiträgt, das Erleben des anderen (bspw. Misstrauen gegenüber Kolleg/innen) zu reduzieren. Gleichwohl impliziert dies nicht, dass eine Koexistenz von großem kollegialem Misstrauen und großem kollegialem Vertrauen grundsätzlich auszuschließen ist.

## 4.2 Konstruktbeziehung von Vertrauen und Misstrauen - Clusteranalyse I

**Fragestellung**

*b) Lassen sich unterschiedliche Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen identifizieren?*

Im nächsten Schritt soll die Beziehung zwischen kollegialem Vertrauen und kollegialem Misstrauen anhand einer Gegenüberstellung von Personengruppen untersucht werden, die sich hinsichtlich ihrer diesbezüglichen Ausprägung unterscheiden. Insofern Misstrauen als ein zu Vertrauen gegensätzlicher Pol anzusehen ist, sollten Personen mit großen Misstrauenswerten gleichzeitig (relativ) niedrige Vertrauenswerte aufweisen und umgekehrt. Eine Gleichzeitigkeit von großem Vertrauen und großem Misstrauen könnte es in diesem Fall nicht geben. Es werden zwei Clusteranalysen durchgeführt, um unterschiedliche psychologische Cluster hinsichtlich des Ausprägungsgrades kollegialen Vertrauens und Misstrauens zu identifizierten. Dabei werden die Befragten zum einen hinsichtlich ihres Antwortverhaltens zur Skala "kollegiales Misstrauen" geclustert, zum anderen hinsichtlich ihrer Antworten bezüglich der Skala "kollegiales Vertrauen". Die Clusteranalyse ordnet dabei im ersten Schritt die einzelnen Fälle, aufgrund ihrer (Un-)Ähnlichkeit zu anderen Fällen, Gruppen zu und zielt damit auf die Aufdeckung homogener Klassen von Merkmalsträgern. Diese Gruppen bilden psycholo-

gische Cluster, da sie sich hinsichtlich des Ausprägungsgrades der psychologischen Variablen „kollegiales Vertrauen“ und „kollegiales Misstrauen“ unterscheiden. In einem zweiten Schritt kann dann über Austauschverfahren eine Optimierung der Cluster, hinsichtlich der Clusterzugehörigkeit der einzelnen Fälle, erreicht werden.[39] Nach Abschluss der Clusteranalysen werden die Gruppen gegenübergestellt, um Rückschlüsse auf die Beziehung der Konstrukte zu ermöglichen.

Mit Blick auf das Antwortverhalten zum Vertrauen und Misstrauen gegenüber den Kolleg/innen zeigen sich unterschiedliche Tendenzen, während die Aussagen der Misstrauensskala tendenziell eine mittelstarke Zustimmung erfahren, konnte hinsichtlich der Aussagen zu kollegialem Vertrauen eine relativ starke Zustimmung verzeichnet werden. Für die Skala „kollegiales Misstrauen“ kann tendenziell von einem normalverteilten Antwortverhalten ausgegangen werden (s. Abbildung 13). Für die Skala "kollegiales Vertrauen" gilt dies bedingt (s. Abbildung 2A Anhang). Hinsichtlich der Fragstellung sind hauptsächlich die Extremgruppen (großes und geringes Vertrauen bzw. großes und geringes Misstrauen) interessant. Es findet sich jedoch eine große Anzahl von Personen, die im mittleren Antwortspektrum liegen. Für die erste Clusteranalyse[40] wird damit die Zahl der Zielcluster durch die bisherige Datenauswertung auf drei unterschiedlichen Gruppen je Skala festgelegt. Diese Cluster sollten idealiter einen niedrigen, einen mittleren und einen hohen Ausprägungsgrad hinsichtlich kollegialem Vertrauen und Misstrauen aufweisen.

[39] Die Ergebnisse der vorliegenden Clusteranalyse beruhen auf der Verwendung des quadrierten euklidischen Distanzmaßes zur Bestimmung der Abstände sowie der WARD-Methode. Das Distanzmaß ist definiert als „Distanz zweier Merkmalsträger j und k über alle Merkmale“ (Fromm, 2010, S. 195), es ist ein häufig genutztes Verfahren, welches „eigentlich unkorrelierte Merkmale voraussetzt“ (ebenda, S. 195), da starke Korrelationen doppelt gewichtet werden. Es wird verwendet, da nur eine mittelstarke Korrelation vorliegt. Über die WARD-Methode wird der „Heterogenitätszuwachs von einer Fusionsstufe zur nächsten als Zunahme der Gesamtvarianz des Systems“ gemessen (Fromm, 2010, S. 201).

[40] Clusteranalysen haben verschiedene notwendige Voraussetzungen (Fromm, 2010): (1) Die untersuchten Variablen müssen zwar voneinander abhängig sein, doch dürfen die Zusammenhänge nicht sehr hoch sein, da es andernfalls zu Verzerrungen kommt. (2) Die Merkmale sollten nach Möglichkeit über eine große Streuung verfügen. (3) Für metrische Variablen gilt insbesondere, dass auch schwächere Wertebereiche besetzt sind. Für die vorliegenden Daten können diese Voraussetzungen als erfüllt angesehen werden. Die Skalen weisen einen Zusammenhang auf, doch dieser ist nicht sehr hoch, die Items verfügen durchaus über eine erhöhte Streuung (s. Tabelle 4A bis 6A, Anhang). Ebenso finden sich bei allen Items auch Werte im unteren Wertebereich, wobei diese hinsichtlich der Vertrauenseinstellung weniger häufig sind. Clusteranalysen mit metrischen Variablen setzen (je nach konkretem Verfahren) auf die Identifizierung von Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit. Den Ausgangspunkt bilden n Klassen mit jeweils einem/einer Merkmalsträger/in. Diese werden schrittweise vereinigt, bis alle Merkmalsträger/innen zu Klassen fusioniert sind (Fromm, 2010).

**Skala „kollegiales Vertrauen“**

Wiederum sind vorweg die verarbeiteten Fälle dargestellt (s. Tabelle 21), wobei 175 der 189 Fälle für die Clusterung herangezogen werden.

**Tabelle 21:** Zusammenfassung der Fallverarbeitung[a,b]

| Fälle | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Gültig | | Fehlend | | Gesamt | |
| N | Prozent | N | Prozent | N | Prozent |
| 175 | 92,6 | 14 | 7,4 | 189 | 100,0 |

a. Quadriertes euklidisches Distanzmaß wurde verwendet

b. Ward-Linkage

Die Mittelwerte hinsichtlich des kollegialen Vertrauens der drei identifizierten Cluster finden sich in Tabelle 22. Die drei Gruppen können zur Beschreibung von geringem (M=2,24), mittlerem (M=3,29) und großem Vertrauen (M=4,25) herangezogen werden.

**Tabelle 22:** Identifizierte Cluster zum kollegialen Vertrauen

| Cluster kollegiales Vertrauen | M | N | SD |
|---|---|---|---|
| V1 | 2,24 | 21 | ,464 |
| V2 | 3,29 | 34 | ,215 |
| V3 | 4,25 | 120 | ,408 |
| Insgesamt | 3,82 | 175 | ,794 |

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

**Skala „kollegiales Misstrauen“**

Nachfolgend sind in Tabelle 23 die verarbeiteten Fälle dargestellt. Dabei zeigt sich, dass 164 der 189 Fälle die Basis der Clusterung bilden.

**Tabelle 23:** Zusammenfassung der Fallverarbeitung[a,b]

| Fälle | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Gültig | | Fehlend | | Gesamt | |
| N | Prozent | N | Prozent | N | Prozent |
| 164 | 86,8 | 25 | 13,2 | 189 | 100,0 |

a. Quadriertes euklidisches Distanzmaß wurde verwendet

b. Ward-Linkage

Die Mittelwerte hinsichtlich des kollegialen Misstrauens der drei identifizierten Cluster sind in Tabelle 24 dargestellt. Es ist ersichtlich, dass die drei Gruppen als Repräsentanten für ein geringes (M=1,71), mittleres (M=2,91) und großes Misstrauen (M=3,90) angesehen werden können.

**Tabelle 24:** Identifizierte Cluster zum kollegialen Misstrauen

| Cluster kollegiales Misstrauen | M | N | SD |
|---|---|---|---|
| M1 (geringes k. MT) | 1,71 | 41 | ,449 |
| M2 (mittleres k. MT) | 2,91 | 74 | ,275 |
| M3 (höheres k. MT) | 3,90 | 49 | ,367 |
| Insgesamt | 2,91 | 164 | ,881 |

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Das Ziel einer Clusterung ist die optimale Aufteilung der Fälle auf Cluster, d.h., die Unterschiede zwischen den Clustern sollte möglichst stark ausgeprägt sein (heterogen nach außen) während die Unterschiede innerhalb der Cluster möglichst gering sind (homogen nach innen). Vor einer genaueren Analyse und Beschreibung der Cluster kann über ein Austauschverfahren eine weitere Optimierung erreicht werden. Ein häufig verwendetes Verfahren ist das „k-means Clustering“ bzw. die „Clusterzentrenanalyse“.[41] Sowohl bezüglich der Clusterung des kollegialen Vertrauens als auch hinsichtlich der Clusterung des kollegialen Misstrauens führt die Cluterzentrenanalyse zu keiner veränderten Zuordnung, so dass die oben beschriebene Lösung Verwendung finden kann. Die Gegenüberstellung der einzelnen Cluster findet sich in nachfolgender Tabelle 25.

[41]Dabei wird für die vorhandene Clusterzuordnung ein neues Zentrum errechnet, welches die Abstände minimiert; nach der Zuordnung aller Punkte wird das neue Zentrum aller Cluster als Mittelwert aller Werte bestimmt (K-Means Clustering).

**Tabelle 25:** Gegenüberstellung der Cluster zu kollegialem Vertrauen und Misstrauen

| | | Cluster kollegiales Misstrauen | | | Gesamt |
|---|---|---|---|---|---|
| | | geringes k. MT | mittleres k. MT | höheres k. MT | |
| Cluster | geringes k. VT | 1 | 9 | 8 | 18 |
| kollegiales | mittleres k. V2 | 2 | 15 | 16 | 33 |
| Vertrauen | höheres k. V3 | 38 | 48 | 22 | 108 |
| Gesamt | | 41 | 72 | 46 | 159 |

Insgesamt lassen sich 159 Personen gleichzeitig einer der Kombinationen aus kollegialem Vertrauen und kollegialem Misstrauen zuordnen. Im Gesamtblick zeichnen sich deutlich mehr Personen durch ein großes kollegiales Vertrauen (N=108) aus, als durch ein großes kollegiales Misstrauen (N=46). Gleichwohl stellt die Gruppe derjenigen mit mittelstarkem Misstrauen die zweistärkste Gruppe dar (N=72), wohingegen Personen mit geringem kollegialen Vertrauen die anzahlmäßig kleinste Gruppe bilden (N=18). Bezüglich der Vertrauenscluster wird ferner eine Unausgewogenheit evident, dem Cluster 3 (großes kollegiales Vertrauen) werden mehr als doppelt so viele Personen zugeordnet (N=108), wie die anderen beiden Vertrauenscluster in der Summe auf sich vereinigen (N=18 und N =33) können. Hinsichtlich des Misstrauenserlebens sind die Verteilungen hingegen ausgeglichener, da alle drei Cluster mindestens 41 Personen und maximal 72 Personen umfassen.

Im Detail lässt sich wie beschrieben nur 18 Personen ein geringes kollegiales Vertrauen zuschreiben, dies entspricht einem Clustermittelwert von 2,24 (s. Tabelle 21). Personen, die diesem Cluster zugeordnet sind, nehmen folglich nur bedingt ein Vertrauensverhältnis zu den Kolleg/innen wahr und erleben entsprechend vertrauensförderliche Verhaltensweisen (Unterstützung, Wertschätzung, gute Arbeitsleistung usw., s. Tabelle 7) in relativ geringem Maße. Von den übrigen 141 Personen, kann 33 Personen ein mittelstarkes kollegiales Vertrauen zugeschrieben werden (dies entspricht nach Tabelle 22 einer leicht überdurchschnittlichen Zustimmung; M= 3,29), hingegen findet sich die Mehrheit von 108 Personen im Cluster „großes kollegiales Vertrauen“ wieder, welches einen Mittelwert von 4,25 aufweist. Die Mitglieder dieses Clusters geben folglich an, ihren Kolleg/innen in hohem Maße zu vertrauen und erleben diesbezüglich eher förderliches Verhalten.

Mit Blick auf kollegiales Misstrauen lassen sich demgegenüber 41 Personen dem Cluster „geringes kollegiales Misstrauen“ zuordnen. Die Personen erleben somit in ihrem Alltag in

geringem Maße Aspekte wie Unaufrichtigkeit oder Hinterhältigkeit seitens der Kolleg/Innen, dies äußert sich dann auch in einem geringen Misstrauenserleben. Weitere 72 Personen weisen einen mittleren Misstrauensausprägungsgrad auf (M=2,91), wohingegen 46 Personen angeben in ihrem Alltag vielfältige misstrauensbegünstigende Erfahrungen zu machen und in der Folge dem Cluster „großes kollegiales Misstrauen“ zugeordnet werden (M=3,90).

Mit Blick auf die Zusammenführung der Cluster zu kollegialem Vertrauen und Misstrauen zeigen sich neuen verschiedene Kombinationen: Am häufigsten findet sich das kombinierte Cluster M2/V3 („mittlelstarkes kollegiales Misstrauen/großes kollegiales Vertrauen), am seltensten das kombinierte Cluster M1/V1 („geringes kollegiales Misstrauen/geringes kollegiales Vertrauen). Zahlreich sind folglich Personen, die ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber ihren Kolleg/innen erleben und dennoch von gewissen misstrauensbegünstigtende Erfahrungen berichten können. Kaum vorhanden hingegen Personen, die sich weder durch ein Vertrauenserleben, noch durch eine Misstrauenserleben auszeichnen. Als Prototyp für diesen letzteren Fall kann eine neue Kolleg/in ohne Erfahrungen im Team gelten.

Die Fälle des umfangreichen Clusters V3 („großes kollegialem Vertrauen“) verteilen sich mit gewissen Abstrichen gleichmäßig über die Bereiche „geringes“ (N=38), „mittelstarkes“ (N=48) und „großes“ (N=22) kollegiales Misstrauen (M1-M3), wobei das kombinierte Cluster M3/V3 deutlich seltener ist, als das kombinierte Cluster M3/V2. Hinsichtlich der Cluster V1 und V2 wird deutlich, dass diese besonders häufig in Kombination mit mittelstarkem oder großem Misstrauen auftreten (M2/V1=9; M3/V1=8 sowie M2/V2=15; M3/V2=16) und kaum in Kombination mit geringem Misstrauen (M1/V2=2 sowie M1/V1=1).

**Fragestellung**

*b) Lassen sich unterschiedliche Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen identifizieren?*

**Ergebnis**

Die Gegenüberstellung macht evident, dass sich diverse Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen gegenüber den Kolleg/innen identifizieren lassen. Vor allem ist in der vorliegenden Stichprobe großes kollegiales Vertrauen verbreitet. Dieses geht vielfach mit dem Erleben von mittlerem oder geringem kollegialem Misstrauen einher (N=86). Es lassen sich jedoch ebenso 22 Personen der Kombination aus großem kollegialem Misstrauen und großem kollegialem Vertrauen zuordnen. Insbesondere dieser Befund stützt die Annahme von der Möglichkeit einer Koexistenz von stark ausgeprägtem Vertrauen und Misstrauen. Darüber hinaus wird erkennbar, dass ein geringes kollegiales Vertrauen häufiger in Kombination mit verstärktem kollegialem Misstrauen auftritt. Das Vorhandensein von Vertrauen ist demnach kein Ausschlusskriterium für das Auftreten von Misstrauen, ein (relativ) geringes Maß an Vertrauen macht die Etablierung von Misstrauen jedoch ggf. wahrscheinlicher. Auffällig ist ferner, dass sich nur eine Person durch die Kombination von geringem kollegialem Vertrauen und geringem kollegialem Misstrauen aufweist. Die Kombination von geringem kollegialem Vertrauen und Misstrauen ist aufgrund der Stichprobencharakteristika jedoch nicht zu erwarten gewesen. Zwar finden innerhalb des Teams vereinzelt Kräfte ohne umfangreiche Erfahrung, doch arbeitet die Mehrzahl bereits seit einiger Zeit zusammen, wie Gespräche mit den Beschäftigten zeigten.

## 4.3 Konstruktbeziehung von Vertrauen und Misstrauen - Clusteranalyse II

**Fragestellung**

*c) Lassen sich unterschiedliche Kombination von kollegialem Vertrauen und Misstrauen identifizieren?*

Die im vorherigen Kapitel durchgeführte Gegenüberstellung unterschiedlicher Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen hat durchaus die Sinnhaftigkeit einer zweidimensionalen Beziehungskonstruktion aufgezeigt. So konnte gezeigt werden, dass sich 22 Personen über parallele Ausprägungen von großem kollegialem Vertrauen und großem kollegialen Misstrauen auszeichnen. Dabei wurden die Skalen jedoch unabhängig voneinander gruppiert. Im nächsten Schritt sollen im Zuge einer weiteren Clusteranalyse beide Variablen gleichzeitig in den Blick genommen werden, um ggf. zu einer veränderten Zuordnung der Personen zu gelangen.

Da für diese Clusteranalyse unklar ist, wie viele Gruppen zu erwarten sind und sich die Zahl nicht direkt aus der Fragestellung ergibt, ist zunächst ein hierarchisches Clusterverfahren sinnvoll. Da alle Merkmalsträger in Cluster aufgeteilt werden, müssen die Ergebnisse der hierarchische Clusteranalyse dahingehend interpretiert werden, welche Anzahl an Clustern sinnvoll erscheint. Ziel ist es dabei, Klassen mit hoher interner Homogenität bei großer Heterogenität gegenüber den anderen Klassen zu identifizieren. Eine gute Clusterlösung liegt vor, wenn sich die Mittelwerte in den Clustern klar unterscheiden und die Standardabweichung jeder Variable innerhalb der Cluster kleiner ist, als die Standardabweichung der Variable über den gesamten Datensatz (Fromm, 2010). Als Rahmengröße zur Bestimmung der Clusterzahl werden die u.a. von Lewicki, McAllister und Bies (1998) postulierten vier Kombinationen herangezogen. Um auch weitere Möglichkeiten nicht auszuschließen, werden in einem ersten Schritt zwei bis fünf Cluster als mögliche Ziele vorgegeben. Ein mit Blick auf obige Ergebnisse sechstes Cluster, welches die Kombination aus geringem Vertrauen und geringem Misstrauen repräsentiert, erscheint unwahrscheinlich, so dass keine 6er Clusterlösung berechnet wird. Bei der Betrachtung der Ergebnissehelfen nun weitere Kriterien, eine sinnvolle Clusterzahl zu bestimmen. Vorweg sind die bearbeiteten Fälle in Tabelle 26 dargestellt.

**Tabelle 26:** Zusammenfassung der Fallverarbeitung[a,b]

| Fälle | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Gültig | | Fehlend | | Gesamt | |
| N | Prozent | N | Prozent | N | Prozent |
| 159 | 84,1 | 30 | 15,9 | 189 | 100,0 |

a. Quadriertes euklidisches Distanzmaß wurde verwendet

b. Ward-Linkage

Tabelle 26 zeigt, dass 159 der 189 Fälle für die Clusterung herangezogen wurden. Die übrigen Fälle scheiden aufgrund fehlender Werte bei der Berechnung der Skalen aus. Die sogenannte Zuordnungsübersicht (s. Tabelle 15A, Anhang) stellt die erste Hilfestellung zur Bestimmung der Clusterzahl dar. Die vierte Spalte zeigt die zunehmende Erhöhung der Gesamtvarianz an. Diese Spalte ist hinsichtlich der Aufdeckung von Sprüngen in der Zunahme zu betrachten. Mit Blick auf diese Sprünge lässt sich über die Berechnung "Fallzahl abzüglich der Fusionsstufe, auf der sich ein Sprung zeigt" ein Hinweis auf eine sinnvolle Clusterzahl finden. Im vorliegenden Fall lassen sich erste größere Sprünge in den Fusionsschritten 155 (ca. +30) und 156 (ca. +33) identifizieren. Dies würde bedeuten, dass (159-155=4 bzw. 159-156=3) drei oder vier Cluster als sinnvolle Lösungen in Frage kommen. Ebenfalls nützliche Informationen zur Bestimmung der Clusterzahl liefert das sogenannte Dendogramm (s.

Abb. 3A, Anhang).[42]Ein Blick auf dieses zeigt, dass eine 4er Clusterung relativ vergleichbare Clustergrößen erzeugt. In einem letzten Schritt werden nun mögliche Zuteilungen der Fälle in 3, 4 oder 5 Klassen betrachtet. Dazu dient die Übersicht zur Clusterzugehörigkeit (s. Tabelle16A, Anhang). Es zeigt sich, dass bspw. die Fälle 1, 6 und 7 unabhängig von der Zahl der Cluster, stets der Klasse 1 zugeordnet werden. Diese Fälle weisen somit eine starke Ähnlichkeit auf. Mit Blick auf andere Fälle zeigen sich hingegen Veränderungen in der Zuordnung. Die Fälle 2, 20 oder 42 werden bei der 3erLösung noch Cluster 1 zugerechnet, bei einer 4er oder 5er Lösung jedoch Cluster 2, folglich stellt sich auch bei diesen Fällen eine gewisse Zuordnungsstabilität ein. In der 4er Lösung kommt es somit zu einer Aufspaltung des ersten Clusters. Einen stetigen Wechsel in der Zuordnung zeigen bspw. die Fälle 14, 15 oder 16. Befinden sie sich bei der 3erLösung noch in Cluster 3, so werden sie bei der 4erLösung dem vierten Cluster zugeordnet, bei der 5erLösung hingegen dem fünften Cluster. Das fünfte Cluster in der 5erLösung rekrutiert seine Fälle vollständig über den beschriebenen Aufspaltungsvorgang. Im Gesamtergebnis kann damit die Sinnhaftigkeit von 3 oder 4 Clustern aufgezeigt werden, da viele Fälle bis zu dieser Lösung noch unterschiedlichen Clustern zugeordnet werden, was auf eine gewisse innere Heterogenität der Cluster verweist. Doch auch eine 5 Cluster-Lösung verspricht ggf. einen inhaltlichen Mehrwert. Die endgültige Entscheidung über die Clusterzahl soll nach dem Vergleich der Mittelwerte getroffen werden. Diese sind für die 3er, 4er und die 5er Lösung nachfolgend dargestellt (s. Tabelle 27).

[42] Im Dendogramm werden „transformierte Distanzen“ (Fromm, 2010, S. 213), die im Bereich 0 bis 25 liegen, ausgegeben, dabei wird jeder Fall angezeigt. Das Dendogramm besteht aus zwei Achsen, wobei die eine die gegebenen Fälle abbildet und die andere die Distanz. Bei der Zusammenführung zweier Cluster ergibt sich eine bestimmte Distanz, auf dieser Höhe wird ein Verbindungstrich gezogen. Jede Zusammenführung vermindert damit die Zahl der Cluster.

**Tabelle 27:** Gegenüberstellung der unterschiedlichen Clusterlösungen

| Ward Method | | KoMiss | KoVert | KoMiss | KoVert | KoMiss | KoVert |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | M | 2,92 | 4,02 | 2,92 | 4,02 | 3,34 | 3,81 |
| | N | 59 | 59 | 59 | 59 | 102 | 102 |
| | SD | ,30 | ,40 | ,30 | ,40 | ,58 | ,56 |
| 2 | M | 2,81 | 2,51 | 2,81 | 2,51 | 2,81 | 2,51 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | SD | ,37 | ,68 | ,37 | ,68 | ,37 | ,68 |
| 3 | M | 3,81 | 2,92 | 3,90 | 3,54 | 1,66 | 4,47 |
| | N | 17 | 17 | 43 | 43 | 37 | 37 |
| | SD | ,29 | ,34 | ,33 | ,62 | ,43 | ,41 |
| 4 | M | 1,65 | 4,47 | 1,66 | 4,47 | | |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | | |
| | SD | ,43 | ,41 | ,43 | ,41 | | |
| 5 | M | 3,97 | 3,93 | | | | |
| | N | 26 | 26 | | | | |
| | SD | ,35 | ,38 | | | | |

M=Mittelwert; SD= Standardabweichung

Mehrere Aspekte sind mit Blick auf die unterschiedlichen Lösungen hervorzuheben: es zeigt sich ein sehr stabiles Cluster, welches sich durch einen sehr großer Vertrauenswert (4,47) und einen sehr niedrigen Misstrauenswert (1,66) auszeichnet. Ebenso ist ein Cluster mit einem relativ geringen Vertrauenswert identifizierbar (Cluster 2: M=2,51). Beide sind über alle Lösungen konstant und unterscheiden sich damit deutlich von den Anderen, dadurch ist eine Heterogenität nach außen gegeben. Ferner kommt es im Übergang von der 3erLösung zur 4erLösung zu einer interessanten Erweiterung. In der 4erLösung bildet sich ein Cluster 3, welches sich durch erhöhte Misstrauenswerte bei gleichzeitig erhöhten Vertrauenswerten auszeichnet. Eine Lösung mit vier Clustern erreicht damit einen höheren Mehrwert, als eine Lösung mit drei Clustern. Eine Aufspaltung dieses Clusters in der 5er Lösung lässt ein Cluster zu Tage treten, welche diese Kombination noch etwas ausgeprägter aufweist (Cluster 5), insbesondere mit Blick auf den Vertrauensmittelwert. Auch diese Lösung ist durchaus interessant, stellt jedoch eher eine Pointierung dar. Mit Blick auf die verminderte Fallzahl wird jedoch auf die Lösung mit vier Clustern favorisiert. Wie Tabelle 27 zeigt, ist die Streuung der Variablen innerhalb der Cluster bei dieser Lösung stets größer als die der Variablen über den gesamten Datensatz, ein Umstand der für Güte der Lösung spricht.

Um auch bezüglich dieser Clusterung die optimale Aufteilung der Fälle auf Cluster zu gewährleisten, wird wiederum das Verfahren des k-means Clustering umgesetzt. Die Prozedur führt zu einer leicht veränderten Zuordnung der Fälle zu den Clustern wie Tabelle 17A (s. Anhang) illustriert. So wurde bspw. Fall 3 ursprünglich dem Cluster 1 zugeordnet, nach der Clusterzentrierung jedoch dem Cluster 3. Ein weiteres Beispiel ist Fall 8, dieser wurde zuerst dem Cluster 3 zugeordnet, nach der Clusterzentrierung jedoch dem Cluster 4. In der Folge verändern sich auch die zugehörigen Mittelwerte und Standardabweichungen sowie die Clustergröße leicht (s. Tabelle 28).

**Tabelle 28:** Clusterlösungen vor und nach der Clusterzentrenanalyse

| Ward Method | | **erste Lösung** | | **nach dem Austausch** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | KoMiss | KoVert | KoMiss | KoVert |
| 1 | M | 2,92 | 4,02 | 2,83 | 4,04 |
| | N | 59 | 59 | 59 | 59 |
| | SD | ,30 | ,40 | ,33 | ,41 |
| 2 | M | 2,81 | 2,51 | 2,96 | 2,44 |
| | N | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | SD | ,37 | ,68 | ,43 | ,62 |
| 3 | M | 3,90 | 3,54 | 3,85 | 3,57 |
| | N | 43 | 43 | 46 | 46 |
| | SD | ,33 | ,62 | ,37 | ,54 |
| 4 | M | 1,66 | 4,47 | 1,61 | 4,51 |
| | N | 37 | 37 | 34 | 34 |
| | SD | ,43 | ,41 | ,42 | ,41 |
| Insgesamt | M | 2,88 | 3,80 | 2,88 | 3,80 |
| | N | 159 | 159 | 159 | 159 |
| | SD | ,87 | ,78 | ,87 | ,78 |

M=Mittelwert; SD= Standardabweichung

Nach der Festlegung der Clusterzahl sowie der Optimierung der Clusterzuordnung werden im nächsten Schritt die Cluster inhaltlich beschrieben. Die nachfolgende Abbildung 14 illustriert diesbezüglich die Zuordnung der Cluster mit Blick auf die Kombinationen der Vertrauens- und Misstrauensausprägungen in einem Koordinatensystem.

Cluster 1: Im ersten Cluster findet sich ein Mittelwert von 2,83 bezüglich kollegialen Misstrauens auf. Dieser Wert liegt somit leicht unterhalb des Gesamtdurchschnitts der Skala (2,91). Gleichzeitig findet sich ein Mittelwert von 4,04 bezüglich kollegialen Vertrauens, was

einen leicht überdurchschnittlichen Wert bedeutet (Skalenmittelwert 3,82). Dieses Cluster repräsentiert besser als alle anderen das durchschnittliche Misstrauens- als auch Vertrauenserleben gegenüber den Kolleg/innen. Diesbezüglich stimmig ist, dass es mit 59 Personen zudem die größte Gruppe darstellt.

Cluster 2: Die Mitglieder des zweiten Clusters weisen bezüglich des kollegialen Misstrauens einen ähnlichen Wert auf wie die Vertreter/innen des Clusters 1 (2,92). Dieser Wert bildet nahezu exakt den Mittelwert der Skala „kollegiales Misstrauen“ ab. In Abgrenzung zum Cluster 1 zeigen sich jedoch deutlich niedriger Werte bezüglich des kollegialen Vertrauens. Der Mittelwert von 2,44 stellt über alle Cluster hinweg die niedrigste Ausprägung dar. Die 20 Personen, die diesem Cluster zugeordnet sind repräsentieren damit die im Gesamtblick kleinste Gruppe derjenigen, deren Vertrauen sich gegenüber den Kolleg/innen nicht ausreichend entwickeln konnte oder deren Vertrauen maßgeblich erodiert ist.

Cluster 3: Im dritten Cluster lässt sich der höchste Mittelwert bezüglich des kollegialen Misstrauens aufzeigen (M=3,85). Interessanterweise steht diesem Mittelwert jedoch ein ebenfalls relativ hoher Vertrauenswert (M=3,57) gegenüber, auch wenn letzterer leicht unter dem Skalendurchschnitt zum kollegialen Vertrauen liegt. Die Mitglieder dieses Clusters repräsentieren den Fall einer koexistierenden Einstellungskombination von „großem Misstrauen“ *und* „großem Vertrauen“ und dies entspricht der in der Literatur mehrfach favorisierten Kombination mit Blick auf produktive Potenziale von Misstrauen. Die Zahl von 46 Personen, die diesem Cluster zugeordnet werden (zweistärkste Gruppe) zeigt zudem, dass es sich nicht bei dieser Kombination nicht um eine seltene Ausnahme handelt.

Cluster 4: Die Mitglieder des vierten Clusters weisen im Vergleich zu allen anderen Gruppen zum einen den mit Abstand niedrigsten Mittelwert bezüglich kollegialen Misstrauens auf (M=1,61) zum anderen einen ebenfalls deutlich höheren Mittelwert bezüglich kollegialen Vertrauens (M=4,51). Die diesem Cluster zugeordneten 37 Personen erleben in ihrem Alltag folglich kaum misstrauensbegünstigende Verhaltensweisen und sammeln zeitgleich eine Vielzahl von positiven, vertrauensförderlichen Erfahrungen. Sie stehen mit ihrer Einstellungskombination aus geringem kollegialen Misstrauen und großem kollegialen Vertrauen als Repräsentant/innen für die vielfach als besonders wünschenswert angesehene Kombination. Dieses Cluster verdient daher in den weiteren Untersuchungen aufgrund der zugeschriebenen positiven Einflüsse besonderes Augenmerk.

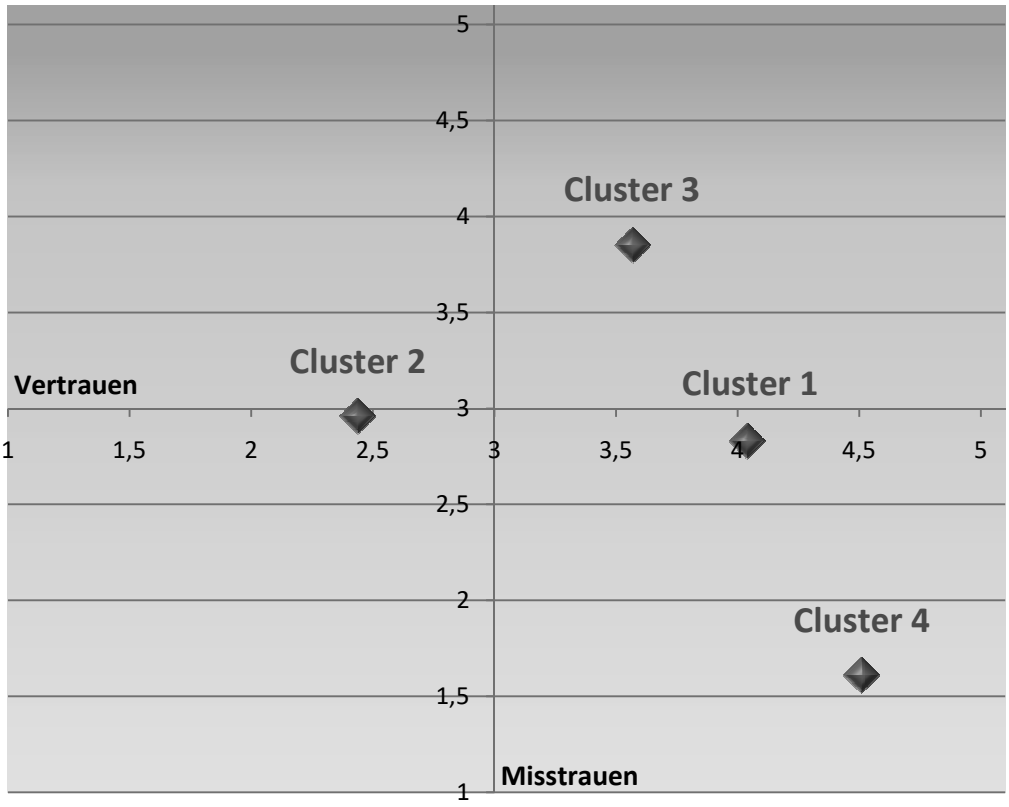


Abbildung 14: Clusterzuordnungen

**Fragestellung**

*c) Lassen sich unterschiedliche Kombination von kollegialem Vertrauen und Misstrauen identifizieren?*

**Ergebnis**

Die Clusteranalyse hat zur Aufdeckung unterschiedlicher Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen gegenüber den Kolleg/innen geführt. Dabei kann zwischen Clustern mit geringem (Cluster 4), mittelstarkem (Cluster 1 und 2) sowie größerem Misstrauen (Cluster 3) unterschieden werden. Ferner finden sich Cluster mit relativ geringen (Cluster 2), mittleren (Cluster 3) und hohen (Cluster 1 und 4) Vertrauenswerten.

Cluster 4 und mit Abstrichen Cluster 1 repräsentieren damit tendenziell die Kombination aus geringem Misstrauen und großem Vertrauen. Cluster 4 ist eine nahezu optimale Kombination aus geringem Misstrauen und großem Vertrauen und Cluster 3 entspricht tendenziell der Kombination aus großem Vertrauen und großem Misstrauen. Im Gesamtblick erscheinen insbesondere die Cluster 3 und 4 besonders interessant. Cluster 3 könnte im Zusammenhang mit der Entfaltung produktiver Potenziale von Misstrauen stehen. Zudem liefert das Vorhandensein dieses Clusters einen weiteren Hinweis auf die Möglichkeit einer Koexistenz von relativ großem kollegialen Vertrauen und Misstrauen. Cluster 4 stellt die in der Literatur häufig als wünschenswert eingeschätzte Kombination von großem Vertrauen und geringem Misstrauen dar. Diese Kombination sollte folglich mit besonders positivem Erleben und Verhalten im Team in Verbindung stehen.

# 5. Zusammenhänge unterschiedlicher Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens der Teammitglieder (Ziel 3)

Das dritte Ziel der quantitativen Studie befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen dem Erleben von kollegialem Vertrauen und Misstrauen sowie weiteren relevanten Variablen des Erlebens und Verhaltens im organisationalen Teamkontext. Um diese zu analysieren werden im ersten Schritt die korrelativen Zusammenhänge zwischen letzteren, repräsentiert über die Skalen „Erlebte Arbeitssituation", „Erlebte Kohäsion", „Erlebte Fehlerkultur", „Erlebter Umgang mit Ideen" sowie „Kontrollverhalten" und dem erlebtem kollegialen Misstrauen beleuchtet. Im zweiten Schritt werden dann die Zusammenhänge zwischen ermittelten Cluster (Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen; Kapitel IV, 4.2) und dem Erleben und Verhalten im organisationalen Teamkontext analysiert (Kapitel IV, 5).

## 5.1 Analyse der Beziehungen von Misstrauen - korrelative Beziehungen von kollegialem Misstrauen

**Fragestellung**

*a) Welche Relevanz hat das kollegiale Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens?*

Wie in Tabelle 29 ersichtlich wird, steht kollegiales Misstrauen in mittelstarker negativer Beziehung zur erlebten Kohäsion (-,406)[43]. Ferner lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen erlebtem Misstrauen und dem Kontrollverhalten aufzeigen. Auch dieser Zusammenhang ist als mittelstark zu bewerten. Hinsichtlich des erlebten Umgangs mit Fehlern lässt sich hingegen überhaupt kein Zusammenhang erkennen. Mit Blick auf die erlebte Arbeitssituation (-,196) und die erlebte Fehlerkultur (-,334) lassen sich schwach negative Zusammenhänge identifizieren.

[43] Wiederum wurde eine Bonferroni-Korrektur (Bortz & Döring, 2006) vorgenommen (s.o.)

**Tabelle 29:** Korrelation kollegiales Misstrauen mit weiteren Skalen des Erlebens und Verhaltens im organisationalen Kontext

| | | Erlebte Arbeits-situation | Erlebte Kohäsion | Erlebte Fehler-kultur | Erlebter Umgang mit Ideen | Kontrolle der Kolleg/innen (Arbeit) | Kontrolle der Kolleg/innen (Dienst-/Urlaubsplan) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kollegiales Misstrauen | Korrelation nach Pearson | -,196* | -,406** | -,334** | ,015 | ,412** | ,467** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,013 | ,000 | ,000 | ,858 | ,000 | ,000 |
| | N | 159 | 159 | 158 | 149 | 163 | 162 |

**Fragestellung**

*a) Welche Relevanz hat das kollegiale Misstrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens?*

**Ergebnis**

Kollegiales Misstrauen steht in negativer Beziehung zur erlebten Arbeitssituation, zur erlebten Fehlerkultur und zur erlebten Kohäsion. Dabei ist jedoch hinsichtlich der Stärke des Zusammenhangs vor allem die Beziehung zur erlebten Kohäsion als relevant zu bewerten, da sie von ausreichender Stärke ist. Darüber hinaus steht kollegiales Misstrauen in einem mittelstarken positiven Zusammenhang mit dem Kontrollverhalten gegenüber Kolleg/innen - sowohl hinsichtlich der erledigten Arbeit als auch bezüglich einer gerechten Dienst- und Urlaubsplanung.

## 5.2 Analyse der Beziehungen von Misstrauen - Zusammenspiel von kollegialem Vertrauen und Misstrauen

**Fragestellung**

*b) Welche Relevanz hat das kollegiale Misstrauen im Zusammenspiel mit kollegialem Vertrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens?*

Um einen Überblick zu gewinnen, inwiefern sich Zusammenhänge zwischen den interindividuell unterschiedlichen Kombinationen von Vertrauen und Misstrauen, repräsentiert über die vier Cluster und den verwendeten Skalen „Erlebte Arbeitssituation“, „Erlebte Kohäsion“, „Erlebte Fehlerkultur“, „Erlebter Umgang mit Ideen“ und „Kontrollverhalten“, zeigen, werden die Skalen- bzw. Itemmittelwerte im Clustervergleich gegenübergestellt (s. Tabelle 30):

**Tabelle 30:** Mittelwertevergleich im Hinblick auf die Cluster

| Cluster-Nr. des Falls | | Erlebte Kohäsion | Erlebte Arbeitssituation | Erlebte Fehlerkultur | Erlebter Umgang mit Ideen | Kontrolle: der Kolleg/innen (Arbeit) | Kontrolle: der Kolleg/innen (Dienst-/ Urlaubsplan) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | 57 | 58 | 57 | 49 | 59 | 58 |
| **1** | M | **3,80** | **3,83** | **3,85** | **3,33** | **2,88** | **3,21** |
| | SD | 0,65 | 0,85 | 0,75 | 0,79 | 1,15 | 1,16 |
| | N | 19 | 20 | 19 | 19 | 20 | 20 |
| **2** | M | **3,77** | **3,60** | **3,47** | **2,66** | **2,70** | **3,00** |
| | SD | 0,89 | 1,11 | 0,74 | 0,65 | 1,21 | 1,21 |
| | N | 44 | 44 | 43 | 43 | 45 | 45 |
| **3** | M | **3,34** | **3,74** | **3,66** | **3,16** | **3,36** | **3,55** |
| | SD | 0,71 | 0,89 | 0,68 | 0,87 | 1,13 | 1,14 |
| | N | 34 | 32 | 34 | 33 | 34 | 34 |
| **4** | M | **4,15** | **4,19** | **4,26** | **3,15** | **1,97** | **2,12** |
| | SD | 0,79 | 0,78 | 0,67 | 1,03 | 1,19 | 1,27 |
| | N | 154 | 154 | 153 | 144 | 158 | 157 |
| **Insgesamt** | M | **3,74** | **3,85** | **3,84** | **3,15** | **2,80** | **3,04** |
| | SD | 0,78 | 0,90 | 0,75 | 0,87 | 1,25 | 1,29 |

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Tabelle 30 lässt zwei Trends erkennen: der erste zeigt sich mit Blick auf die Skalen zum Bereich "Erleben", der zweite hinsichtlich der Items zum Kontrollverhalten. Bezüglich der Skalen finden sich in Cluster 4, mit Ausnahme der Skala "Erlebter Umgang mit Ideen", die höchsten Mittelwerte. Hinsichtlich dieses erlebten Umgangs mit Ideen findet sich hingegen der höchste Mittelwert in Cluster 3. Die diesbezüglich durchweg geringsten Mittelwerte zeigen sich in Cluster 2, insbesondere fällt auf, dass der Mittelwert in diesem Cluster hinsichtlich des erlebten Umgangs mit Ideen deutlich geringer ist als in allen anderen Clustern. Im Mittelwertvergleich zwischen Cluster 1 und 3 lässt sich insgesamt keine einheitliche Tendenz ausmachen. So liegen die Mittelwerte für "Erlebte Kohäsion" und "Erlebte Fehlerkultur" in Cluster 1 über denen von Cluster 3, für die Skalen "Erlebte Arbeitssituation" und den "Erlebter Umgang mit Ideen" zeigen sich hingegen umgekehrte Befunde. Mit Blick auf die Items zum Kontrollverhalten lassen sich angesichts Cluster 4 und 2 gewissermaßen umgekehrte Vorzeichen ausmachen. In Cluster 4 finden sich die niedrigsten Mittelwerte (1,97/2,12), in Cluster 1 sind sie relativ hoch (2,88/3,21). Eindeutig am höchsten fallen sie jedoch in Cluster 3 aus (3,36/3,55), während die Werte in Cluster 1 im mittleren Bereich liegen. Um die Signifikanz dieser Mittel-

wertunterschiede zu prüfen, werden nachfolgend T-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Die Tabellen 31a-c, zeigen diesbezüglich die Ergebnisse der T-Tests im Vergleich der Mittelwerte aus Cluster 4 mit denen aus Cluster 1, 2 und 3.

**Tabelle 31a:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster I[44]

| | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cluster 1 und 4 | | **F** | **Signifikanz** | **T** | **df** | **Sig. (2-seitig)** |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,62 | ,21 | -2,30 | 89 | ,02 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,19 | 59 | ,03 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | ,43 | ,52 | -1,91 | 88 | ,06 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,96 | 69 | ,05 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,21 | ,65 | -2,60 | 89 | ,01 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,68 | 76 | ,01 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | 2,30 | ,13 | -,92 | 80 | ,36 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,88 | 56 | ,39 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,02 | ,88 | 3,64 | 91 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,60 | 67 | ,00 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | 1,25 | ,27 | 4,18 | 90 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 4,09 | 64 | ,00 |

[44]Für eine Gesamtübersicht s. Tabelle 18A bis 29A im Anhang.

**Tabelle 31b:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster II

| Cluster 2 und 4 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **Signifikanz** | **T** | **df** | **Sig. (2-seitig)** |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | ,50 | ,48 | -1,58 | 51 | ,12 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,53 | 34 | ,14 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | 8,50 | ,00 | -2,23 | 50 | ,03 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,06 | 31 | ,05 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,00 | ,97 | --3,95 | 51 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -3,84 | 34 | ,00 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | 2,99 | ,09 | -1,89 | 50 | ,07 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,13 | 50 | ,04 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,14 | ,71 | 2,15 | 52 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 2,14 | 39 | ,04 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,99 | ,32 | 2,50 | 52 | ,02 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 2,53 | 42 | ,02 |

**Tabelle 31c:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster III

| Cluster 3 und 4 | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,68 | ,68 | -4,74 | 76 | .00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -4,67 | 67 | ,00 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | ,21 | ,65 | -2,27 | 74 | ,03 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,2,31 | 71 | ,02 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,030 | ,87 | -,3,89 | 75 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -3,90 | 71 | ,00 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | 1,00 | ,32 | ,05 | 74 | ,96 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,05 | 63 | ,96 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,00 | ,98 | 5,26 | 77 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 5,23 | 69 | ,00 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | 1,18 | ,28 | 5,28 | 77 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 5,20 | 67 | ,00 |

Der Levene-Test für Varianzgleichheit zeigt in der Mehrzahl kein signifikantes Ergebnis, diesbezüglich kann die Nullhypothese beibehalten und Varianzhomogenität angenommen werden. Die einzige Ausnahme findet sich im Vergleich der Cluster 2 und 4 hinsichtlich der Skala „Erlebte Arbeitssituation" (s. Tabelle 31c) In diesem Fall ist die zweite Zeile „Varianzen sind nicht gleich" zu verwenden. Hinsichtlich der Mittelwertunterschiede bezüglich der Skalen wird deutlich, dass sich Cluster 4 vielfach durch signifikant höhere Werte im Vergleich mit den anderen Cluster auszeichnet. Eine Ausnahme bildet die Skala „Erlebter Umgang mit Ideen", der Mittelwertvergleich zeigt diesbezüglich kein signifikantes Ergebnis. Dabei weisen Cluster 3 und 4 im Vergleich nahezu identische Werte auf. Hinsichtlich des Kontrollverhalten lassen sich im Clustervergleich in Cluster 4 durchgängig die niedrigsten Mittelwerte aufzeigen. Die Differenz zu den anderen Clustermittelwerten ist dabei hinsichtlich der Kontrolle einer gerechten Urlaubs- und Dienstplänen sowie der Kontrolle der Arbeit durchgängig signifikant.

**Tabelle 32a:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster IV[45]

| | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cluster 1 und 3 | | **F** | **Signifikanz** | **T** | **df** | **Sig. (2-seitig)** |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,01 | ,32 | 3,36 | 99 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,32 | 87 | ,00 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | ,01 | ,91 | ,56 | 100 | ,58 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,54 | 91 | ,58 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,42 | ,52 | 1,33 | 98 | ,19 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,35 | 95 | ,18 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | ,22 | ,64 | 1,00 | 90 | ,32 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,00 | 85 | ,32 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,04 | ,84 | -2,10 | 102 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,11 | 96 | ,04 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,00 | ,96 | -1,52 | 101 | ,13 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,53 | 96 | ,13 |
| Cluster 2 und 3 | | **F** | **Signifikanz** | **T** | **df** | **Sig. (2-seitig)** |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,45 | ,23 | 2,05 | 61 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,87 | 28 | ,71 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | 4,91 | ,30 | -,55 | 62 | ,59 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,50 | 30 | ,61 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,03 | ,87 | -,96 | 60 | ,34 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -93 | 32 | ,36 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | ,96 | ,33 | -2,26 | 60 | ,03 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,54 | 46 | ,02 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,20 | ,65 | -2,11 | 63 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,05 | 34 | ,05 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,04 | ,84 | -1,78 | 63 | ,08 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,73 | 35 | ,09 |

[45]Für eine Gesamtübersicht s. Tabelle 18A bis 28A im Anhang

**Tabelle 32b:** T-Test Mittelwertsunterschiede der Cluster V

| Cluster 1 und 2 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **F** | **Signifikanz** | **T** | **df** | **Sig. (2-seitig)** |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 3,73 | ,57 | ,12 | 74 | ,90 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,11 | 25 | ,92 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | 6,10 | ,02 | 1,00 | 76 | ,32 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,87 | 27 | ,39 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,09 | ,77 | 1,90 | 74 | ,06 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,92 | 32 | ,06 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | ,47 | ,50 | 3,35 | 66 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,65 | 40 | ,00 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,10 | ,75 | ,60 | 77 | ,55 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,58 | 31 | ,56 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,03 | ,86 | ,68 | 76 | ,50 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,66 | 32 | ,51 |

Mit Blick auf den Levene-Test für Varianzgleichheit (s. Tabelle 32a und 32b) zeigt sich in der Mehrzahl kein signifikantes Ergebnis. Damit kann in der Regel Varianzhomogenität angenommen werden. Die einzige Ausnahme findet sich im Vergleich der Cluster 1 und 2 mit Blick auf „Erlebte Arbeitssituation". In diesem Fall ist die zweite Zeile „Varianzen sind nicht gleich" zu verwenden. Insgesamt finden sich hinsichtlich der Skalen weniger signifikante Unterschiede zwischen den Clustern. Im Vergleich von Cluster 1 und 3 sind jedoch ein signifikant höherer Mittelwert bezüglich der Kohäsionswahrnehmung in Cluster 1 sowie ein signifikant höherer Wert bezüglich „Kontrolle der Arbeit“ in Cluster 3 erkennbar. Ferner zeigen sich im Vergleich der Cluster 2 und 3 signifikant höhere Werte bezüglich „Erlebte Kohäsion" und „Erlebter Umgang mit Ideen" in Cluster 3. Wiederum ist auch der Mittelwert hinsichtlich „Kontrolle der Arbeit“ in Cluster 3 signifikant höher. Bezüglich des erlebten Umgangs mit Ideen lässt sich auch in Cluster 1 im Vergleich mit Cluster 2 ein signifikant höherer Mittelwert belegen. Der Mittelwert hinsichtlich dieser Skala ist in Cluster 2 somit durchgängig signifikant niedriger.

**Fragestellung**

*b) Welche Relevanz hat das kollegiale Misstrauen im Zusammenspiel mit kollegialem Vertrauen hinsichtlich des Erlebens und Verhaltens?*

**Ergebnis**

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Kombination aus großem individuellem Vertrauen bei gleichzeitig geringem individuellem Misstrauen gegenüber den Kolleg/innen in einem besonders günstigen Verhältnis zur Vielzahl der betrachteten Variablen stehen. Unter diesen Bedingungen zeigen sich die höchsten Werte hinsichtlich des Erlebens von Kohäsion, Arbeitssituation und Fehlerkultur. Geringes Vertrauen in Kombination mit (relativ) großem Misstrauen (Cluster 2) steht hingegen in einer besonders ungünstigen Beziehung zu den betrachteten Variablen. Insbesondere hinsichtlich der Skala "Wahrnehmung des Umgangs mit Ideen" zeigen sich im betreffenden Cluster 2 signifikant niedrigere Werte. Es fällt ferner auf, dass das Erleben des Zusammengehörigkeitsgefühls in den Teams mit der Zunahme von Misstrauen (auch bei gleichzeitig erhöhtem Vertrauen) kontinuierlich nachlässt. Erlebte Kohäsion scheint somit anfällig für ein wachsendes Misstrauen zu sein, was durchaus den vermuteten Einflüssen von Misstrauen auf das Wohlbefinden der Teammitglieder entspricht. Ferner ist natürlich auch der umgekehrt Wirkzusammenhang zu berücksichtigen, mangelndes Wohlbefinden im Team kann die Wahrnehmung und das Erleben von Misstrauen verstärken.

Mit Blick auf die Kombination aus "großem kollegialem Misstrauen“ und „großem kollegialem Vertrauen", der in der Literatur mitunter produktive Potenziale nachgesagt werden, ist anzumerken, dass diese nur bedingt aufgezeigt werden können. Ausschließlich hinsichtlich der Wahrnehmung des Umgangs mit Ideen weisen die Mitglieder des entsprechenden Clusters 3 den höchsten Mittelwert auf. Dies kann ggf. als Hinweis auf eine gewisse innovative Kraft von Misstrauen (auf der Grundlage großen Vertrauens) und damit auf produktive Potenziale gewertet werden. Die Skala ist aber nicht umfangreich genug, um einen deutlichen Zusammenhang herauszustellen. Ebenso lassen sich auch protektive Zusammenhänge belegen; so ist auffällig, dass das Bedürfnis nach Kontrollhandlungen insbesondere im Zuge des Vorhandenseins von großem Misstrauen erhöht ist.

# Kapitel V - Ergebnisdiskussion und Ausblick

# 1. Ergebnisdiskussion

Nachfolgendes Kapitel zielt auf die kritische Reflexion der ermittelten Ergebnisse ab. Strukturierend wirken wiederum die drei Hauptuntersuchungsgegenstände der Arbeit: (1) die Beschreibung und Analyse bereichsspezifischer misstrauensbegünstigender Faktoren als Elemente impliziter Misstrauenstheorien (Kap. 5.1), (2) die Untersuchung der Konstruktbeziehung von "Vertrauen" und "Misstrauen" (Kap. 5.2) und (3) die Betrachtung der Zusammenhänge interindividuell unterschiedlicher Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen sowie weiteren Variablen des Erlebens und Verhaltens (Kap. 5.3). Zu Beginn werden die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit als Ausgangspunkt genommen, um diese vor dem Hintergrund der bisherigen Forschungserkenntnisse und hinsichtlich der Relevanz für die (organisations-)psychologische Forschung zu reflektieren. Darauf aufbauend werden Forschungsimplikationen bezüglich weiterführender Fragestellungen bzw. Desiderata abgeleitet.

## 1.1 Beschreibung und Analyse misstrauensbegünstigender Faktoren

Bereits eingangs wird vermehrt auf die noch immer unzureichende Forschung zum Konstrukt Misstrauen, u.a. in der organisationspsychologischen Forschung verwiesen. Die wenigen Studien (s. zusammenfassend u.a. Gillespie, 2012; Keyton & Smith, 2009) sind dabei verschiedenen Kritikpunkten ausgesetzt. Dazu gehört, dass Misstrauen in der Regel indirekt erfasst wird, bspw. über die Negation vertrauensförderlichen Verhaltens oder die Abwesenheit von Vertrauen (u.a. Lewicki & Brinsfield, 2012). Diese Kritik kann noch dahingehend erweitert werden, dass die Genese von Misstrauen über einzelne bereichsübergreifend bzw. generalisiert angewendete "distrusting beliefs" (zusammenfassend McKnight & Cervany, 2001) erklärt wird. Diesbezüglich verweist u.a. Schweer (1999, 2014c) auf die Eigenständigkeit der Konstrukte und die Notwendigkeit einer *differentiellen Perspektive; ferner* führt er das Konstrukt der lebensbereichsspezifischen *impliziten Misstrauenstheorie* (IMT), im Sinne einer Bündelung einzelner misstrauensbegünstigender Elemente, ein. Implizite Misstrauenstheorien repräsentieren somit eine Vielzahl von Faktoren, die insbes. in ihrem Zusammenwirken ein Misstrauenserleben wahrscheinlich machen.

Aus dieser Perspektive heraus bestätigten die Ergebnisse der qualitativen Studie tendenziell die bisherige Befundlage, insbes. hinsichtlich der Aspekte "Unehrlichkeit, "Unzuverlässigkeit", "lästerliches Verhalten", "hinterhältiges Verhalten" sowie „Ausnutzen des Anderen“. Bezüglich der Messung von Misstrauen zeigen die Ergebnisse der qualitativen Studie darüber hinaus, dass sich misstrauensbegünstigendes Verhalten (und in der Konsequenz auch

eine implizite Misstrauenstheorie) nicht automatisch als Umkehrung von vertrauensförderdem Verhalten (bzw. einer impliziten Vertrauenstheorie) abbilden lässt. So ist bspw. anzunehmen, dass „lästerliches Verhalten“, als ein potenzielles Element impliziter Misstrauenstheorien, in der Umkehrung nicht zwingend ein Element impliziter Vertrauenstheorien ist.

Die qualitative Studie liefert neben diesen bestätigenden Befunden auch relevante Ergänzungen für die Misstrauensforschung. So werden ein selbstdarstellerisches Verhalten sowie eine mangelnde Bereitschaft, Kritik anzunehmen sowie das eigene Denken und Handeln zu reflektieren, als misstrauensbegünstigende Verhaltensweisen benannt. *Selbstdarstellerisches Verhalten* ist dabei hinsichtlich der Ausbildung von Misstrauen in beruflichen Kontexten ggf. eine bisher unterschätzte Größe, da positive Selbstdarstellung und „Impression Management“ (u.a. Ewert & Piwinger, 2007) zum Berufsalltag gehören. Zwar warnen Konzepte des Impression Managements vor den negativen Folgen von unbotmäßigen Übertreibungen und mahnen zur Authentizität, der Bezug zur Ausbildung von Misstrauen wird jedoch nicht aufgezeigt. Der Aspekt "*mangelnde Kritik- und Reflexionsbereitschaft*" erweitert den bisherigen Forschungsstand ebenfalls, da die Entstehung und Reduktion von Misstrauen ggf. besser erklärt werden kann, wenn bspw. nicht nur die als negativ empfundene Handlung (bspw. Unzuverlässigkeit) betrachtet, sondern auch das Erleben mangelnder Kritik- bzw. Reflexionsbereitschaft mit in die Analyse einbezogen wird. So mag bereits eine einzelne negative Handlung Impulse für die Entstehung von Misstrauen beinhalten, eine verstärkte Manifestation von Misstrauen erfolgt jedoch evtl. erst im Zuge des Erlebens mangelnder Bereitschaft, sich mit geäußerter Kritik auseinanderzusetzen und das eigene Verhalten zu reflektieren bzw. zu ändern.

Auch die entwickelte Skala "kollegiales Misstrauen" stellt eine wichtige Erweiterung dar, da sie zu einer verbesserten Erfassung von individuellem Misstrauen im kollegialen Kontext beiträgt. Zum einen gründet sie auf einer *direkten* Erfassung misstrauensbegünstigender Aspekte, zum anderen beinhaltet sie die Ergänzungen "selbstdarstellerisches Verhalten" und "mangelnde Reflexions- und Kritikbereitschaft". Damit bietet sie eine geeignete Basis für eine differenzierte Untersuchung von individuellem Misstrauen im kollegialen Kontext und bildet einen ersten Schritt hin zu einer normierten Skala. Aufgrund der eigenständigen Operationalisierung von Misstrauen wird es darüber hinaus erleichtert, Vertrauen und Misstrauen parallel zu erfassen. Dies eröffnet die Möglichkeit zu einer Analyse der Wechselwirkungen von Vertrauen und Misstrauen sowie der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen beiden Konstrukten und weiteren Faktoren des Erlebens und Verhaltens im kollegialen Kontext (s.a. V, 1.3).

Die entwickelte Skala "kollegiales Misstrauen" ermöglicht somit zwar eine verbesserte Messung von Misstrauen, gleichwohl ist zu konstatieren, dass sie Misstrauen gewissermaßen über eine Bündelung potenzieller Elemente impliziter Misstrauenstheorie erfasst. Die Ergebnisse zeigen, dass insbes. die Kombination der einzelnen Faktoren innerhalb der Skala in einer starken korrelativen Beziehung zum Misstrauenserleben steht. Die Genese von Misstrauen erklärt sich daher vermutlich besser über die Betrachtung des Zusammenspiels einzelner misstrauensbegünstigender Elemente. Dieses Zusammenspiel kann über die entwickelte Skala nicht differenziert untersucht werden. Per Definition ist jedoch davon auszugehen, dass sich implizite Mistrauenstheorien individuell unterschiedlich konstituieren und die einzelnen Elemente in ihrer Relevanz variieren, wobei verschiedene Wechselbeziehungen denkbar sind. So kann bspw. das Erleben von Unaufrichtigkeit vor allem in Kombination mit dem Erleben von mangelnder Reflexionsbereitschaft die Etablierung von Misstrauen nachhaltig befördern. Ferner ist zu bedenken, dass in der vorliegenden Arbeit Misstrauen als soziale Einstellung definiert wird. Soziale Einstellungen enthalten kognitive, affektive und konative Komponenten (Rosenberg & Hovland, 1960). Die Erfassung kollegialen Misstrauens orientiert sich in der vorliegenden Arbeit stark an der *kognitiven Komponente* der sozialen Einstellung, affektive und konative Elemente werden vernachlässigt.

Die vorliegenden Ergebnisse haben somit Fragen aufgeworfen, denen im Zuge der Arbeit nicht nachgegangen werden konnte, die jedoch den Ausgangspunkt für Forschungsimplikationen bilden. So ist hinsichtlich der Erfassung von Misstrauen (1) die Relevanz der ermittelten misstrauensbegünstigenden Faktoren als prototypische Elemente impliziter Misstrauenstheorien sowohl für den organisationalen Teamkontext als auch für andere Kontexte zu untersuchen. Diesbezüglich stellt sich (2) die Fragen, inwiefern sich häufige Kombinationen der einzelnen Elemente identifizieren lassen, in welcher Wechselbeziehung die Faktoren zueinander stehen und wie diese das Misstrauenserleben beeinflussen. Darüber hinaus erscheint (3) die Berücksichtigung emotionaler sowie verhaltensbezogener Komponenten als Elemente der Skala vielversprechend.

Ad 1: Die Bestätigung der bisherigen Befundlage hinsichtlich misstrauensbegünstigender Faktoren kann als Argument für eine gewisse Prototypikalität der Faktoren für den organisationalen Teamkontext angeführt werden. Für eine weitere Absicherung sind jedoch weitere Untersuchungen mit veränderten Stichproben (bspw. hinsichtlich anderer Branchen) zielführend. Hinsichtlich der identifizierten Erweiterungen "*selbstdarstellerisches Verhalten*" und "*mangelnde Kritik- und Reflexionsbereitschaft*" müssen weitere Untersuchungen die Aspekte der adäquaten Kommunikation von Kritik und des Erlebens von Verhaltensänderungen differenziert erfassen. So ist es zum einen denkbar, dass Kritik missverständlich geäußert bzw.

von der betreffenden Person missverstanden wird. Zum anderen ist sicherzustellen, dass der Reflexionsprozess und entsprechende Verhaltensänderungen transparent sind, damit Misstrauen abgebaut werden kann. Damit legt der Aspekt der mangelnden Kritik- und Reflexionsbereitschaft einen Bezug zu den Einflüssen *latenten Misstrauens* nahe. Insofern Individuen erleben, dass geäußerte Kritik nicht aufgenommen und bearbeitet wird, ist zu erwarten, dass sie zukünftige Äußerungen unterlassen. Insbesondere in diesen Fällen wäre der Weg zur Ausbildung von latentem Misstrauen und den damit verbundenen Gefahren geebnet (s. Kap. II, 3.4). Weiterführende Untersuchungen müssen entsprechend ebenfalls Möglichkeiten und Mechanismen der Kommunikation von Misstrauen berücksichtigen bzw. zwischen latentem und offenem Misstrauen differenzieren.

Da das Konstrukt der impliziten Misstrauenstheorien auch über den organisationalen Kontext hinaus weitgehend unerforscht ist, sind weitere Untersuchungen in anderen organisationalen Kontexten bzw. Formen (u.a. virtuelle Organisationen, schnell wechselnde Teamkonstellationen, (Hoch-)Schule) sowie weiteren Lebensbereichen (u.a. familiäre Kontexte, Sport) angezeigt. Für Kontexte mit organisationalem Charakter kann die entwickelte Skala einen wichtigen Baustein für Untersuchungen liefern, für andere Lebensbereiche erscheinen hingegen qualitative Vorstudien aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit jedoch zwingend notwendig.

Ad 2: Bezüglich der Untersuchung der Relevanz einzelner Faktoren, der Identifikation häufiger Kombinationen sowie der Betrachtung von Wechselwirkungen können sich Experimentalsituationen als zielführend erweisen. Beispielhaft sei auf Untersuchungen von Banaji und Greenwald (u.a. 2013) verwiesen, die über den sogenannten "Implicit Associations Test" die Zuordnungsgeschwindigkeit zwischen Konzepten bzw. Kategorien (bspw. nach Hautfarbe oder sexueller Orientierung) gegenüber Bewertungen (bspw. gut, schlecht) und stereotypen Vorstellungen experimentell untersuchen. Sie zielen damit auf die Aufdeckung impliziter Einstellungen ab, die Menschen willentlich oder unwillentlich nicht offen äußern. Eine Übertragung dieser Methode auf das in dieser Arbeit untersuchte Konstrukt Misstrauen ist insbes. aufgrund der diesbezüglichen Gefahr der sozialen Tabuisierung sinnvoll. Konkret können bspw. typische misstrauensbegünstigende Indikatoren mit verschiedenen Kategorien (bspw. Vorgesetzte, Kolleg/innen) in Beziehung gesetzt werden.

Ad 3: Insofern anzunehmen ist, dass für das Erleben von Misstrauen auch affektive und konative Elemente eine Rolle spielen, ist mit Blick auf die weitere Forschungstätigkeit somit eine Erweiterung der Misstrauenserfassung um *affektive* (bspw. negative Empfindungen) und *konative* (bspw. Planung o. Realisation von Schutzhandlungen) Elemente sinnvoll. So wie die Berücksichtigung des Zusammenwirkens einzelner Elemente impliziter Misstrauens-

theorien eine signifikant höhere Varianzaufklärung bezüglich der Genese von Misstrauen liefern kann, ist ein ähnliches Ergebnis über die Hinzuziehung von affektiven und konativen Elemente zu erwarten.

## 1.2 Konstruktbeziehung: „Vertrauen“ und „Misstrauen“

In der bisherigen Literatur finden sich im Gesamtblick insgesamt zwar mehr eindimensionale Konstruktionen der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen, insbes. in den letzten 20 Jahren mehrt sich jedoch die Zahl der Autor/innen, die eine zweidimensionale Konstruktion vornehmen (s. Kapitel I und II). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit machen diesbezüglich zwei Aspekte evident: zum einen zeigen sich interindividuell unterschiedliche Konstruktionen der Beziehung (qualitative Studie), zum anderen lassen sich verschiedene Kombinationen von kollegialem Vertrauen und Misstrauen aufdecken (quantitative Studie). Mit Blick auf die Ergebnisse der qualitativen Studie wird deutlich, dass kognitiv tendenziell eine eindimensionale Konstruktion von Vertrauen und Misstrauen vollzogen wird, auch wenn diese Tendenz lebensbereichsspezifisch unterschiedlich stark ausfällt. Mit Blick auf private Kontexte wird ausschließlich eine eindimensionale Konstruktion der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen vollzogen, eine Gleichzeitigkeit von großem Vertrauen und großem Misstrauen kann es nach Ansicht der Befragten nicht geben. Hinsichtlich beruflicher Zusammenhänge zeigt sich einer andere Einschätzung, zumindest insofern eine Koexistenz als eher wahrscheinlich angesehen und damit eine zweidimensionale Konstruktion als möglich angenommen wird. Innerhalb der quantitativen Studie gelingt es über die Clusteranalyse insgesamt *vier psychologische Cluster* aufzudecken. Dabei finden sich einerseits solche, deren Mitglieder sich über ein relativ großes kollegiales Vertrauen und ein geringes kollegiales Misstrauen bzw. über ein geringes kollegiales Vertrauen und eher großes kollegiales Misstrauen auszeichnen. Andererseits offenbart sich gleichfalls die Kombination aus großem kollegialen Vertrauen und großem kollegialen Misstrauen. Damit wird eine Koexistenz von stark ausgeprägtem Vertrauen *und* Misstrauen empirisch aufgezeigt und folglich liefern insbes. diese Ergebnisse einen relevanten Erkenntnisgewinn, denn bisherige Arbeiten konnten den direkten empirischen Nachweis einer Koexistenz nicht erbringen, sie befassen sich allenfalls theoretisch mit der zweidimensionalen Konstruktbeziehung. Dieses Ergebnis dient hinsichtlich der Frage nach der angemessenen Konstruktion von Vertrauen und Misstrauen dann auch als Beleg für die Sinnhaftigkeit einer *zweidimensionalen Konstruktion*. Dies kann auch für private Zusammenhänge gelten, zwar ist Misstrauen in diesen Kontexten tendenziell tabuisiert (u.a. da private Beziehungen mit stärkeren Einschüben von Misstrauen langfristig voraussichtlich aufgelöst werden), auszuschließen ist eine Gleichzeitigkeit von relativ großem Vertrauen und Misstrauen aber diesbezüglich ebenfalls nicht. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse beider

Studien somit die Relevanz der Berücksichtigung lebensbereichspezifischer (Folge-)Untersuchungen.

Neben diesem lebensbereichsspezifischen Einfluss zeigt sich in der qualitativen Studie, dass in ersten Assoziationen tendenziell eine eindimensionale Konstruktion vollzogen wird, aber es im Gesprächsverlauf zu einem differenzierten Verständnis kommen kann. Die Auseinandersetzung mit der Thematik mag somit den Befragten dabei geholfen haben, bisher nicht reflektierte Möglichkeiten gedanklich abzuwägen und in der Folge zu einem veränderten Urteil zu gelangen. Daraus lässt sich ableiten, dass die intensive Auseinandersetzung zu einer differenzierteren Perspektive führen kann. Als Erklärungsansatz für eine spontan geäußerte eindimensionale Konstruktion soll nachfolgend der Mechanismus der *Komplexitätsreduktion* (Luhmann, 2000) im Zuge der Informationsverarbeitung thematisiert werden. Wie aus der psychologischen Forschung hinreichend bekannt ist, tendieren Menschen dazu, ein möglichst komplexitätsreduziertes Bild der Realität wahrzunehmen, um kognitiv nicht überfordert und handlungsfähig zu sein (s.a. Kapitel I, 3.1). Im Zuge der Interviews werden die Interviewpartner/innen befragt, wie die Konstrukte sich zueinander verhalten. In ihren Aussagen wird deutlich, dass sie sich zum einen auf die lebensbereichsspezifische Vertrauens- bzw. Misstrauenstendenz und zum anderen auf konkretes Vertrauens- und Misstrauenserleben in bestehenden Beziehungen berufen. Insofern sie im Zuge erster Assoziationen über die grundsätzliche Konstruktbeziehung nachdenken, so stellen sie vermutlich eher den Bezug zur Vertrauens- bzw. Misstrauenstendenz her, der die Einschätzung umfasst, inwieweit Vertrauen oder Misstrauen lebensbereichsspezifisch grundsätzlich als angemessenes Verhalten angesehen wird. Zwar kann diese grundlegende Erwartungshaltung theoretisch auf zwei Dimensionen konzipiert sein, doch impliziert eine solche Konstruktion einen erhöhten Komplexitätsgrad in der Wahrnehmung von potenziellen Beziehungen. Eine eindimensionale Konstruktion erscheint auch für Individuen insofern angenehmer, da sie mit einer *Reduktion von Komplexität* einhergeht. Trotz dieser Tendenz zur Reduktion von Komplexität gelangen einige der Befragten im Gesprächsverlauf zu einer veränderten Einschätzung hinsichtlich der Dimensionalität. Die intensive (bisher vermutlich kaum vollzogene) kognitive Auseinandersetzung hinsichtlich der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen kann somit die Basis für eine Erhöhung der Komplexität (zumindest auf theoretischer Ebene) gewährleisten. Ob dies auch nachhaltige praktische Konsequenzen bspw. hinsichtlich der Wahrnehmung bestehender Beziehungen hat, bleibt offen.

Nun ist jedoch auch anzumerken, dass einige Interviewpartner/innen unmittelbar eine zweidimensionale Konstruktion vornehmen und beide Konstrukte nicht als Gegenteile ansehen, die sich wechselseitig ausschließen. Um dies erklären zu können wird nachfolgend die mög-

liche Rolle des individuellen Reflexionsprozesses sowie -grades (sogenannte kognitive Komplexität, s. zusammenfassend v. Eye, 1999) kritisch beleuchtet. Kognitive Komplexität versteht sich dabei als Beschreibung der *Differenziertheit der Wahrnehmung* einer Person (Schweer, Petermann & Egger, 2012). Individuen, die nur wenige alternative Variablen und Perspektiven in ihre Interpretations- und Evaluationsprozesse einfließen lassen, weisen demnach eine geringere kognitive Komplexität auf als solche, die eine höhere Zahl berücksichtigen. Eine geringe kognitive Komplexität vermag u. U. dazu führen, Misstrauen gedanklich (vorschnell) aus Beziehungen auszuklammern, eine vertiefte Auseinandersetzung gelingt in der Folge nicht. Eine höhere kognitive Komplexität lässt Misstrauen (ggf. in verschiedene Ausprägungsformen) innerhalb von Beziehungen gedanklich zu, in der Folge entsteht ein differenzierteres Bild und eine zweidimensionale Konstruktion ist möglich, da sich auch scheinbar widersprüchliche Aspekte zu einer Gesamteinstellung vereinen lassen. Somit kann die kognitive Komplexität ggf. einen relevanten Einfluss auf die Auftretenswahrscheinlichkeit ambivalenter Einstellungsmuster bspw. mit Blick auf großes Vertrauen und großes Misstrauen ausüben.

Im Gesamtblick konnte die quantitative Studie zwar einen empirischen Beleg für eine Koexistenz von relativ großem Vertrauen und Misstrauen erbringen, dennoch bleiben weiterhin Fragen bezüglich des individuellen Konstruktionsprozesses der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen offen. Sie bieten Anlass, diesen individuellen Konstruktionsprozess weiter empirisch zu beleuchten und dabei (1) das Verhältnis zwischen verbal geäußerter Konstruktion und dem Vertrauens- bzw. Misstrauenserleben zu untersuchen und (2) die Beziehung zwischen impliziten Vertrauens- und Misstrauenstheorien zu betrachten.

So ist zu hinterfragen, ob Personen, die koexistierende Einstellungsmuster aus großem Vertrauen *und* großem Misstrauen vorweisen, eine zweidimensionale Konstruktion auch explizit bspw. im Zuge von Interviews vornehmen. Es ist demnach zu prüfen, inwiefern diese Einstellungskombination den Proband/innen bewusst ist. Aufgrund der Tabuisierung von Misstrauen könnten solche Einstellungskombinationen ggf. implizit vorhanden sein, ohne dass sie explizit geäußert werden. Darüber hinaus könnte die Verbalisierung mit der kognitiven Komplexität in Zusammenhang stehen, so dass ein hoher Reflexionsgrad die gleichzeitige Wahrnehmung von relativ starkem Vertrauen und Misstrauen wahrscheinlicher macht.

Hinsichtlich der Beziehung der Konstrukte sind ferner Forschungsaktivitäten notwendig, welche Zusammenhänge zwischen kognitiven Strukturen von Proband/innen bezüglich impliziter Vertrauens- sowie Misstrauenstheorien und der kognitiven Beziehungskonstruktion näher betrachten. So gilt es zum einen zu untersuchen, ob die Zusammensetzung individueller

Misstrauenstheorien in Beziehung zur Zusammensetzung individueller Vertrauenstheorien steht. Zum anderen ist fraglich, ob die unterschiedlichen Kombinationen dieser kognitiven Strukturen (impliziter Theorien) mit dem individuellen Konstruktionsprozess der Beziehung von Vertrauen und Misstrauen in Zusammenhang stehen. Auch bieten sich Studien an, die untersuchen, ob das individuelle Vertrauens- bzw. Misstrauenserleben mit unterschiedlichen Variationen der kognitiven Strukturen in Verbindung steht. Zur Untersuchung dieser Fragestellungen können insbes. qualitative Verfahren mit offenem oder teilstrukturiertem Charakter geeignet sein, Informationsverarbeitungsprozesse näher zu beleuchten. Gleichfalls kann eine solche Interviewform auch wichtige Hinweise auf die kognitive Komplexität erbringen, da bspw. Argumentationsmuster Hinweise auf die Differenziertheit der Wahrnehmung liefern können. Neben Interviewerhebungen eignen sich diesbezüglich auch Fragebogenuntersuchungen. Einen Ansatzpunkt bietet bereits der RoleCategory Fragebogen (RCQ) (Crockett, 1965). Unter Nutzung dieses Instruments zeigten bspw. Delia, Clark und Switzer (1974) den positiven Einfluss eines hohen RCQ-Wertes auf die Differenziertheit und den Organisationsgrad von Aussagen in Gesprächssituationen. Alternativ lassen sich die Untersuchungen von Saunders, Dietz und Thornhill (2014) als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen nennen. Sie untersuchen über einen „card-sort-test“ die Emotionen von Angestellten im Zuge von organisationalen Wandlungsprozessen; dabei geben Probanden an, inwiefern eine auf Karten beschrieben Emotion im Zuge des Wandlungsprozesses bei ihnen manifest ist. Dabei nutzen Saunders, Dietz und Thornhill u.a. die von Lewicki, McAllister & Bies (1998) beschriebenen Aspekte zu Vertrauen und Misstrauen (bspw. Hoffnung, Zuversicht, Skepsis, Furcht), um die Möglichkeit einer Ko-Existenz zu analysieren, insofern Personen angeben, bspw. gleichermaßen angeben Hoffnung und Furcht zu erleben). Darüber hinaus werden die im Zuge von Tiefeninterviews die Beweggründe der Kartensortierung durch die Probanden reflektiert.

## 1.3 Zusammenhänge von Vertrauen und Misstrauen und weiteren Variablen des Erlebens und Verhaltens

Die Literatur nennt mit Blick auf den organisationalen Kontext zahlreiche positive Begleiterscheinungen von Vertrauen und negative Effekte von Misstrauen (s. u.a. Lewicki, 2006; Neuberger, 2006; Searle, et al., 2014). Zwar werden mitunter auch die ungünstigen Einflüsse eines ausgeprägten Vertrauens thematisiert und ebenso vereinzelte funktionale Potenziale von Misstrauen (insbesondere hinsichtlich der Förderung von Innovativität) hervorgehoben, doch ist die Zahl der Veröffentlichungen diesbezüglich gering. Auch im Zuge der qualitativen Studie werden durch die Befragten in erster Linie dysfunktionale Einflüsse von Misstrauen auf das Erleben und Verhalten wahrgenommen bzw. antizipiert und bestätigen damit den

Forschungsstand in gewisser Hinsicht. Bezüglich funktionaler Potenziale wird allenfalls auf zwei Aspekte verwiesen, die Schutzfunktion von Misstrauen (protektiver Einfluss) sowie das Potenzial, kritisches Denken und Handeln anzuregen und damit bspw. eingespielte Zusammenhänge und Prozesse nicht fraglos als gegeben hinzunehmen (produktiver Einfluss). Die in der Literatur häufig benannte Schutzfunktion von Misstrauen wird ebenfalls im Zuge der qualitativen und quantitativen Studie bestätigt. Dabei bringen die Interviewpartner/innen diese Schutzfunktion mehrfach mit einer resultierenden höheren Neigung zur Kontrolle in Verbindung. Diese Kontrolle erscheint den Befragten in beruflichen Zusammenhängen als Instrument zur Herstellung von Sicherheit, bspw. bezüglich der Zielerreichung, notwendig. In der quantitativen Studie werden protektive Einflüsse von Misstrauen über die Erhebung von Kontrollhandlungen untersucht. Dabei finden sich Belege für einen Zusammenhang zwischen kollegialem Vertrauens- und Misstrauenserleben sowie dem Kontrollverhalten, es offenbart sich jedoch ein differenzierteres Bild. So ist ein positiver korrelativer Zusammenhang zwischen kollegialem Misstrauen und Kontrollverhalten erkennbar; hinsichtlich der Relevanz von kollegialem Vertrauen auf das Kontrollverhalten einer Person sprechen die Befunde jedoch eher für einen begrenzten Einfluss dieses Faktors. Ein *geringes Maß an Kontrolle* ist somit eher als *Indiz für ein geringes Misstrauen* zu werten und weniger als Hinweis auf großes Vertrauen.

Auch mit Blick auf *potenziell produktive Aspekte* von Misstrauen decken sich die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Studie mit der bisherigen Befundlage. Die durch die Interviewpartner/innen antizipierte Förderung einer kritischen Perspektive lässt sich insofern mit dem in der Literatur genannten Potenzial der Steigerung von Innovativität in Einklang bringen, als dass die Förderung einer kritischen Reflexion dazu beitragen kann, vorhandene Strukturen oder Abläufe zu hinterfragen und innovatives Verhalten zu fördern. Mit Blick auf die Ergebnisse der quantitativen Studie kann der identifizierte Zusammenhang zwischen kollegialem Misstrauen (auf Basis von großem kollegialen Vertrauen) und einem verbesserten Umgang mit Ideen, mit dem innovationsförderlichen Charakter von Misstrauen in Verbindung gebracht werden. Über die Förderung kritischen und ggf. innovativen Verhaltens hinaus können jedoch keine weiteren produktiven Potenziale identifiziert werden. Deutlich umfangreicher fallen die Ergebnisse, analog zur bisherigen Literatur, hinsichtlich dysfunktionaler Aspekte von Misstrauen aus. Insbes. die ungünstigen Einflüsse auf das Miteinander und die damit im Zusammenhang stehenden Aspekte wie Motivation, Zufriedenheit, Wohlbefinden oder Kommunikationsverhalten werden durch die Befragten in der qualitativen Studie vielfach angeführt. Ferner wird Misstrauen mit negativen Konsequenzen auf die Ökonomie in Verbindung gebracht. Die quantitative Studie bestätigt die Ergebnisse der qualitativen Studie, wobei vor allem der negative Zusammenhang von erlebter *Kohäsion* und kollegialem

Misstrauen hervorsticht. Diesbezüglich vermag ein großes kollegiales Vertrauen einen günstigen Einfluss ausüben, sorgt jedoch nicht für eine vollständige Kompensation. Auffällig ist ferner, dass kollegiales Misstrauen in nur schwachem negativen Zusammenhang mit dem Erleben der Arbeitssituation steht.

Die quantitative Studie untersucht das Vertrauens- bzw. Misstrauenserleben bezogen auf Teammitglieder. Personen, die sich clusterbezogen über ein großes kollegiales Misstrauen auszeichnen, sind jedoch nicht zwangsläufig Mitglieder desselben Teams. Folglich wird diesbezüglich eine individuelle Ebene des Vertrauens- bzw. Misstrauenserlebens abgebildet und nicht das im Team geteilte Ausmaß an Misstrauen (als Ausdruck kollektiven Misstrauens). Ein hoher Misstrauenswert ist dementsprechend als Ausdruck von großem individuellen Misstrauen gegenüber den Kolleg/innen zu verstehen. Trotz der Passung mit der bisherigen Erkenntnislage sind die identifizierten Zusammenhänge somit empirisch noch nicht hinreichend abgesichert. Vielmehr sind weitere Datenerhebungen mit umfangreicheren Skalen für genauere Datenanalysen notwendig. Besonders interessant erscheint dabei (1) die Betrachtung der Wechselwirkungen individueller und kollektiver Formen des Vertrauens und Misstrauens, (2) die Hinzuziehung weiterer Vertrauens- und Misstrauensbeziehungen bzw. -ebenen für eine Gesamtanalyse sowie (3) die Berücksichtigung der Variable Verantwortung (s. nachfolgend Ausführungen) für das Erleben von Misstrauen innerhalb einer Organisation.

Die Einflüsse kollektiver Vertrauens- und Misstrauenseinstellungen im organisationalen Kontext sind bisher kaum erforscht, so dass die empirische Befundlage insgesamt eher gering ausfällt. Gleichwohl legen bisherige Arbeiten (Kramer, 1994; Shamir & Lapidot, 2003) die Vermutung nahe, dass kollektiv erlebtes Vertrauen und Misstrauen besonders nachhaltige Effekte auf Erleben und Verhalten ausübt. Zur differenzierten Untersuchung der Einflüsse von individuellem und kollektivem Vertrauen bzw. Misstrauen auf das Erleben und Verhalten bedarf es idealiter einer Stichprobe aus ausreichend großen Einzelteams. Damit ist sichergestellt, dass sich das Vertrauens-oder Misstrauenserleben stets auf eine geschlossene Gruppe und damit auf kollektive Erlebensformen bezieht. Interessant ist die Betrachtung individueller und kollektiver Formen von Vertrauen und Misstrauen auch hinsichtlich der Wechselwirkungen und Koexistenz beider Einstellungen (s. Kap. V, 1.2). So ist es von Interesse, inwiefern sich beide Formen gegenseitig fördern bzw. zur Reduktion beitragen können und welche Rahmenbedingungen eine Koexistenz von großem Vertrauen und Misstrauen begünstigen. Denkbar ist diesbezüglich, dass sozial geteiltes Misstrauenserleben, die Aufrechterhaltung oder Etablierung von Vertrauen stark einschränkt.

Neben der Berücksichtigung individueller und kollektiver Formen des Vertrauens und Misstrauens ist die Hinzuziehung zusätzlicher Vertrauens- und Misstrauensbeziehungen bzw. -ebenen sinnvoll. So weisen bspw. Schweer, Vaske & Lachner (2013) mit Blick auf Vertrauen auf die Relevanz der Führungskraft für die Gestaltung eines vertrauensvollen Miteinanders und damit auf die Wechselbeziehung zwischen dem Vertrauenserleben im Team und gegenüber der Führungskraft hin. Diese Wechselbeziehungen sind in gleichem Maße für Misstrauen zu erwarten. Folglich erscheint die Erfassung des *Vertrauens und Misstrauens in Vorgesetzte* (und umgekehrt) gewinnbringend. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die Berücksichtigung der *systemischen Ebene* (Vertrauen und Misstrauen zum Unternehmen) zu einer signifikant höheren Varianzaufklärung beitragen kann. Auch ließen sich auf diese Weise die Wechselwirkungen der einzelnen Elemente (Team und Organisation) betrachten.

Neben der Ausdifferenzierung der Vertrauens- und Misstrauensvariable erscheint die Hinzuziehung der Variable *Verantwortung* vielversprechend. Als Variable zur Herstellung subjektiver Sicherheit und zur Kontrolle über Handlungsfolgen nimmt die (soziale) Verantwortung, neben Vertrauen, für viele Individuen eine hervorgehobene Stellung ein (s.u.a. Schweer & Müller, 2014; 2015). Im Sinne der differentiellen Theorie sozialer Verantwortung (Schweer, 2015) ist die Verantwortungsübernahme dabei gleichermaßen an personale Faktoren (wie Verantwortungsbewusstsein und Kontrollüberzeugungen) und situative Faktoren (wie soziale Rollen) geknüpft. Dabei lässt sich (eigen-)verantwortliches Handeln auf Grundlage des dynamisch-transaktionalen Paradigmas aus dem Wechselspiel dieser Faktoren erklären.

Das Potenzial der Variable Verantwortung für das Erleben und Vermitteln von Misstrauen, lässt sich aus der Zusammenführung der ermittelten positiven korrelativen Beziehung zwischen Misstrauen und Kontrolle und den Aussagen von Interviewpartner/innen mit Führungsverantwortung ableiten. Beispielhaft sei diesbezüglich auf die Aussage von Interviewpartner 5 verwiesen: B: *„Ja also es gibt unheimlich nette und integere Arbeitskollegen, aber die [...] erfüllen nicht den Leistungsanspruch [...] dann guck ich mir deren Arbeitsleistung und deren Ergebnisse natürlich wesentlich kritischer und intensiver an."* Zeilen: 169f.). Der Zusammenhang erscheint plausibel, da insbesondere Führungskräfte aufgrund ihrer Rolle *formell* für ein Team oder für die Teamergebnisse verantwortlich sind. Ferner erklären personale Voraussetzungen, wie ein hohes Verantwortungsbewusstsein, die Wahrscheinlichkeit zur Übernahme einer Führungsposition und bilden damit wiederum die Basis für verantwortliches Handeln. Insbesondere mit Blick auf personale Voraussetzungen sind ferner auch Personen zu betrachten, die sich (*informell)* verantwortlich fühlen. In der Folge ist zu vermuten, dass dieser Bereitschaft zu Übernahme von Verantwortung, inkl. eines gesteigerten Interesses an einer guten Zusammenarbeit und der Erreichung guter Teamergebnisse, die Wahrschein-

lichkeit von Kontrollhandlungen sowie das Erleben von Misstrauen erhöht. Dieser vermutete Zusammenhang wurde bisher empirisch nicht explizit untersucht. Im Zuge der quantitativen Studie wurde die Frage nach Führungsverantwortung gestellt, ein signifikanter Zusammenhang zwischen kollegialem Misstrauen und Führungsverantwortung bzw. Führungsverantwortung und Kontrolle konnte nicht aufgezeigt werden. Da jedoch Misstrauen mit Blick auf die Kolleg/innen erfasst wurde, ist ein entsprechendes Ergebnis auch nicht zwingend zu erwarten gewesen. Eine umfassende Berücksichtigung sowohl von Kontrollhandlungen als auch des Konstrukts der Verantwortlichkeit ist daher für weitere Untersuchungen empfehlenswert.

Im Gesamtergebnis bleibt festzuhalten, dass über die in dieser Arbeit realisierten empirischen Studien die Zusammenhänge zwischen kollegialem Misstrauen und weiteren Variablen des Erlebens und Verhaltens differenzierter untersucht werden als bisher. Möglich macht dies zum einen die spezifische Operationalisierung von Misstrauen, zum anderen die Berücksichtigung des parallel erfassten kollegialen Vertrauens. In der Folge ergibt sich ein besseres Verständnis beider Konstrukte, aus dem nachfolgende Empfehlungen zum Umgang mit Misstrauen ableiten lassen.

## 2. Ausblick für die organisationale Praxis

Losgelöst von den benannten Forschungsimplikationen bieten die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ebenso Anregungen für den Umgang mit Misstrauen in der unternehmerischen Praxis. Diese beziehen sich zum einen auf die Identifikation und Berücksichtigung *impliziter Misstrauenstheorien* und zum anderen auf den Umgang mit etabliertem Misstrauen. Grundsätzlich ist anzumerken, dass ein intuitiver Umgang mit Misstrauen kaum Erfolgsaussichten verspricht. Vielmehr sind gewisse Rahmenbedingungen zu beachten, um die Kontrolle über das Phänomen Misstrauen im unternehmerischen Alltag dauerhaft aufrechterhalten zu können. Dabei stellt eine *stetige Reflexion* des aktuellen Vertrauens-und Misstrauensgrades eine wesentliche Rahmenbedingung dar. Mit Blick auf die Ergebnisse zur Konstruktbeziehung ist insbes. im beruflichen Kontext davon auszugehen, dass das Vorhandensein von Vertrauen nicht impliziert, dass kein Misstrauen vorhanden ist, gleiches gilt für den umgekehrten Fall. Daher ist es bedeutsam, den Grad des Vertrauens und Misstrauens adäquat zu erfassen und dabei sowohl *personale* als auch *situationale Einflussgrößen* zu berücksichtigen.

Hinsichtlich personaler Einflüsse ist zu bedenken, dass die *Faktoren der Misstrauensgenese* und damit die impliziten Misstrauenstheorien lebensbereichsspezifisch und individuell unterschiedlich ausfallen. Auf Grundlage der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich einige relevante Verhaltensweisen mit Blick auf organisationale Teams ausmachen. Neben bereits in der Literatur benannten Aspekten, scheinen insbesondere das mehr oder minder allgegenwärtige „Impression Management“ sowie der Aspekt der individuellen Kritikfähigkeit bisher vernachlässigt. Beide Faktoren tragen jedoch das Potenzial zur Förderung von kollegialem Misstrauen in sich. Ferner ist zu bedenken, dass auch eine Berücksichtigung dieser Faktoren allein nur bedingt ausreichend ist, denn die im Zuge der empirischen Studien dieser Arbeit identifizierte Liste relevanter Einflussgrößen auf die Misstrauensentwicklung ist auf kollegiales Misstrauen beschränkt und zudem ggf. nicht abschließend. Ferner variieren die Faktoren der Misstrauensgenese zumindest in ihrer Bedeutsamkeit von Person zu Person. Eine *differenzielle Perspektive*, also eine Berücksichtigung der individuellen Sichtweisen ist daher notwendig, um Misstrauen wirkungsvoll handhaben zu können. Neben diesen individuellen Perspektiven sind, mit Bezug auf die Ergebnisse der Clusteranalyse, voraussichtlich unterschiedliche Gruppen von Personen mit voneinander abweichenden Ausprägungen kollegialen Vertrauens und Misstrauens zu berücksichtigen. Es ist zu erwarten, dass sich diese Gruppen in ihrer Wahrnehmung und Bewertung der aktuellen Situation aufgrund ihrer differierenden Einstellungsmuster stark unterscheiden können. Mit Blick auf einen angemessenen Umgang mit Misstrauen sollten auch diese unterschiedlichen Ausgangslagen in den

Blick genommen werden, um zielgruppenspezifisch agieren zu können. Dazu bedarf es einer Erfassung kollektiver Einstellungsmuster.

Neben den benannten personalen Einflüssen sind situationale Aspekte zu bedenken. So scheint sich Misstrauen bspw. unter gewissen Rahmenbedingungen (u.a. Konkurrenzdruck) schneller zu bilden. Ferner entfaltet Misstrauen produktive Potenziale allenfalls im Zusammenspiel mit erlebtem Vertrauen. Folglich sind die jeweils *aktuellen Rahmenbedingungen* in der Organisation und im Team zu berücksichtigen. Dabei sollten zumindest die Vertrauensbeziehungen zum Team, zum Vorgesetzten und zum Unternehmen mit in die Analyse einbezogen werden. Hinsichtlich der Gestaltung der Rahmenbedingungen stechen Führungskräfte aufgrund ihrer Verantwortung als Zielgruppe hervor. Sie sind zum einen für die Rahmenbedingungen der Misstrauensgenese zu *sensibilisieren*, zum anderen sind ihnen *Handlungskompetenzen* zum Umgang mit geeigneten Instrumenten zu vermitteln. Die im Zuge dieser Arbeit entwickelte Skala kann dabei eine Ausgangsbasis für ein entsprechendes Instrument sein.

Mit Blick auf bereits etabliertes Misstrauen muss darauf verwiesen werden, dass es von großer Bedeutung ist, Wege zu erschließen, *Misstrauen zu kommunizieren* und damit bearbeitbar zu machen. Gelingt dies nicht, so steigt die ohnehin gegebene Gefahr, dass sich Misstrauen selbstständig und unkontrolliert verstärkt. Auf dieses konstruktimmanente Charakteristikum wurde in der Literatur und der Interviewstudie mehrfach hingewiesen und aufgrund dieser Tendenz, sich in einer reziproken Dynamik selbst zu verstärken, bleibt Misstrauen auch im Zuge eines angemessenen Umgangs ein sehr sensibler Beziehungsfaktor. Dabei gilt: die Vermittlung von Misstrauen muss in adäquater Weise vollzogen werden, um Missverständnisse und Aufschaukelungseffekte zu vermeiden. Diesbezüglich geben bspw. Thoma und Funken (2013) wichtige Hinweise und zeigen Möglichkeiten auf (s.a. Kapitel II, 4).

Die beschriebenen Aspekte bilden wichtige Prämissen für eine Nutzung produktiver Potenziale von Misstrauen. Gleichwohl ist auf Grundlage der Befundlage zu bedenken, dass die funktionalen Potenziale und dysfunktionalen Einflüsse von Misstrauen in einer *komplexen Beziehung* zueinander stehen. So liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einerseits Hinweise darauf, dass Misstrauen in Kombination mit Vertrauen unter Umständen Innovativität fördern kann (bspw. durch das verstärkte Einbringen und Verfolgen von Ideen). Andererseits steht es aber in einer negativen Beziehung zum Kohäsionserleben im Team und auch großes Vertrauen kann dies nicht vollständig kompensieren. Unternehmensleitungen und Führungskräfte stehen daher vor der Frage, inwiefern ein gezielter Aufbau von

Misstrauen, als potenziell innovativer Faktor, unter aktuellen Bedingungen und unter einer Perspektive *sozialer Verantwortlichkeit* angemessen ist. So kann Misstrauen wichtige Anstöße geben, die eigene Innovativität zu erhöhen, wenn diese bspw. aufgrund langfristig etablierter und ggf. starrer Strukturen nur bedingt vorhanden ist. Gleichwohl ist zu bedenken, dass mit Blick auf die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen (bspw. im Zuge der Digitalisierung) Unternehmen zunehmend einem permanenten Veränderungsdruck ausgesetzt sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben[46]. Diese stetigen Veränderungsprozesse sind indes mit starker individuell erlebter Unsicherheit verbunden (u.a. Beckert, Metzner & Roehl, 1998; Schweer & Siebertz-Reckzeh, 2013) und damit stellt sich die Frage, inwiefern etabliertes Misstrauen unter diesen Rahmenbedingungen unter Kontrolle gehalten werden kann und wie negativen Begleiterscheinungen zu begegnen ist. Ein „Management von Misstrauen" ist damit immer auch eine Frage des *verantwortungsvollen Umgangs* mit diesem Phänomen. Zielführend erscheint diesbezüglich die Etablierung von Vertrauen als grundlegendes Prinzip einer Organisation (u.a. Schweer, 2012b; Schweer & Thies, 2003), weil damit die entscheidende Basis für produktive Potenziale von Misstrauen geschaffen wird. In der Folge kann dann unter Berücksichtigung der beschriebenen Aspekte Misstrauen ein sensibles, doch auch förderliches Element des organisationalen Miteinanders sein.

[46] Diesbezüglich weisen auch Konzepte der „lernenden Organisation“ (Agyris & Schön, 1978) auf die Notwendigkeit und Vorteile einer solchen stetigen Veränderung hin.

# Literatur


Adams J. E., Highhouse, S. & Zickar, M. J. (2010). Understanding General Distrust of Corporations. *Corporate Reputation Review, 13*, 38-51.

Adler, T. R. (2007). Swift trust and distrust in strategic partnering relationships: Key considerations of team-based designs. *Journal of Business Strategies, 24,* 105-119.

Albach, H. (1980). Vertrauen in der ökonomischen Theorie. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 131*, 2-11.

Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel. G. &TNS Infratest (2015). *Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie.* Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.

Albrecht, S. L. & Travaglione, A. (2003). Trust in public senior management during times of turbulent change*. International Journal of Human Resource Management, 14*, 1-17.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Bachmann, R. & Zaheer, A. (Hrsg.). (2006). *Handbook of Trust Research.* Cheltenham: Edward Elgar.

Bachmann, R. & Zaheer, A. (Hrsg.). (2008a). *Landmark Papers on Trust* (Vol.1). Cheltenham: Edward Elgar.

Bachmann, R. & Zaheer, A. (2008b). Trust in Interorganizational Relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham & P. Smith Ring (Hrsg.), *Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (S. 533-554). Oxford: Oxford University Press.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W.& Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden.* Berlin: Springer.

Beckert, J., Metzner, A. & Roehl, H. (1998). Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. *Organisationsentwicklung*, 3, 56-66.

Benamati, J., Serva, M. & Fuller, M. (2010). The Productive Tension of Trust and Distrust: the Coexistence and Relative Role of Trust and Distrust in Online Banking. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 20*, 328-346.

Bergmann, L. R., Magnusson, D. & El-Khouri, B. M. (2003). Studying individual development in an interindividual context: A person- oriented approach. *Paths through life*, 4, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bierhoff, H. W. & Rohmann, E. (2010). Psychologie des Vertrauens. In M. Maring (Hrsg.), *Vertrauen - zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten. Schriftenreihe des Zentrums für Technik und Wirtschaftsethik 3* (S. 71-89). Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.

Bies, R. J. & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations* (S. 246-260). Newbury Park: Sage Publications.

Bijlsma-Frankema, K. (2004). Dilemmas of managerial control in post-acquisition processes. *Journal of Managerial Psychology*, *19,* 252-268.

Bijlsma-Frankema, K.M., Sitkin, S.B., Weibel, A. (2015). Distrust in the balance: The emergence and development of intergroup distrust ina court of law, *Organization Science* 26 (4), 1018-1039.

Bleicher, K. (1982). Vor dem Ende der Mißtrauensorganisation? *Office Management, 30*, 400-404.

Boon, S. D. & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Hrsg.), *Cooperation and Prosocial Behavior* (S. 190-211). Cambridge: Cambridge University Press.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Brosius, F. (2006). *SPSS 14*. Bonn: MITP-Verlag.

Burke, M. J., Brief, A. P., George, J. M., Roberson, L. & Webster, J. (1989). Measuring affect at work: Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 57,* 1091-1102.

Butler, J. K. & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, *55,* 19-28.

Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.

Chattoe -Brown, E (2011). Combining ethnography and game theory using simulation: A critique and development of ‘Can norms account for strategic action?’ by S. Gezelius. S*ociology*, 46 (2), 339-53.

Chin, W. W., Salisbury, W. D., Pearson, A. W. & Stollak, M. J. (1999). Perceived cohesion in small groups: Adapting and testing the perceived cohesion scale in a small group setting. *Small Group Research, 30*, 751-766.

Clark, M. C. & Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behaviour, 18,* 205-224.

Clases, C., Bachmann, R. & Wehner, T. (2003). Studying Trust in Virtual Organizations. *International Studies of Management and Organization*. 33 (2), 7-21.

Cohen, D. & Prusak, L. (2001)*. In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Connelly, B. L., Miller, T. & Devers, C. E. (2012). Under a cloud of suspicion: trust, distrust, and their interactive effect in interorganizational contracting. *Strategic Management Journal, 33,* 820-833.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology, 53,* 39-52.

Crockett, W. H. (1965). Cognitive complexity and impression formation. In B. A. Maher (Hrsg.), *Progress in experimental personality research* (S. 17-29). New York: Academic Press.

Dahl, G. (1971). Zur Berechnung des Schwierigkeitsindex bei quantitativ abgestufter Aufgabenbewertung. *Diagnostica, 17*, 139-142.

Das, T. K. & Teng, B. S. (2001). Strategic risk behaviour and its temporalities: between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies, 38,* 515-534.

Delia, J. G., Clark, R. A. & Switzer, D. E. (1974). Cognitive complexity and impression formation in informal social interaction. *Speech Monographs*, 41, 299-308.

De Jong, B. & Dirks, K. T. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology, 97,* 391-406.

Deutsch, M. (1958).Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution, 2,* 265-279.

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001).The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science, 12,* 450-467.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.

Doz, Y. L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes*? Strategic Management Journal, 17*, 55-83.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38,* 1715-1759.

Earle, T. C., Siegrist, M. & Gutscher, H. (2007). Trust, risk perception, and the TCC model of cooperation. In M. Siegrist, T. C. Earle & H. Gutscher (Hrsg.), *Trust in Cooperative Risk Management* (S. 1-49). London: Earthscan.

Elangovan, A. R. & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review, 23,* 547-566.

Ellrich, L., Funken, C. & Meister, M. (2001). Kultiviertes Misstrauen. Bausteine zu einer Soziologie strategischer Netzwerke. *Sociologia Internationalis, 39*, 191-234.

Elsbach, K.D, Stigliani, I. & Stroud, A. (2012). The building of employee distrust: A case study of Hewlett-Packard from 1995 to 2010. *Organizational Dynamics*, 41, 254-263.

Endreß, M. (2012). Vertrauen und Misstrauen - Soziologische Überlegungen. In C. Schilcher, M. Will-Zocholl & M. Ziegler (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt* (S. 81-102). Wiesbaden: Springer.

Eppler, M. J. (2012). Misstrauensdomino. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 1, 52-53.

Erikson, E. H. (1966). *Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit*. Darmstadt.

Ewert, H. & Piwinger, M (2007). Impression Management: Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 205-226). Wiesbaden: Gabler.

v. Eye, A. (1999). Kognitive Komplexität – Messung und Validität. *Zeitschrift für differentielle* und diagnostische Psychologie, 20, 81-96.

Faust, T. (2006): Storytelling. Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken. In: G. Bentele; M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement (S.*1-30). Neuwied: Luchterhand.

Ferres, N. & Travaglione, A. (2003).*The development and validation of the workplace trust survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies*. Paper presented at APROS, Emotions, Attitudes and Culture Stream, Mexico.

Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology, 19,* 608-622.

Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2008). It Takes Two to Tango: An Interdependence Analysis of the Spiraling of Perceived Trustworthiness and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *107*, 161-178.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Fetchenhauer, D., Dunning, D., Schlösser, T., Gresser, F. & Haferkamp, A. (2008). Vertrauen gegenüber Fremden – Befunde aus dem spieltheoretischen Labor und dem echten Leben. In E. Rohmann, M. J. Herner & D. Fetchenhauer (Hrsg.), *Sozialpsychologische Beiträge zur Positiven Psychologie* (S. 248-268). Lengerich: Pabst.

Fisseni, H.-J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik.* Göttingen: Hogrefe.

Fiske, S. T. & Neuberg, S. L. (2008). A continuum of impression formation from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Hrsg.)*, Advances in experimental social psychology* (S. 1-74). New York: Academic Press.

Fladnitzer, M. (2005). *Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen: Grundlagen Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung*. Wiesbaden: Gabler.

Forgas, J. P. (1999). *Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Förster, H. von (1998). *Einführung in den Konstruktivismus*. München: Piper.

Fromm, S. (2008). Faktorenanalyse. In N. Baur & S. Fromm (Hrsg.), *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene* (S. 314-344). Wiesbaden: Springer.

Fromm, S. (2010). Clusteranalyse. In S. Fromm (Hrsg.), *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten* (S. 191-222). Wiesbaden: Springer.

Funken, C. & Hörlin, S. (2012). Misstrauen als Ressource: ein Impuls für Innovationsprozesse in KMU-Netzwerken. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 31*, 41-44.

Funken, C. & Thoma, J. (2012). Misstrauen in KMU- Netzwerken. In M. Schilcher & M. Will-Zocholl (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt* (S. 145-164). Wiesbaden: Springer.

Galford, R. H. & Drapeau, A. (2003). *The Trusted Leader*. New York: Free Press.

Gambetta, D. (1988). *Trust. Making and breaking cooperative relations*. New York: Basil Blackwell.

Gargiolu, M. & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. In R. Bachmann & A. Zaheer (Hrsg.), *Handbook of Trust Research* (S. 165-186). Cheltenham: Edward Elgar.

George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update (4. Aufl.).* Boston: Allyn& Bacon.

Giddens, A. (1995). *Die Konsequenzen der Moderne.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Gilbert, D. U. (2003*).Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken – ein strukturations- theoretischer Ansatz* (Habilitationsschrift). Schriftenreihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung 320. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Gilbert, D. U. (2010). Entwicklungslinien der ökonomischen Vertrauensforschung. In M. Maring (Hrsg.), *Vertrauen – zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten* (S. 169-197). München: KIT Scientific Publishing.

Gilbert, J. & Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management, 27,* 321-338.

Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in work relationships: The Behavioural Trust Inventory.* Paper presented at Academy of Management Conference, Seattle.

Gillespie, N. (2012). Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. In F. Lyon, G. Möllering & M. N. K. Saunders (Hrsg.), *Handbook of research methods on trust* (S. 175-188). Cheltenham: Edward Elgar.

Gouldner, A. W. (1984). Die Norm der Reziprozität. Eine vorläufige Formulierung. In A. W. Gouldner (Hrsg.), *Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze* (S. 79-117). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology, 91*, 481-510.

Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (2013). *Blindspot: Hidden Biases of Good People.* New York: Delacorte Press.

Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C. & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal, 35,* 689-702.

Gulati, R. & Nickerson J. A. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance*. Organization Science*, *19,* 688-708.

Hardin, R. (2004). Distrust: Manifestations and Management. In R. Hardin (Hrsg.), *Distrust* (S. 3-33). New York: Russell Sage Foundation.

Hartmann, M. (2011). Die Praxis des Vertrauens, Berlin: Suhrkamp.

Hartmann, M. (2015). On the Concept of Basic Trust. *BEHEMOTH A Journal on Civilisation*, 8, 5-23.

Heckersbruch, C., Öksüz, A., Walter, N., Becker, J. & Hertel, G. (2013). *Vertrauen und Risiko in einer digitalen Welt.* Hamburg: Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet.

Hermann, U. (1984). *Die Implementierung betrieblicher Rationalisierungshandlungen und der personelle Widerstand: eine Anwendung des funktional-strukturellen Systemansatzes auf betriebswirtschaftliche Problemstellungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review, 15,* 500-513.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, *20*, 379-403.

Ikonen, M. & Savolainen, T. (2011). Trust in Work Relationships: a Solution for Overcoming Cultural Hindrances to Organizational Innovations? In M. Savolainen, H. Kropsu-Vehkaperä, A. Aapaoja, T. Kinnunen & P. Kess (Hrsg.)*, Proceedings of TIIM '11 Int. Conference* (S. 1889-1900). Oulu, Finland.

Janssen, M. (2008). Evolution of cooperation in a one-shot Prisoner's Dilemma based on recognition of trustworthy and untrustworthy agents. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 65, 458–471.

Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, 10,* 791-815.

Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research, 15*, 250-267.

Kanazawa, S. & Fontaine, L. (2013). Intelligent people defect more in a one-shot prisoner's dilemma game. *Journal of Neuroscience, Psychology and Economics*, 6, 201-213.

Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement, 34,* 11-117.

Kelly, G. A. (1991). *The psychology of personal constructs*. New York: Routledge.

Kern, H. (1997). Vertrauensverlust und blindes Vertrauen. In S. Hradil (Hrsg.), *Differenz und Integration* (S. 271-282). Frankfurt a. M.: Campus.

Keyton, J. & Smith, F. L. (2009). Distrust in leaders: Dimensions, patterns, and emotional intensity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *16*, 6-18.

Kiffin-Petersen, S. A. & Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 93-116.

Kosfeld, M.; Heinrichs, M.; Zak, P.J.; Fischbacher, U. & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435 (7042), 673-676.

Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, *18*, 199-230.

Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchical relation: The intuitive auditor at work. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 216-245). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, *50*, 569-598.

Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust*. Oxford: University Press.

Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996).*Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Krause, D. E. (2004). *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung.* Wiesbaden: Gabler.

Ladd, J.A. & Linderholm, T. (2008). A consequence of school grade labels: preservice teachers' interpretations and recall of children's classroom behavior. *Social Psychology of Education, 11*, 229-241.

Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of trust and employees' attitudes: A look at Nigeria's agricultural extension workers. *Journal of Business and Psychology*, *20*, 409-427.

Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? The negative effects of high trust and autonomy in self managing teams. *Academy of Management Journal*, *47*, 385-399.

Lau, D. C. & Linden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology, 93,* 1130-1138.

Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2008). Entwicklung und Validierung des German Workplace Trust Survey (G-WTS). *Wirtschaftspsychologie*, *1*, 57-63.

Levi, M. (1998). A State of Trust. In V. Braithwaite & M. Levi (Hrsg.), *Trust and governance* (S. 77-101). New York: Russell Sage.

Lewicki, R. J. (2006). Trust and Distrust. In A. K. Schneider & C. Honeyman (Hrsg.), *The Negotiator's Fieldbook: The Desk Reference for the Experienced Negotiator* (S. 191-202). Washington, DC: ABA Section of Dispute Resolution.

Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. (2012). Measuring Trust Beliefs and Behaviors. In F. Lyon, G. Möllering & M. N. K. Saunders (Hrsg.), *Handbook of Research Methods on Trust* (S. 29-39). Northampton, MA: Edward Elgar.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships. A model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Hrsg.), *Conflict, cooperation and justice. Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Hrsg.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research* (S. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust. New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23,* 438-458.

Lewicki, R. J. & Tomlinson, E. C. (2003). Trust and trust building. In G. Burgess & H. Burgess (Hrsg.), *Beyond Intractability. Conflict Research Consortium.* Boulder: University of Colorado.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions*. Journal of Management, 32,* 991-1022.

Lewicki, R. J. & Wiethoff, C. (2000). Trust, trust development, and trust repair. In M. Deutsch & P. Coleman (Hrsg.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice* (S. 86-107). San Francisco: Jossey-Bass.

Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985).Trust as a social reality. *Social Forces, 63*, 967-985.

Luhmann, N. (2000)*. Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: UTB.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley.

Lyon, F., Möllering, G. & Saunders, M. N. K. (Hrsg.). (2012). *Handbook of Research Methods on Trust*. Cheltenham: Edward Elgar.

Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks: Sage.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factoranalysis. *Psychological Methods, 4*, 84-99.

MacDonald, T. K. & Zanna, M. P. (1998). Cross-dimension ambivalence toward social groups. Can ambivalence affect intentions to here feminists. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 427-441.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84,* 123-136.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoormann, F. D. (1995). An integrative model of trust development and decline. *Academy of Management Review, 20,* 709-734.

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (9. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*, 24-59.

McAllister, D. J. (1997). The second face of trust: Reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations. *Research on negotiation in organizations, 6*, 87-111.

McCabe, K. A., Rigdon, M. L. & Smith, V. L. (2003). Positive reciprocity and intentions in trust games. *Journal of Economic Behavior & Organization, 52,* 267-275.

McKnight, D. H. & Chervany, N. L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. In R. Falcone, M. Singh & Y. Tan (Hrsg.), *Trust in Cyber-Societies* (S. 827-854). Berlin: Springer.

McKnight, D. H., Kacmar, C. & Choudhury, V. (2004). Dispositional Trust and Distrust Distinctions in Predicting High-and Low-Risk Internet Expert Advice Site Perceptions. *e-ServiceJournal, 3*, 35-58.

Milankovic, T. & Wilke, C. (2004). *Das Vertrauen des Konsumenten in eine Branche – Ein konzeptioneller Ansatz.* Arbeitspapier der TU Dortmund, Nr. 10.

Muethel, M. (2012). Mixed method applications in trust research: simultaneous hybrid data collection in cross-cultural settings using the board game method. In F. Lyon, G. Möllering & M. N. K. Saunders (Hrsg.), *Handbook of research methods on trust* (S. 145-153). Cheltenham: Edward Elgar.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58, 20-38.

Möller, H., Clement, U., Eberl, P. (2012). Initiationsriten. Integration in die betriebliche Vertrauenskultur. In: H. Möller (Hrsg.), *Vertrauen. Riskante Vorleistung oder hoffungsvolle Erwartung?,* S. 199-228. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford: Emerald.

Möllering, G., Bachmann, R. & Lee, S. H. (2004). Understanding Organizational Trust: Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation. *Journal of Managerial Psychology, 19,* 556-570.

Möllering, G. & Sydow, J. (2005). Kollektiv, kooperativ, reflexiv: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. In B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Vertrauen und Glaubwürdigkeit* (S. 64-93). Wiesbaden: VS Verlag.

Münscher, R. & Kühlmann, T. (2012). Using Critical Incident Technique in Trust Research. In F. Lyon, G. Möllering, M. N. K. Saunders & T. Hatzakis (Hrsg.), *Handbook of Research Methods on Trust* (S. 161-174). Cheltenham: Edward Elgar.

Neuberger, O. (1997). Vertrauen in Misstrauen! Ein Plädoyer für Mikropolitik. In R. Klimecki & A. Remer (Hrsg.), *Personal als Strategie* (S. 215-243). Neuwied: Luchterhand.

Neuberger, O. (2006). Vertrauen vertrauen? Misstrauen als Sozialkapital. In K. Götz (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 11-55). München: Rainer Hampp.

Ockenfels, A. (2010). Rational und fair. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 119-136.

Ortmann, G. & Schnelle, W. (2000). Medizinische Qualitätsnetzwerke – Steuerung und Selbststeuerung. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken* (S. 206-233). Opladen: VS Verlag.

Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 636-652.

Payne, R. L. & Clark, M. C. (2003). Dispositional and Situational Determinants of Trust in Managers*. International Journal of Human Resource Management, 14*, 128-138.

Peňarroja, C., Orengo, V., Zornoza, A & Hernández, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, 29 (3), 967–974.

Prade, H. (2007). A qualitative bipolar argumentative view of trust. *Lecture Notes in Artificial Intelligence, 4772*, 268-276.

Ripperger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Robinson S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41,* 574-599.

Rosemann, B. & Neubauer, W. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen.* Stuttgart: Kohlhammer.

Rosemann, B. & Kerres, M. (1985). Bedingungen des Lehrerverhaltens. Rationale, emotionale und zirkuläre Prozesse bei der Situationswahrnehmung. *Psychologie in Erziehung und Unterricht, 25,* 39-49.

Rosenberg, M. J. & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In C. I. Hovland & M. J. Rosenberg (Hrsg.), *Attitude Organisation and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components* (S. 1-14). New Haven, CT: Yale University Press.

Rosenstiel, L. von (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1971). *Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler*. Weinheim: Beltz.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 173-220). New York: Academic.

Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*, 651-665.

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist, 3*, 1-7.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Newbury Park, CA: Sage.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*, 393-404.

Saunders, M.N.K., Skinner, D. & Lewicki, R.J. (2010). Emerging themes, implications for practice and directions for future research. In M.N.K. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie and R.J. Lewicki (Hrsg), *Organizational trust: A cultural perspective* (S. 407-423). Cambridge: Cambridge University Press.

Saunders, M.N.K., Dietz, G. & Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: polar opposites, or independent but co-existing? *Human Relations*, 67, 639-655.

Savolainen, T. & Häkkinen, S. (2011). Trusted to Lead: Trustworthiness and its Impact on Leadership. *Technology Innovation Management Review,* March Issue. Abgerufen von http://timreview.ca/article/429 [30.09.16].

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance*. Journal of Applied Psychology, 96,* 863-871.

Schiffman, L., Thelen, S. & Sherman, E. (2010). Interpersonal and political trust: Modeling levels of citizens' trust. *European Journal of Marketing, 44*, 369-381.

Schoorman, F. D., Wood, M. M., & Breuer, C. (2015). Would Trust by Any Other Name Smell as Sweet? Reflections on the Meanings and Uses of Trust Across Disciplines and Context. In B. H. Bornstein & A. Tomkins (Hrsg.), Motivating Cooperation and Compliance with Authority (S.13-35). Berlin: Springer.

Scholl, W. & Kunert, S. (2011). Mode oder Methode? Die Bedeutung von Vertrauen für Innovationsprozesse. *Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 2*, 18-19.

Schwab, D. P. (1980). Construct Validity in Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior, 2*, 3-43.

Schweer, M. (1996). *Vertrauen in der pädagogischen Beziehung*. Bern: Hans Huber.

Schweer, M. (1999a). Vertrauen und Misstrauen – zwei Seiten derselben Medaille? Eine Untersuchung zu den impliziten Theorien interpersonalen Vertrauens und Misstrauens. In H. G. Holtappels, M. Schweer & L. Wigger (Hrsg.), *Institut für Erziehungswissenschaft: Schriften* (4. Aufl.). Vechta: Hochschule Vechta.

Schweer, M. (1999b). *Das Vertrauensphänomen in differentiell-psychologischer Perspektive - eine paradigmatische Betrachtung.* Unveröffentlichtes Manuskript.

Schweer, M. (2008). Vertrauen und soziales Handeln: Eine differentialpsychologische Perspektive. In E. Jammal (Hrsg.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext* (S. 13-26). Wiesbaden: VS Verlag.

Schweer, M. (2010a). *Vertrauensforschung 2010: A State of the Art* (Psychologie und Gesellschaft 9). Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Schweer, M. (2010b). Vertrauen in Erziehungs- und Bildungsprozessen. In M. Schweer (Hrsg.), *Vertrauensforschung 2010: A State of the Art* (Psychologie und Gesellschaft 9, S. 151-172). Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Schweer, M. (2012a). Vertrauen als zentrale Ressource der Organisationsberatung. Ausgewählte empirische Befunde zu Vertrauenskulturen und Innovationsmanagement. In H. Möller (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* (S. 63-91). Wiesbaden: Springer.

Schweer, M. (2012b). Vertrauen als Organisationsprinzip in interorganisationalen Kooperationen. In C. Schilcher, M. Will-Zocholl & M. Ziegler (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt* (S. 103-121). Wiesbaden: Springer.

Schweer, M. (2013a). Potenziale des Vertrauens im unternehmerischen Handeln – Implikationen für die Personal-und Organisationsentwicklung. *Coaching-Magazin, 2,* 54-58.

Schweer, M. (2013b). Loyalität als gewinnbringende Ressource im Kontext von Vertrauen und sozialer Verantwortung: Anmerkungen aus einer differentiellen Perspektive. In E. Hammer & N. Tomaschek (Hrsg.), *Vertrauen. Standpunkte zum sozialen, wirtschaftlichen und politischen Handeln* (S. 37-46). Münster: Waxmann.

Schweer, M. (2014a). *Vertrauen und Misstrauen in differentiell-psychologischer Perspektive - eine paradigmatische Erweiterung der differentiellen Vertrauenstheorie*. Posterbeitrag zum 49. Kongress der DGPs an der Ruhr-Universität Bochum (21.-25.09.2014).

Schweer, M. (2014b). Vertrauen und Loyalität - Basisvariablen erfolgreicher Führung. In J. Sauer & A. Cisik (Hrsg.), *In Deutschland führen die Falschen – Wie sich Unternehmen ändern müssen* (S. 31-54). Berlin: Bundesverband der Personalmanager e. V.

Schweer, M. & Gerwinat, A. (2013). Vertrauen als zentrale Beziehungsvariable im Kontext von BNE. In N. Pütz, M. Schweer & N. Logemann (Hrsg.), *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Aktuelle theoretische Konzepte und Beispiele praktischer Umsetzung* (S. 83-101). Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Schweer, M. & Siebertz-Reckzeh, K. (2013). Komponenten der Gestaltung von Vertrauen als zentrale Ressource für Innovationen - paradigmatische Überlegungen, ausgewählte empirische Befunde und Implikationen für die Praxis. In G. Becke, C. Funken, S. Klinke, W. Scholl & M. Schweer (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung? Befunde und Instrumente zur nachhaltigen Organisations- und Netzwerkentwicklung* (Psychologie und Gesellschaft 12, S. 129-145). Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Schweer, M. & Siebertz-Reckzeh, K. (2012). Vertrauen als zentrale Ressource interorganisationaler Kooperationen. *OrganisationsEntwicklung, 31*, 18-22.

Schweer, M. & Siebertz-Reckzeh, K. (2014). Personal, Systemic and Transsystemic Trust: Individual and Collective Resources for Coping with Societal Challenges. In G. Becke (Hrsg.), *Mindful Change in Times of Permanent Reorganization. Organizational, Institutional and Sustainability Perspectives* (S. 225-244). Berlin: Springer.

Schweer, M. & Thies, B. (2003).*Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme*. Bern: Huber.

Schweer, M. & Thies, B. (2004). Vertrauen. In A. E. Auhagen (Hrsg.), *Positive Psychologie. Anleitung zum "besseren" Leben* (S. 125-138). Weinheim: Beltz.

Schweer, M. & Thies, B. (2005). Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten zur (Wieder-) Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Sicht. In B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Glaubwürdigkeit: eine Frage des Vertrauens* (S. 47-63). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schweer, M., Petermann, E. & Egger, C. (2013). Zur Bedeutung multidimensionaler sozialer Kategorisierungsprozesse für die Vertrauensentwicklung - Ein bislang weitgehend vernachlässigtes Forschungsfeld. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44,* 67-81.

Schweer, M., Vaske, C. & Lachner, R. (2013). Zur Bedeutung personalen und systemischen Vertrauens in Führungsprozessen. In S. Klinke & H. Rohn (Hrsg.), *RessourcenKultur: Vertrauenskulturen und Innovationen für Ressourceneffizienz im Spannungsfeld normativer Orientierung und betrieblicher Praxis* (S. 85-103). Baden-Baden: Nomos.

Schweer, M., Vaske, C. & Vaske, A.-K. (2009). Zur Funktionalität und Dysfunktionalität von Misstrauen in virtuellen Organisationen. In K. Meißner & M. Engelien (Hrsg.), *Virtuelle Organisation und Neue Medien 2009. Workshop GeNeMe '09 „Gemeinschaften in Neuen Medien“* (S. 245-256). Dresden: TUDpress Verlag der Wissenschaften Dresden.

Searle, R., de Hartog, D., Weibel, A., Gillespie, N. & Six, F. (2011). Trust in the Employer: the Role of High Involvement Work Practices and Procedural Justice. *International Journal of Human Resource Management, 22*, 1068-1091.

Searle, R.; Weibel, A.; den Hartog, D.; Alison, L. & Nienaber, A.-M.. (2014). Trust and Distrust: Two Sides of the Same Coin? In Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2014, Academy of Management.

Serva, M. A., Fuller, M. A. & Mayer, R. C. (2005). The Evolution of Trust between Interdependent Teams: A Model of Reciprocal Trust. *Journal of Organizational Behavior, 26,* 625-648.

Shamir, B. & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies, 24*, 463-491.

Shapiro, S. P. (1987). Policing trust. In C. D. Shearing & P. C. Stenning (Hrsg.), *Private policing* (S. 194-220). Newbury Park, CA: Sage.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *The Negotiation Journal, 8,* 365-377.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sitkin, S. B. & Roth, N. R. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organizational Science, 4,* 367-392.

Slovic, P. (1993). Perceived risk, trust, and democracy. *Risk Analysis, 13*, 675-682.

Smith, J. B. & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing, 61*, 3-22.

Stahl, G. & Sitkin, S. (2010). Trust dynamics in mergers and acquisitions: The role of relationship history, interfirm distance, and acquirer’s integration approach. *Advances in Mergers and Acquisitions, 9*, 51-83.

Stallings, M. C., Dunham, C. C., Gatz, M. & Bengtson, V. L. (1997). Relationships among life events and psychological well-being: More evidence for a two-factor theory of well-being. *Journal of Applied Gerontology, 16,* 104-119.

Swan, J. E. & Nolan, J. J. (1985). Gaining customer trust: A conceptual guide for the salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 5*, 39-48.

Sydow, J. & Windeler, A. (2003). Knowledge, trust and control: Managing tensions and contradictions in a regional network of service firms. *International Studies of Management & Organization, 33,* 69-100.

Thoma, J. & Funken, C. (2013). Innovation durch funktionales Misstrauen. Latentes und kommuniziertes Misstrauen in Innovationsprozessen von KMU-Netzwerken. In G. Becke, C. Funken, S. Klinke, W. Scholl & M. Schweer (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung? Befunde und Instrumente zur nachhaltigen Organisations- und Netzwerkentwicklung* (S. 179-192). Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Thies, B. (2010). Vertrauen und Psychotherapie. In M. Schweer (Hrsg.), *Vertrauensforschung 2010: A State of the Art* (S. 207-230). Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Tremblay, M., Vandenberghe, C. & Doucet, O. (2012). Relationships Between Leader-Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors and Subordinates'

Perceptions of Justice and Satisfaction, and Evaluation of the Moderating Influence of Trust Propensity, Pay Level, and Role Ambiguity. *Journal of Business and Psychology, 28*, 233-249.

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal, 41*, 464-476.

Ullmann-Margalit, E. (2004). Trust, Distrust and in between. In R. Hardin (Hrsg.), *Distrust* (S. 60-82). New York: Russell Sage.

Uzzi, B. (1997). Social structure competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Scienece Quarterly*, *42*, 35-67.

Van de Walle, S. & Six. F. (2014). 'Trust and distrust as distinct concepts: Why studying distrust in institutions is important'. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 16(2): 158-174.

Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2007). On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Toward an Integrative Framework. *Group Organization Management, 32*, 407-428.

Vogt, Jörg (1997). *Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: eine institutionenökonomische Analyse* (Band 137). Wiesbaden: Springer.

Vollmer, A., Clases, C. & Wehner, T. (2006). Vertrauen und kooperatives Handeln. Ein arbeits- und organisationspsychologischer Zugang. In K. Götz, (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 169-183). München, Mering: Rainer Hampp. Verlag.

Watzlawick, P. (1976). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit - Wahn, Täuschung, Verstehen.* München: Piper.

Weibel, A. (2007). Control and Trustworthiness – Shall the Twain Never Meet? *Group and Organization Management, 32,* 500-517.

Weibel, A., & Six, F. (2012). Trust, Control and Intrinsic Motivation - Impossible Siblings? In R. Bachmann & A. Zaheer (Hrsg.), *Advances in Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Whitney, J. O. (1994). *The trust factor.* New York: McGraw-Hill.

Williamson, O. E. (1985*). The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where it is Headed. *The Economist, 146,* 23-58.

Wirth, W., Stiehler, H.-J. & Wünsch, C. (Hrsg.). (2007). *Dynamisch-transaktional denken. Theorie und Empirie der Kommunikationswissenschaft*. Köln: Halem.

Witzel, A. (2000). The Problem-centered Interview. *Forum: Qualitative Social Research.* Abgerufen von http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520 [30.09.2016].

Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Hrsg.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (S. 373-412). San Diego, CA: Academic Press.

Yang, X., Li, T. & Zheng, Y. (2013). Understanding cooperation in a single-trial Prisoner's Dilemma game: Interactions among three conditions. *Social Behavior and Personality*, 41, 721-730.

Yamagishi, T. (2011). *Trust. The Evolutionary Game of Mind and Society*. Tokyo: Springer.

Yamagishi, T., Kanazawa, S., Mashima, R. & Terai, S. (2005). Separating Trust from Cooperation in a Dynamic Relationship Prisoner's Dilemma with Variable Dependence. *Rationality and Society*, 17, 275-308.

Yoshino, M. & Rangan, U. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

Zaltman, G. & Moorman, C. (1988). The importance of personal trust in the use of research. *Journal of Advertising Research, 28,* 16-24.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly, 17,* 229-239.

Zand, D. E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H. E. Lück (Hrsg.), *Mitleid-Vertrauen-Verantwortung. Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens.* (S. 61-74). Stuttgart: Klett.

Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1820-1920. *Research in Organizational Behavior, 8*, 53-111.

# Anhang

## Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle 1A: Kategorie „Vertrauen-Misstrauen-Beziehung“ 176
Tabelle 2A: Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“ 177
Tabelle 3A: Kategorie „Einflüsse von Misstrauen“ 180
Tabelle 4A: Itemanalyse der Items zur Skala „kollegiale Vertrauensbeziehung“ 181
Tabelle 5A: Itemanalyse der Items zur Skala „kollegiales Misstrauen“ 182
Tabelle 6A: Itemanalyse der Items zu weiteren Skalen des Erlebens und Verhaltens im organisationalen Kontext 183
Tabelle 7A: KMO- und Bartlett-Test 184
Tabelle 8A: Einschätzung der Dateneignung gemäß KMO-Koeffizient 185
Tabelle 9A: Korrelationsmatrix 186
Tabelle 10A: Einschätzung der Dateneignung gemäß Kommunalitäten 187
Tabelle 11A: Skalenanalyse:„kollegiales Misstrauen“ 188
Tabelle 12A: Skalenanalyse:„kollegiales Vertrauen“ 189
Tabelle 13A: Skalenanalyse: weitere Variablen des Erlebens und Verhaltens 190
Tabelle 14A: Interpretation von Cronbachs Alpha 191
Tabelle 15A: Zuordnungsübersicht 192
Tabelle 16A: Clusterzugehörigkeit 196
Tabelle 17A: neue Clusterlösung nach Quickcluster 199
Tabelle 18A: Gruppenstatistiken Cluster 1 und 2 203
Tabelle 19A: T-Test Cluster 1 und 2 203
Tabelle 20A: Gruppenstatistiken T-Test Cluster 1 und 3 204
Tabelle 21A: T-Test Cluster 1 und 3 204
Tabelle 22A: Gruppenstatistiken Cluster 1 und 4 205
Tabelle 23A: T-Test Cluster 1 und 4 205
Tabelle 24A: Gruppenstatistiken Cluster 2 und 3 206
Tabelle 25A: T-Test Cluster 2 und 3 206
Tabelle 26A: Gruppenstatistiken Cluster 2 und 4 207
Tabelle 27A: T-Test Cluster 2 und 4 207
Tabelle 28A: Gruppenstatistiken Cluster 3 und 4 208
Tabelle 29A: T-Test Cluster 3 und 4 208

## Abbildungsverzeichnis Anhang

Abbildung 1A: Screeplot 187
Abbildung 2A: Verteilung des kollegialen Vertrauens 191
Abbildung 3A: Dendogramm 195

# Qualitative Untersuchung

**Tabelle 1A:** Kategorie „Vertrauen-Misstrauen-Beziehung“

| Variable | Untervariable | Ankerbeispiel |
|---|---|---|
| Dimensionalität | eindimensional | **Interview 1**<br>**I:** *„Also Misstrauen heißt für Sie nicht vertrauen?“* **B:** *„Nicht vertrauen, genau so. Und das andere ist halt Vertrauen.*“ |
| | zweidimensional | **Interview 4**<br>***B:*** *[…] Misstrauen ist auch was Aktives von meiner Seite aus. Wenn ich jemandem misstraue, dann unterstelle ich ja schon, dass ich ihm nicht mehr vertrauen kann und Misstrauen ist schon mehr als nicht mehr […] vertrauen.“* |
| Koexistenz | beruflicher Kontext | **Interview 2**<br>**B:** […]. *„Im Beruflichen ist es glaube ich eher so, dass man manchmal einfach Leuten vertrauen muss, aber ihnen gleichzeitig auch misstraut, weil man natürlich da gezwungenermaßen auch mit gewissen Menschen zusammen arbeiten muss, die kann man sich ja nicht so aussuchen wie im privaten Bereich.“* **I:***„Also gibt es gleichzeitig Vertrauen und Misstrauen?“* **B:***„Ja. Im Beruflichen.“* |
| | privater Kontext | **Interview 2**<br>**B:** *„Also ich glaube, im Privaten würde ich immer eher auf Vertrauen setzen, also da würde ich gar nicht Misstrauen soviel mit reinbringen. Weil entweder man vertraut Leuten oder man hat halt überhaupt keine Beziehung zu ihnen.*“ |

**Tabelle 2A:** Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“

| Variable | | Untervariable | Ankerbeispiel |
|---|---|---|---|
| Misstrauens-tendenz | | privater Kontext | **Interview 4**<br>**B:** *„Ich hätte erst mal gesagt, beruflich und privat macht einen Unterschied* […] *im privaten Bereich, etwas wo ich eine starke emotionale Bindung habe, dann würde es sagen, kann es [Misstrauen] so richtig stark negativ besetzt sein.“* |
| | | beruflicher Kontext | **Interview 3**<br>**B:** *„Misstrauen beruflich bedeutet für mich, dass ich meinem Geschäftspartner grundsätzlich misstraue. […] Misstrauen ist geschäftsmäßig, ist ganz normal, Schutzmisstrauen, […] würde ich sagen.“* |
| Misstrauens-entwicklung | konkrete misstrauensbegünstigende Verhaltensweisen | Unehrlichkeit, Lügen | **Interview 2**<br>**B:** *„Ja. Also Misstrauen würde bei mir auffallen, besonders wenn ich merke, dass etwas nicht stimmt, dass jemand unehrlich ist.“* |
| | | Unzuverlässigkeit, Wortbruch | **Interview 9**<br>**B:** *„[…] wenn man Wörter nicht hält oder so, ja.“* |
| | | Unaufrichtigkeit, Falschheit | **Interview 8**<br>**B:** *„[…], ja das würde mich misstrauisch machen oder wenn eine gewisse Person scheißfreundlich ist und nächsten Tag der Chef darüber Bescheid weiß.“* |

**Tabelle 2A:** Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“

| Variable | | Untervariable | Ankerbeispiel |
|---|---|---|---|
| Misstrauens-entwicklung | konkrete miss-trauensbegünstig ende Verhaltens-weisen | unerwünschte Weiter-gabe von Informatio-nen | **Interview 10**<br>**B:** „Ich weiß genau, wenn man et-was Privates weiterzählt, dann wird das gleich weitererzählt.“ |
| | | mangelnde Arbeitsleis-tung | **Interview 3**<br>**B:** *„Es gibt bei uns sehr sensible technische Bereiche, wo ich darauf angewiesen bin, dass die Leute das gut machen und gewissen Leuten misstraue ich dann. […] Oder auch, ich misstraue ihnen, ob sie sorgsam genug sind.“* |
| | | direkte, gezielte Schä-digung, manipulatives Verhalten | **Interview 5**<br>**B:** *„Also da hab ich ne sehr deutlich eine Situation [vor Augen] […]. Und ich habe dann in der Mittagspause den Projektleiter […] gesagt, ich muss jetzt leider aufhören, aber für mich ist ganz ganz wichtig, dass in dem […] Abschlussbericht das und das […] aus unseren Sicht mit ent-halten ist, weil das für uns funda-mental […] ist. Und da hat er mir nett „Ja“ gesagt und paar Tage spä-ter bin ich dann zu meinen Vorstand rein, der sich fürchterlich aufgeregt hat, weil der Projektleiter hat das seinem Vorgesetzten so vermittelt, als würde auf das Projekt ein unan-gemessener Einfluss aus unserem Bereich heraus ausgeübt worden sein […].“* |

**Tabelle 2A:** Kategorie „Aspekte der Misstrauensgenese“

| Variable | | Untervariable | Ankerbeispiel |
|---|---|---|---|
| Misstrauens-entwicklung | konkrete miss-trauensbegünstig ende Verhaltens-weisen | Kontrolle | **Interview 1**<br>**B:** *„[…] Gut, es gibt ja jetzt auch einen guten Spruch, Kontrolle ist besser als Vertrauen, oder so. Aber für mich selber muss ich ganz ehrlich sagen, ist dieses, die Kontrolle in einer Hinsicht schon ganz schön hart. Weil dadurch kommt dann auch irgendwo wieder Misstrauen auf, ne?“* |
| | | unangemessene(s) Auftreten, Selbstdar-stellung | **Interview 7**<br>**B:** *„[Wenn jemand] Dinge von sich gibt und sich in Mittelpunkt stellt. Aber jetzt nicht in positiver Weise, sondern in negativer Weise. Sich in Mittelpunkt stellt.“* |
| | | mangelnde Verände-rungs- und Reflexi-onsbereitschaft | **Interview 8**<br>**B:***„Ich müsste wissen […] also er kann es nur gewesen sein und strei-tet es ab, also jemand, der nicht in der Lage ist zu reflektieren, was er jetzt selber irgendwie gemacht hat […].“* |
| | Konstrukt-immanenter As-pekt | reziproke Dynamik | **Interview 3**<br>**B:** *„Wenn mein Gegenüber im Beruf merkt, dass ich ihm gegenüber miss-trauisch bin, denke ich, hat es die direkt Gegenwirkung, dass er auch misstrauisch ist.“* |

**Tabelle 3A:** Kategorie „Einflüsse von Misstrauen“

| Variable | Untervariable | Ankerbeispiel |
|---|---|---|
| dysfunktionale Einflüsse (destruktiv) | Teamatmosphäre | **Interview 4**<br>**B:** *„Ja. Also ich kann mir vorstellen, dass Misstrauen vielleicht sogar als Mobbinginstrument genutzt werden kann oder so was. Also ich glaube, dass das sehr schnell eine schlechte Arbeitsatmosphäre schaffen kann.“* |
| | Kommunikationsverhalten | **Interview 10**<br>**B:** *„Ich weiß genau, wenn man etwas Privates weiterzählt, dann wird das gleich weitererzählt. […]. Das wird gleich gegen einen verwendet und das ist nicht schön […].“* **I:** *„Ok. Das heißt, deshalb sagen Sie jetzt bewusst nichts, weil Sie sich nicht so sicher sind.“* **B:** *„Genau.“* |
| | ökonomische Aspekte | **Interview 5**<br>*“* **I:** *„O.k. Was hätte das denn vielleicht für konkrete negative Folgen? […]“* **B:** *„Schlechtere Ergebnisse, äh größerer Zeitbedarf, mehr Reibungsverluste.“* |
| | Kontrollbedürfnis | **Interview 3**<br>***B:*** *„[…] die [Anm.*: gemeint sind Misstrauen und Kontrolle] *hängen ganz stark miteinander zusammen. Gerade wenn man misstrauisch ist, braucht man, hat man das Bedürfnis nach Kontrolle. Also ich habe das Bedürfnis dann (überlegt), doch das Bedürfnis, wenn ich misstrauisch bin, muss ich versuchen, versuche ich das Misstrauen durch kontrollieren zu besänftigen.“* |
| funktionale Einflüsse (protektiv/ produktiv) | Schutzfunktion | **Interview 3**<br>**B:** *„Ja, Schutz. Eine Schutzfunktion, die, wenn sie nicht da wäre auch, ja, das wäre schädlich. Genau. Weil das Misstrauen oft gerechtfertigt ist, sag ich einfach mal so. Genau, das Misstrauen im Berufsleben ist oft gerechtfertigt.“* |
| | Reflexion | **Interview 1**<br>**B:** *„[…]. Ich denke mal so, klein wenig Misstrauen muss man immer haben und ich sag mal auch selber Informationen, ob das auch wirklich alles so ist. […]. Dass man dann einfach sagt „halt, stopp, ich informiere mich doch nochmal, vielleicht kann es ja doch irgendwo nicht ganz so richtig sein.“* |

# Quantitative Untersuchung

**Tabelle 4A:** Itemanalyse der Items zur Skala „kollegiale Vertrauensbeziehung“

| **Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen…** | N | M | M_IS | SD | Zustimmung in % | Ablehnung in % | Schiefe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ... ihren Job sehr gut machen. | 183 | 3,81 | ,704 | 1,06 | 72,1 | 12,0 | -,996 |
| … verlässlich und verantwortlich handeln. | 183 | 3,85 | ,713 | ,96 | 72,1 | 10,9 | -,775 |
| … mich unterstützen, wenn ich Probleme bei der Arbeit habe. | 181 | 3,96 | ,740 | ,96 | 76,8 | 9,9 | -,940 |
| … es im Großen und Ganzen gut mit mir meinen. | 183 | 3,83 | ,706 | ,94 | 70,5 | 8,2 | -,847 |
| … meine gute Arbeit zu schätzen wissen. | 185 | 3,71 | ,677 | 1,01 | 64,9 | 10,8 | -,800 |
| Meine Kollegen sind mir sehr sympathisch. | 183 | 3,97 | ,743 | ,946 | 72,1 | 6,6 | -,788 |
| Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße. | 184 | 3,43 | ,609 | ,995 | 50,5 | 16,3 | -,393 |

CWT = orientiert an den Items der Skala Co-Worker-Trust des Workplace Trust Survey (Ferres &Traglione, 2003), *ergänzende Items, eigenständig formuliert, M = Mittelwert, SD= Standardabweichung M_IS=Itemschwierigkeit

**Tabelle 5A:** Itemanalyse der Items zur Skala „kollegiales Misstrauen“

| **Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ...** | N | M | M_IS | SD | Zustimmung in % | Ablehnung in % | Schiefe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ... Kollegen unaufrichtig sind. | 179 | 3,06 | ,515 | 1,17 | 38,5 | 30,2 | -,206 |
| ... Kollegen unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | 178 | 2,90 | ,475 | 1,14 | 34,8 | 34,3 | -,233 |
| … Kollegen andere für sich mitarbeiten lassen. | 178 | 3,02 | ,506 | 1,16 | 38,8 | 30,9 | -,264 |
| … Kollegen vor allem auf den eigenen Vorteil bedacht sind, bspw. bei der Urlaubs- oder Dienstplanung. | 178 | 2,97 | ,491 | 1,18 | 38,2 | 36,0 | -,144 |
| … Kollegen sich über die andere Kollegen negativ äußern. | 180 | 3,03 | ,507 | 1,18 | 38,9 | 32,2 | -,197 |
| … Kollegen sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | 179 | 2,74 | ,434 | 1,13 | 24,0 | 37,4 | -,013 |
| … Kollegen versuchen, sich gegenüber Vorgesetzten besser darzustellen, als sie sind. | 177 | 2,99 | ,499 | 1,21 | 40,1 | 33,9 | -,224 |
| … Kollegen auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | 178 | 3,02 | ,504 | 1,15 | 37,6 | 32,6 | -,169 |
| … Kollegen anderen Kollegen oder dem gesamten Team bewusst schaden. | 180 | 2,27 | ,317 | 1,13 | 14,4 | 57,2 | ,430 |
| … Kollegen sich regelrecht hinterhältig verhalten. | 178 | 2,53 | ,382 | 1,19 | 20,8 | 46,6 | ,200 |
| … ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | 180 | 2,97 | ,491 | 1,14 | 35,6 | 31,7 | -,233 |
| … ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | 177 | 2,76 | ,439 | 1,11 | 26,6 | 40,7 | ,039 |

M = Mittelwert, SD= Standardabweichung, M_IS=Itemschwierigkeit

**Tabelle 6A:** Itemanalyse der Items zu weiteren Skalen des Erlebens und Verhaltens im organisationalen Kontext

| | N | M | M_IS | SD | Zustimmung in % | Ablehnung in % | Schiefe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß. | 184 | 4,09 | ,77 | ,94 | 78,3 | 6,5 | -1,02 |
| Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite. | 184 | 4,15 | ,79 | ,88 | 76,6 | 2,7 | -,83 |
| Ich kann mir sehr gut vorstellen, meine berufliche Tätigkeit noch bis zur Rente auszuüben. | 181 | 3,44 | ,61 | 1,36 | 56,4 | 25,4 | -,52 |
| Das Gemeinschaftsgefühl in unserem Team ist sehr stark ausgeprägt. | 177 | 3,72 | ,68 | ,98 | 61,0 | 10,7 | -,44 |
| Andere würden mich um den Zusammenhalt in unserem Team beneiden. | 176 | 3,35 | ,59 | 1,06 | 44,3 | 15,9 | -,41 |
| Ich fühle mich in unserem Team nicht besonders wohl. | 180 | 1,81 | ,20 | 1,06 | 8,9 | 75,0 | 1,10 |
| Bei uns herrscht ein gutes Klima zwischen jüngeren und älteren Kollegen | 177 | 4,15 | ,79 | 1,00 | 77,4 | 3,4 | -,78 |
| Probleme und Kritik werden in unserem Team stets offen angesprochen. | 180 | 3,65 | ,66 | 1,24 | 60 | 15 | -,37 |
| In unserem Team bekommt nicht jeder Kollege eine zweite oder auch dritte Chance. | 177 | 2,38 | ,35 | 1,13 | 19,8 | 55,9 | ,48 |
| Bei uns im Team braucht man sich nicht zu schämen, wenn man mal einen Fehler macht. | 179 | 3,82 | ,70 | ,98 | 69,8 | 15,6 | -,85 |
| In unserem Team sind ältere Mitarbeiter immer gerne bereit, jüngere durch Rat und Tat zu unterstützen. | 177 | 4,07 | ,77 | 1,03 | 76,3 | 6,8 | -1,03 |

| | N | M | M_IS | SD | Zustimmung in % | Ablehnung in % | Schiefe |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| In unserem Team schätzen jüngere Mitarbeiter den Erfahrungsschatz der Älteren. | 177 | 3,84 | ,71 | ,87 | 67,2 | 10,7 | -,73 |
| Wir tauschen uns nur selten über Verbesserungsmöglichkeiten aus. | 178 | 2,47 | ,37 | 1,23 | 23,0 | 56,2 | ,45 |
| Bei uns werden Ideen und Vorschläge von Bewohnern oder deren Angehörigen aktiv aufgegriffen und verfolgt. | 165 | 3,28 | ,57 | ,98 | 42,4 | 17,6 | -,36 |
| An unserem Standort werden viele neue Ideen umgesetzt. | 168 | 3,10 | ,52 | ,99 | 32,7 | 21,4 | -,31 |
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich die Arbeit einzelner Kollegen nachkontrollieren muss. | 183 | 2,82 | ,46 | 1,24 | 33,9 | 36,6 | -,14 |
| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich bewusst darauf achte, ob es z.B. bei der Urlaubs- oder Dienstplanung gerecht zugeht. | 180 | 3,08 | ,52 | 1,30 | 41,1 | 31,1 | -,20 |

**Tabelle 7A:** KMO- und Bartlett-Test

| Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin. | | ,906 |
|---|---|---|
| Bartlett-Test auf Sphärizität | Ungefähres Chi-Quadrat | 843,433 |
| | df | 36 |
| | Signifikanz nach Bartlett | ,000 |

**Tabelle 8A:** Einschätzung der Dateneignung gemäß KMO-Koeffizient

| KMO-Koeffizient | Eignung der Daten |
|---|---|
| >0,90 | sehr gut |
| 0,80-0,90 | gut |
| 0,70-0,79 | mittel |
| 0,60-0,69 | mäßig |
| 0,50-0,59 | schlecht |
| <0,50 | inkompatibel mit der Berechnung |

**Tabelle 9A:** Korrelationsmatrix

| Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ... | … ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | … ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | ... Kollegen unaufrichtig sind. | … Kollegen unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | … Kollegen andere für sich mitarbeiten lassen. | … Kollegen sich über die andere Kollegen negativ äußern. | … Kollegen sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | … Kollegen auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | … Kollegen sich regelrecht hinterhältig verhalten. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| … ich gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | ,836[a] | -,564 | -,101 | -,086 | -,011 | -,089 | ,103 | -,017 | -,056 |
| ... ich die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | -,564 | ,837[a] | -,043 | ,052 | -,082 | ,067 | -,231 | ,003 | -,105 |
| ... Kollegen unaufrichtig sind. | -,101 | -,043 | ,922[a] | -,249 | -,163 | -,300 | -,152 | ,077 | -,069 |
| ... Kollegen unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | -,086 | ,052 | -,249 | ,936[a] | -,227 | -,091 | -,028 | -,137 | -,097 |
| ... Kollegen andere für sich mitarbeiten lassen. | -,011 | -,082 | -,163 | -,227 | ,939[a] | ,002 | -,058 | -,243 | -,063 |
| ... Kollegen sich über die andere Kollegen negativ äußern. | -,089 | ,067 | -,300 | -,091 | ,002 | ,903[a] | -,401 | -,097 | -,026 |
| ... Kollegen sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | ,103 | -,231 | -,152 | -,028 | -,058 | -,401 | ,898[a] | -,258 | -,095 |
| ... Kollegen auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | -,017 | ,003 | ,077 | -,137 | -,243 | -,097 | -,258 | ,917[a] | -,247 |
| ... Kollegen sich regelrecht hinterhältig verhalten. | -,056 | -,105 | -,069 | -,097 | -,063 | -,026 | -,095 | -,247 | ,954[a] |

**Tabelle 10A:** Einschätzung der Dateneignung gemäß Kommunalitäten

| Stichprobengröße | Kommunalität | Beurteilung |
|---|---|---|
| n<60 | h2<0,60 | keine Faktorenanalyse durchführbar |
| n=60 | h2>0,60 | gerade ausreichend |
| n=100 | h2>0,50 | ausreichend |
| n=200 | h2>0,50 | fair |
| n= 300 | h2>0,50 | gut |
| n=500 | h2>0,50 | sehr gut |
| n=1000 | h2>0,50 | exzellent |

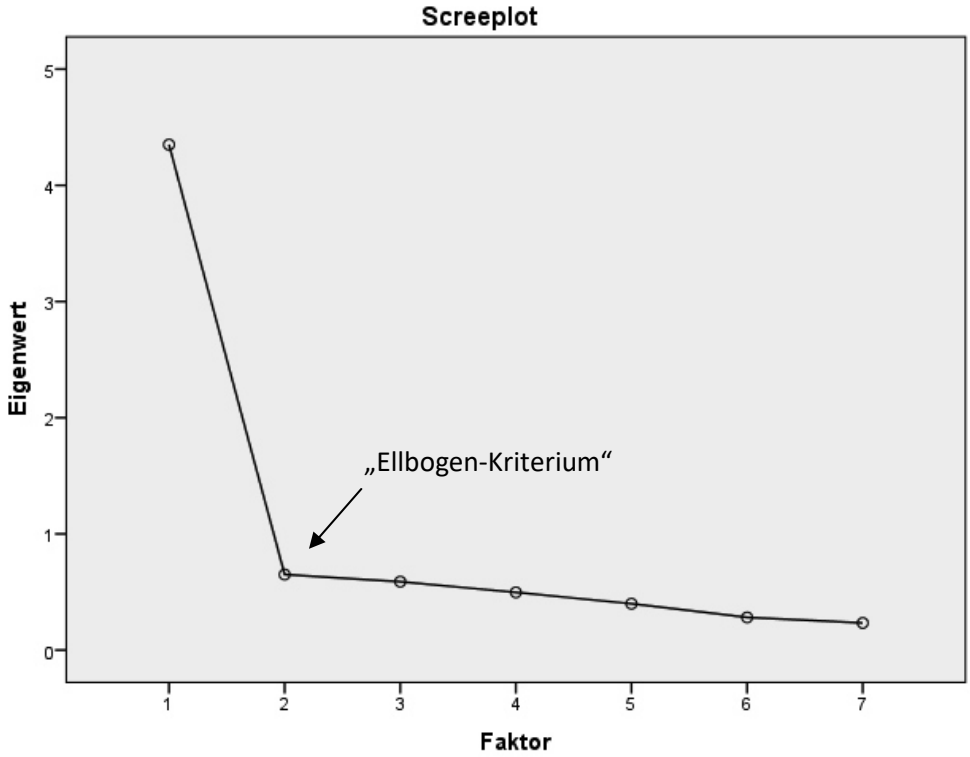


**Abbildung 1A: Screeplot**

**Reliabilität**

**Tabelle 11A:** Skalenanalyse:„kollegiales Misstrauen“

| **Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich ...** | Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen | Skalenvarianz, wenn Item weggelassen | Korrigierte Item-Skala-Korrelation | Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen |
|---|---|---|---|---|
| … gegenüber einzelnen Kollegen misstrauisch bin. | 23,17 | 51,983 | ,598 | ,910 |
| … die Erwartung habe, dass sich einzelne Kollegen negativ verhalten. | 23,38 | 51,526 | ,638 | ,907 |
| ... unaufrichtig sind. | 23,06 | 49,051 | ,749 | ,899 |
| … unzuverlässig sind, wenn es um die Einhaltung von Absprachen geht. | 23,25 | 50,176 | ,700 | ,903 |
| … andere für sich mitarbeiten lassen. | 23,10 | 50,204 | ,695 | ,903 |
| … sich über die andere Kollegen negativ äußern. | 23,08 | 49,104 | ,739 | ,900 |
| … sich unangenehm in den Vordergrund drängen. | 23,37 | 49,290 | ,780 | ,897 |
| … auch nach Kritik wenig Bereitschaft zeigen, ihr Verhalten zu ändern. | 23,13 | 50,186 | ,712 | ,902 |
| … sich regelrecht hinterhältig verhalten. | 23,62 | 50,102 | ,664 | ,905 |

**Tabelle 12A:** Skalenanalyse:„kollegiales Vertrauen“

| **Im Alltag kommt es des Öfteren vor, dass ich ...** | Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen | Skalenvarianz, wenn Item weggelassen | Korrigierte Item-Skala-Korrelation | Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen |
|---|---|---|---|---|
| Ich vertraue meinen Kollegen in hohem Maße. | 23,28 | 24,260 | ,583 | ,918 |
| Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen ihren Job sehr gut machen. | 22,90 | 22,587 | ,720 | ,904 |
| Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen verlässlich und verantwortlich handeln. | 22,86 | 23,169 | ,745 | ,901 |
| Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen mich unterstützen, wenn ich Probleme bei der Arbeit habe. | 22,78 | 22,657 | ,791 | ,896 |
| Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen es im Großen und Ganzen gut mit mir meinen. | 22,89 | 22,718 | ,814 | ,894 |
| Im Alltag erlebe ich, dass meine Kollegen meine gute Arbeit zu schätzen wissen. | 23,01 | 22,678 | ,752 | ,900 |
| Meine Kollegen sind mir sehr sympathisch. | 22,74 | 23,135 | ,780 | ,898 |

**Tabelle 13A:** Skalenanalyse: weitere Variablen des Erlebens und Verhaltens

| | Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen | Skalenvarianz, wenn Item weggelassen | Korrigierte Item-Skala-Korrelation | Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen | Cronbachs Alpha |
|---|---|---|---|---|---|
| **Erlebte Arbeitssituation** | | | | | |
| Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß. | 7,59 | 3,96 | ,642 | ,676 | ,774 |
| Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite. | 7,53 | 4,02 | ,687 | ,647 | |
| Ich kann mir sehr gut vorstellen, meine berufliche Tätigkeit noch bis zur Rente auszuüben. | 8,26 | 2,71 | ,589 | ,795 | |
| **Erlebte Kohäsion** | | | | | |
| Das Gemeinschaftsgefühl in unserem Team ist sehr stark ausgeprägt. | 7,49 | 2,461 | ,686 | ,464 | ,727 |
| Andere würden mich um den Zusammenhalt in unserem Team beneiden. | 7,88 | 2,596 | ,536 | ,664 | |
| Bei uns herrscht ein gutes Klima zwischen jüngeren und älteren Kollegen | 7,07 | 3,379 | ,448 | ,750 | |
| **Erlebte Fehlerkultur** | | | | | |
| Probleme und Kritik werden in unserem Team stets offen angesprochen. | 11,76 | 6,255 | ,387 | ,704 | ,707 |
| Bei uns im Team braucht man sich nicht zu schämen, wenn man mal einen Fehler macht. | 11,55 | 5,458 | ,472 | ,659 | |
| In unserem Team sind ältere Mitarbeiter immer gerne bereit, jüngere durch Rat und Tat zu unterstützen. | 11,34 | 5,457 | ,610 | ,575 | |
| In unserem Team schätzen jüngere Mitarbeiter den Erfahrungsschatz der Älteren. | 11,57 | 5,573 | ,516 | ,629 | |
| **Erlebte Umsetzung von Ideen** | | | | | |
| Bei uns werden Ideen und Vorschläge von Bewohnern oder deren Angehörigen aktiv aufgegriffen und verfolgt. | 3,07 | ,982 | ,561 | ,314 | ,718 |
| An unserem Standort werden viele neue Ideen umgesetzt. | 3,28 | ,969 | ,561 | ,314 | |

**Tabelle 14A:** Interpretation von Cronbachs Alpha

| α | Interpretation |
|---|---|
| > 0,9 | Exzellent |
| > 0,8 | Gut |
| > 0,7 | Akzeptabel |
| > 0,6 | Fragwürdig |
| > 0,5 | Schlecht |
| ≤ 0,5 | Inakzeptabel |

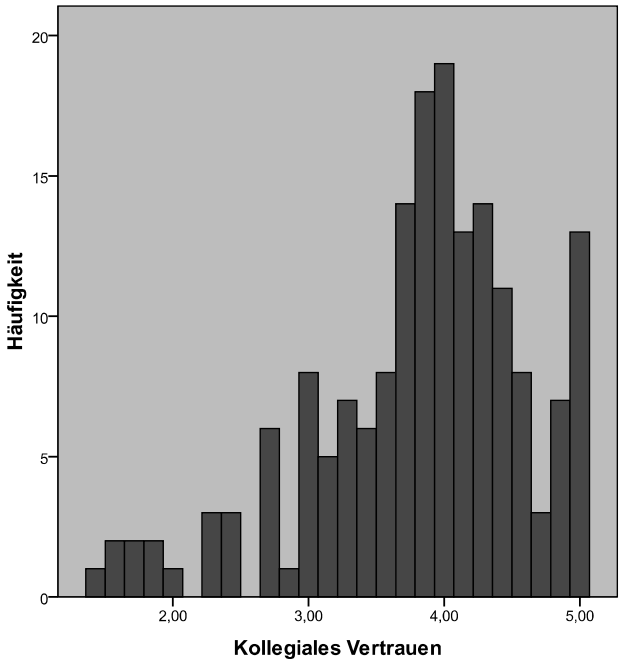


**Abbildung 2A: Verteilung des kollegialen Vertrauens**

**Tabelle 15A:** Zuordnungsübersicht

| | Zusammengeführte Cluster | | | Erstes Vorkommen des Clusters | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Schritt | Cluster 1 | Cluster 2 | Koeffizienten | Cluster 1 | Cluster 2 | Nächster Schritt |
| 1 | 54 | 185 | 0,00 | 0 | 0 | 25 |
| 2 | 170 | 178 | 0,00 | 0 | 0 | 4 |
| 3 | 125 | 172 | 0,00 | 0 | 0 | 83 |
| 4 | 76 | 170 | 0,00 | 0 | 2 | 54 |
| 5 | 111 | 158 | 0,00 | 0 | 0 | 46 |
| 6 | 101 | 153 | 0,00 | 0 | 0 | 49 |
| 7 | 86 | 151 | 0,00 | 0 | 0 | 50 |
| 8 | 140 | 141 | 0,00 | 0 | 0 | 9 |
| 9 | 52 | 140 | 0,00 | 0 | 8 | 53 |
| 10 | 27 | 132 | 0,00 | 0 | 0 | 60 |
| 11 | 39 | 127 | 0,00 | 0 | 0 | 98 |
| 12 | 113 | 123 | 0,00 | 0 | 0 | 84 |
| 13 | 119 | 122 | 0,00 | 0 | 0 | 14 |
| 14 | 11 | 119 | 0,00 | 0 | 13 | 24 |
| 15 | 66 | 114 | 0,00 | 0 | 0 | 24 |
| 16 | 75 | 110 | 0,00 | 0 | 0 | 52 |
| 17 | 65 | 109 | 0,00 | 0 | 0 | 61 |
| 18 | 85 | 106 | 0,00 | 0 | 0 | 60 |
| 19 | 94 | 102 | 0,00 | 0 | 0 | 48 |
| 20 | 8 | 100 | 0,00 | 0 | 0 | 61 |
| 21 | 77 | 98 | 0,00 | 0 | 0 | 51 |
| 22 | 55 | 92 | 0,00 | 0 | 0 | 47 |
| 23 | 1 | 78 | 0,00 | 0 | 0 | 86 |
| 24 | 11 | 66 | 0,00 | 14 | 15 | 29 |
| 25 | 35 | 54 | 0,00 | 0 | 1 | 55 |
| 26 | 41 | 47 | 0,00 | 0 | 0 | 28 |
| 27 | 20 | 42 | 0,00 | 0 | 0 | 91 |
| 28 | 10 | 41 | 0,00 | 0 | 26 | 87 |
| 29 | 11 | 34 | 0,00 | 24 | 0 | 59 |
| 30 | 3 | 31 | 0,00 | 0 | 0 | 89 |
| 31 | 13 | 181 | 0,01 | 0 | 0 | 127 |
| 32 | 97 | 188 | 0,01 | 0 | 0 | 65 |
| 33 | 118 | 179 | 0,02 | 0 | 0 | 100 |
| 34 | 166 | 173 | 0,03 | 0 | 0 | 63 |
| 35 | 144 | 168 | 0,03 | 0 | 0 | 91 |
| 36 | 129 | 164 | 0,04 | 0 | 0 | 81 |
| 37 | 112 | 160 | 0,04 | 0 | 0 | 102 |
| 38 | 16 | 45 | 0,05 | 0 | 0 | 64 |
| 39 | 2 | 136 | 0,06 | 0 | 0 | 62 |
| 40 | 69 | 128 | 0,06 | 0 | 0 | 66 |
| 41 | 57 | 99 | 0,07 | 0 | 0 | 103 |
| 42 | 26 | 90 | 0,07 | 0 | 0 | 92 |
| 43 | 9 | 83 | 0,08 | 0 | 0 | 86 |
| 44 | 72 | 81 | 0,09 | 0 | 0 | 126 |
| 45 | 18 | 33 | 0,09 | 0 | 0 | 97 |
| 46 | 111 | 189 | 0,10 | 5 | 0 | 67 |
| 47 | 55 | 149 | 0,11 | 22 | 0 | 110 |
| 48 | 94 | 108 | 0,12 | 19 | 0 | 97 |
| 49 | 79 | 101 | 0,13 | 0 | 6 | 109 |
| 50 | 28 | 86 | 0,13 | 0 | 7 | 80 |
| 51 | 40 | 77 | 0,14 | 0 | 21 | 89 |

| Schritt | Zusammengeführte Cluster Cluster 1 | Cluster | Koeffizienten | Erstes Vorkommen des Clusters Cluster 1 | Cluster 2 | Nächster Schritt |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 52 | 37 | 75 | 0,15 | 0 | 16 | 68 |
| 53 | 52 | 131 | 0,16 | 9 | 0 | 122 |
| 54 | 4 | 76 | 0,17 | 0 | 4 | 130 |
| 55 | 35 | 74 | 0,18 | 25 | 0 | 111 |
| 56 | 44 | 67 | 0,19 | 0 | 0 | 100 |
| 57 | 154 | 182 | 0,20 | 0 | 0 | 95 |
| 58 | 117 | 137 | 0,21 | 0 | 0 | 96 |
| 59 | 11 | 71 | 0,22 | 29 | 0 | 104 |
| 60 | 27 | 85 | 0,23 | 10 | 18 | 82 |
| 61 | 8 | 65 | 0,24 | 20 | 17 | 122 |
| 62 | 2 | 174 | 0,26 | 39 | 0 | 116 |
| 63 | 155 | 166 | 0,28 | 0 | 34 | 107 |
| 64 | 16 | 133 | 0,29 | 38 | 0 | 124 |
| 65 | 36 | 97 | 0,31 | 0 | 32 | 90 |
| 66 | 69 | 87 | 0,32 | 40 | 0 | 106 |
| 67 | 111 | 171 | 0,34 | 46 | 0 | 128 |
| 68 | 37 | 51 | 0,36 | 52 | 0 | 115 |
| 69 | 163 | 177 | 0,37 | 0 | 0 | 85 |
| 70 | 70 | 175 | 0,39 | 0 | 0 | 93 |
| 71 | 147 | 165 | 0,40 | 0 | 0 | 109 |
| 72 | 12 | 139 | 0,42 | 0 | 0 | 123 |
| 73 | 15 | 130 | 0,44 | 0 | 0 | 124 |
| 74 | 84 | 107 | 0,45 | 0 | 0 | 101 |
| 75 | 48 | 105 | 0,47 | 0 | 0 | 94 |
| 76 | 95 | 104 | 0,49 | 0 | 0 | 94 |
| 77 | 6 | 7 | 0,50 | 0 | 0 | 103 |
| 78 | 23 | 63 | 0,52 | 0 | 0 | 112 |
| 79 | 43 | 53 | 0,54 | 0 | 0 | 102 |
| 80 | 28 | 32 | 0,55 | 50 | 0 | 110 |
| 81 | 64 | 129 | 0,57 | 0 | 36 | 125 |
| 82 | 27 | 143 | 0,59 | 60 | 0 | 111 |
| 83 | 14 | 125 | 0,61 | 0 | 3 | 121 |
| 84 | 96 | 113 | 0,63 | 0 | 12 | 113 |
| 85 | 156 | 163 | 0,65 | 0 | 69 | 114 |
| 86 | 1 | 9 | 0,68 | 23 | 43 | 119 |
| 87 | 10 | 62 | 0,70 | 28 | 0 | 106 |
| 88 | 21 | 88 | 0,73 | 0 | 0 | 132 |
| 89 | 3 | 40 | 0,75 | 30 | 51 | 115 |
| 90 | 5 | 36 | 0,78 | 0 | 65 | 105 |
| 91 | 20 | 144 | 0,81 | 27 | 35 | 129 |
| 92 | 26 | 120 | 0,84 | 42 | 0 | 133 |
| 93 | 70 | 146 | 0,87 | 70 | 0 | 121 |
| 94 | 48 | 95 | 0,91 | 75 | 76 | 128 |
| 95 | 142 | 154 | 0,95 | 0 | 57 | 120 |
| 96 | 91 | 117 | 0,98 | 0 | 58 | 123 |
| 97 | 18 | 94 | 1,03 | 45 | 48 | 133 |
| 98 | 39 | 167 | 1,08 | 11 | 0 | 120 |
| 99 | 50 | 59 | 1,12 | 0 | 0 | 108 |
| 100 | 44 | 118 | 1,17 | 56 | 33 | 118 |
| 101 | 25 | 84 | 1,22 | 0 | 74 | 116 |
| 102 | 43 | 112 | 1,27 | 79 | 37 | 117 |
| 103 | 6 | 57 | 1,33 | 77 | 41 | 135 |
| 104 | 11 | 73 | 1,38 | 59 | 0 | 145 |
| 105 | 5 | 46 | 1,44 | 90 | 0 | 136 |

| Schritt | Zusammengeführte Cluster Cluster | Cluster | Koeffizienten | Erstes Vorkommen des Clusters Cluster 1 | Cluster 2 | Nächster Schritt |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 106 | 10 | 69 | 1,50 | 87 | 66 | 119 |
| 107 | 68 | 155 | 1,56 | 0 | 63 | 131 |
| 108 | 50 | 61 | 1,62 | 99 | 0 | 125 |
| 109 | 79 | 147 | 1,69 | 49 | 71 | 118 |
| 110 | 28 | 55 | 1,76 | 80 | 47 | 136 |
| 111 | 27 | 35 | 1,84 | 82 | 55 | 126 |
| 112 | 23 | 58 | 1,92 | 78 | 0 | 144 |
| 113 | 56 | 96 | 2,02 | 0 | 84 | 127 |
| 114 | 124 | 156 | 2,13 | 0 | 85 | 131 |
| 115 | 3 | 37 | 2,24 | 89 | 68 | 130 |
| 116 | 2 | 25 | 2,36 | 62 | 101 | 129 |
| 117 | 43 | 150 | 2,49 | 102 | 0 | 145 |
| 118 | 44 | 79 | 2,63 | 100 | 109 | 142 |
| 119 | 1 | 10 | 2,77 | 86 | 106 | 140 |
| 120 | 39 | 142 | 2,93 | 98 | 95 | 139 |
| 121 | 14 | 70 | 3,09 | 83 | 93 | 134 |
| 122 | 8 | 52 | 3,25 | 61 | 53 | 142 |
| 123 | 12 | 91 | 3,43 | 72 | 96 | 132 |
| 124 | 15 | 16 | 3,61 | 73 | 64 | 141 |
| 125 | 50 | 64 | 3,80 | 108 | 81 | 137 |
| 126 | 27 | 72 | 3,99 | 111 | 44 | 140 |
| 127 | 13 | 56 | 4,19 | 31 | 113 | 138 |
| 128 | 48 | 111 | 4,40 | 94 | 67 | 143 |
| 129 | 2 | 20 | 4,61 | 116 | 91 | 149 |
| 130 | 3 | 4 | 4,84 | 115 | 54 | 146 |
| 131 | 68 | 124 | 5,08 | 107 | 114 | 135 |
| 132 | 12 | 21 | 5,34 | 123 | 88 | 148 |
| 133 | 18 | 26 | 5,59 | 97 | 92 | 143 |
| 134 | 14 | 159 | 5,85 | 121 | 0 | 147 |
| 135 | 6 | 68 | 6,23 | 103 | 131 | 152 |
| 136 | 5 | 28 | 6,65 | 105 | 110 | 146 |
| 137 | 50 | 180 | 7,08 | 125 | 0 | 149 |
| 138 | 13 | 148 | 7,63 | 127 | 0 | 144 |
| 139 | 39 | 49 | 8,19 | 120 | 0 | 153 |
| 140 | 1 | 27 | 8,80 | 119 | 126 | 151 |
| 141 | 15 | 126 | 9,53 | 124 | 0 | 147 |
| 142 | 8 | 44 | 10,42 | 122 | 118 | 148 |
| 143 | 18 | 48 | 11,39 | 133 | 128 | 150 |
| 144 | 13 | 23 | 12,37 | 138 | 112 | 150 |
| 145 | 11 | 43 | 13,67 | 104 | 117 | 154 |
| 146 | 3 | 5 | 15,17 | 130 | 136 | 151 |
| 147 | 14 | 15 | 16,77 | 134 | 141 | 153 |
| 148 | 8 | 12 | 18,75 | 142 | 132 | 154 |
| 149 | 2 | 50 | 20,73 | 129 | 137 | 155 |
| 150 | 13 | 18 | 23,71 | 144 | 143 | 155 |
| 151 | 1 | 3 | 27,29 | 140 | 146 | 152 |
| 152 | 1 | 6 | 33,95 | 151 | 135 | 156 |
| 153 | 14 | 39 | 41,34 | 147 | 139 | 157 |
| 154 | 8 | 11 | 48,78 | 148 | 145 | 158 |
| 155 | 2 | 13 | 59,51 | 149 | 150 | 156 |
| 156 | 1 | 2 | 89,46 | 152 | 155 | 157 |
| 157 | 1 | 14 | 122,52 | 156 | 153 | 158 |
| 158 | 1 | 8 | 215,85 | 157 | 154 | 0 |

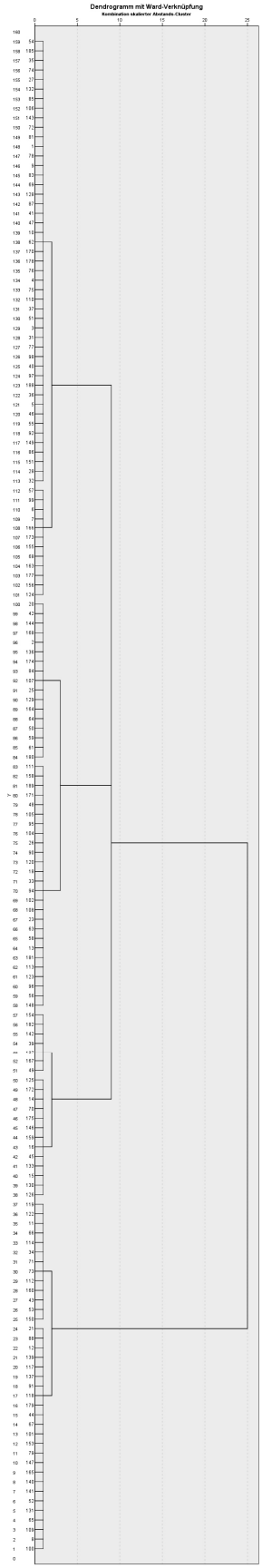


**Abbildung 3A: Dendogramm**

**Tabelle 16A:** Clusterzugehörigkeit

| Fall | Lösung mit vier Clustern |
|---|---|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 1 |
| 4 | 1 |
| 5 | 1 |
| 6 | 1 |
| 7 | 1 |
| 8 | 3 |
| 9 | 1 |
| 10 | 1 |
| 11 | 3 |
| 12 | 3 |
| 13 | 2 |
| 14 | 4 |
| 15 | 4 |
| 16 | 4 |
| 18 | 2 |
| 20 | 2 |
| 21 | 3 |
| 23 | 2 |
| 25 | 2 |
| 26 | 2 |
| 27 | 1 |
| 28 | 1 |
| 31 | 1 |
| 32 | 1 |
| 33 | 2 |
| 34 | 3 |
| 35 | 1 |
| 36 | 1 |
| 37 | 1 |
| 39 | 4 |
| 40 | 1 |
| 41 | 1 |
| 42 | 2 |
| 43 | 3 |
| 44 | 3 |
| 45 | 4 |
| 46 | 1 |
| 47 | 1 |
| 48 | 2 |
| 49 | 4 |
| 50 | 2 |
| 51 | 1 |
| 52 | 3 |
| 53 | 3 |
| 54 | 1 |
| 55 | 1 |
| 56 | 2 |
| 57 | 1 |
| 58 | 2 |
| 59 | 2 |

| Fall | Lösung mit vier Clustern |
|---|---|
| 61 | 2 |
| 62 | 1 |
| 63 | 2 |
| 64 | 2 |
| 65 | 3 |
| 66 | 3 |
| 67 | 3 |
| 68 | 1 |
| 69 | 1 |
| 70 | 4 |
| 71 | 3 |
| 72 | 1 |
| 73 | 3 |
| 74 | 1 |
| 75 | 1 |
| 76 | 1 |
| 77 | 1 |
| 78 | 1 |
| 79 | 3 |
| 81 | 1 |
| 83 | 1 |
| 84 | 2 |
| 85 | 1 |
| 86 | 1 |
| 87 | 1 |
| 88 | 3 |
| 90 | 2 |
| 91 | 3 |
| 92 | 1 |
| 94 | 2 |
| 95 | 2 |
| 96 | 2 |
| 97 | 1 |
| 98 | 1 |
| 99 | 1 |
| 100 | 3 |
| 101 | 3 |
| 102 | 2 |
| 104 | 2 |
| 105 | 2 |
| 106 | 1 |
| 107 | 2 |
| 108 | 2 |
| 109 | 3 |
| 110 | 1 |
| 111 | 2 |
| 112 | 3 |
| 113 | 2 |
| 114 | 3 |
| 117 | 3 |
| 118 | 3 |
| 119 | 3 |
| 120 | 2 |
| 122 | 3 |

| Fall | Lösung mit vier Clustern |
|---|---|
| 123 | 2 |
| 124 | 1 |
| 125 | 4 |
| 126 | 4 |
| 127 | 4 |
| 128 | 1 |
| 129 | 2 |
| 130 | 4 |
| 131 | 3 |
| 132 | 1 |
| 133 | 4 |
| 136 | 2 |
| 137 | 3 |
| 139 | 3 |
| 140 | 3 |
| 141 | 3 |
| 142 | 4 |
| 143 | 1 |
| 144 | 2 |
| 146 | 4 |
| 147 | 3 |
| 148 | 2 |
| 149 | 1 |
| 150 | 3 |
| 151 | 1 |
| 153 | 3 |
| 154 | 4 |
| 155 | 1 |
| 156 | 1 |
| 158 | 2 |
| 159 | 4 |
| 160 | 3 |
| 163 | 1 |
| 164 | 2 |
| 165 | 3 |
| 166 | 1 |
| 167 | 4 |
| 168 | 2 |
| 170 | 1 |
| 171 | 2 |
| 172 | 4 |
| 173 | 1 |
| 174 | 2 |
| 175 | 4 |
| 177 | 1 |
| 178 | 1 |
| 179 | 3 |
| 180 | 2 |
| 181 | 2 |
| 182 | 4 |
| 185 | 1 |
| 188 | 1 |
| 189 | 2 |

**Tabelle 17A:** neue Clusterlösung nach Quickcluster

| Fallnummer | Cluster 4er Lösung vorher | Quickcluster-lösung |
|---|---|---|
| 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 3 |
| 4 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 1 |
| 7 | 1 | 1 |
| 9 | 1 | 1 |
| 10 | 1 | 1 |
| 27 | 1 | 1 |
| 28 | 1 | 1 |
| 31 | 1 | 3 |
| 32 | 1 | 3 |
| 35 | 1 | 1 |
| 36 | 1 | 1 |
| 37 | 1 | 1 |
| 40 | 1 | 3 |
| 41 | 1 | 1 |
| 46 | 1 | 1 |
| 47 | 1 | 1 |
| 51 | 1 | 1 |
| 54 | 1 | 1 |
| 55 | 1 | 1 |
| 57 | 1 | 1 |
| 62 | 1 | 1 |
| 68 | 1 | 1 |
| 69 | 1 | 1 |
| 72 | 1 | 1 |
| 74 | 1 | 1 |
| 75 | 1 | 1 |
| 76 | 1 | 1 |
| 77 | 1 | 3 |
| 78 | 1 | 1 |
| 81 | 1 | 1 |
| 83 | 1 | 1 |
| 85 | 1 | 1 |
| 86 | 1 | 1 |
| 87 | 1 | 1 |
| 92 | 1 | 1 |
| 97 | 1 | 1 |
| 98 | 1 | 3 |
| 99 | 1 | 1 |

| Fallnummer | Cluster 4er Lösung vorher | Quickcluster-lösung |
|---|---|---|
| 106 | 1 | 1 |
| 110 | 1 | 1 |
| 124 | 1 | 1 |
| 128 | 1 | 1 |
| 132 | 1 | 1 |
| 143 | 1 | 1 |
| 149 | 1 | 1 |
| 151 | 1 | 1 |
| 155 | 1 | 1 |
| 156 | 1 | 1 |
| 163 | 1 | 1 |
| 166 | 1 | 1 |
| 170 | 1 | 1 |
| 173 | 1 | 1 |
| 177 | 1 | 1 |
| 178 | 1 | 1 |
| 185 | 1 | 1 |
| 188 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 3 |
| 13 | 2 | 3 |
| 18 | 2 | 3 |
| 20 | 2 | 3 |
| 23 | 2 | 3 |
| 25 | 2 | 3 |
| 26 | 2 | 3 |
| 33 | 2 | 3 |
| 42 | 2 | 3 |
| 48 | 2 | 3 |
| 50 | 2 | 3 |
| 56 | 2 | 3 |
| 58 | 2 | 3 |
| 59 | 2 | 3 |
| 61 | 2 | 2 |
| 63 | 2 | 3 |
| 64 | 2 | 3 |
| 84 | 2 | 3 |
| 90 | 2 | 3 |
| 94 | 2 | 3 |
| 95 | 2 | 3 |
| 96 | 2 | 3 |
| 102 | 2 | 3 |
| 104 | 2 | 3 |
| 105 | 2 | 3 |

| Fallnummer | Cluster 4er Lösung vorher | Quickcluster-lösung |
|---|---|---|
| 107 | 2 | 3 |
| 108 | 2 | 3 |
| 111 | 2 | 3 |
| 113 | 2 | 3 |
| 120 | 2 | 1 |
| 123 | 2 | 3 |
| 129 | 2 | 3 |
| 136 | 2 | 3 |
| 144 | 2 | 3 |
| 148 | 2 | 3 |
| 158 | 2 | 3 |
| 164 | 2 | 2 |
| 168 | 2 | 3 |
| 171 | 2 | 3 |
| 174 | 2 | 3 |
| 180 | 2 | 3 |
| 181 | 2 | 3 |
| 189 | 2 | 3 |
| 8 | 3 | 4 |
| 11 | 3 | 4 |
| 12 | 3 | 4 |
| 21 | 3 | 4 |
| 34 | 3 | 4 |
| 43 | 3 | 4 |
| 44 | 3 | 4 |
| 52 | 3 | 1 |
| 53 | 3 | 4 |
| 65 | 3 | 4 |
| 66 | 3 | 4 |
| 67 | 3 | 4 |
| 71 | 3 | 4 |
| 73 | 3 | 4 |
| 79 | 3 | 4 |
| 88 | 3 | 4 |
| 91 | 3 | 4 |
| 100 | 3 | 4 |
| 101 | 3 | 4 |
| 109 | 3 | 4 |
| 112 | 3 | 4 |
| 114 | 3 | 4 |
| 117 | 3 | 4 |
| 118 | 3 | 4 |
| 119 | 3 | 4 |

| Fallnummer | Cluster 4er Lösung vorher | Quickcluster-lösung |
|---|---|---|
| 122 | 3 | 4 |
| 131 | 3 | 4 |
| 137 | 3 | 4 |
| 139 | 3 | 4 |
| 140 | 3 | 1 |
| 141 | 3 | 1 |
| 147 | 3 | 4 |
| 150 | 3 | 4 |
| 153 | 3 | 4 |
| 160 | 3 | 4 |
| 165 | 3 | 4 |
| 179 | 3 | 4 |
| 14 | 4 | 2 |
| 15 | 4 | 1 |
| 16 | 4 | 2 |
| 39 | 4 | 2 |
| 45 | 4 | 2 |
| 49 | 4 | 2 |
| 70 | 4 | 2 |
| 125 | 4 | 2 |
| 126 | 4 | 2 |
| 127 | 4 | 2 |
| 130 | 4 | 1 |
| 133 | 4 | 2 |
| 142 | 4 | 2 |
| 146 | 4 | 2 |
| 154 | 4 | 2 |
| 159 | 4 | 2 |
| 167 | 4 | 2 |
| 172 | 4 | 2 |
| 175 | 4 | 2 |
| 182 | 4 | 2 |

**Tabelle 18A:** Gruppenstatistiken Cluster 1 und 2

| Cluster 1 und 2 | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | 57 | 3,80 | ,65 | ,09 |
| | 19 | 3,78 | ,89 | ,20 |
| Erlebte Arbeitssituation | 58 | 3,84 | ,85 | ,11 |
| | 20 | 3,60 | 1,11 | ,25 |
| Erlebte Fehlerkultur | 57 | 3,85 | ,75 | ,10 |
| | 19 | 3,48 | ,74 | ,17 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | 49 | 3,34 | ,79 | ,11 |
| | 19 | 2,66 | ,65 | ,15 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | 59 | 2,88 | 1,15 | ,15 |
| | 20 | 2,70 | 1,22 | ,27 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | 58 | 3,21 | 1,16 | ,15 |
| | 20 | 3,00 | 1,21 | ,27 |

**Tabelle 19A:** T-Test Cluster 1 und 2

| Cluster 1 und 2 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 3,73 | ,57 | ,12 | 74 | ,90 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,11 | 25 | ,92 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | 6,10 | ,016 | 1,00 | 76 | ,32 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,87 | 27 | ,39 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,09 | ,77 | 1,90 | 74 | ,06 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,92 | 32 | ,06 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | ,47 | ,50 | 3,35 | 66 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,65 | 40 | ,00 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,10 | ,75 | ,60 | 77 | ,55 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,58 | 31 | ,56 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,03 | ,86 | ,68 | 76 | ,50 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,66 | 32 | ,51 |

**Tabelle 20A:** Gruppenstatistiken T-Test Cluster 1 und 3

| Cluster 1 und 3 | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | 57 | 3,80 | ,65 | ,09 |
| | 44 | 3,34 | ,71 | 114 |
| Erlebte Arbeitssituation | 58 | 3,84 | ,85 | ,11 |
| | 44 | 4,74 | ,89 | ,13 |
| Erlebte Fehlerkultur | 57 | 3,85 | ,75 | ,10 |
| | 43 | 3,66 | ,68 | ,10 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | 49 | 3,34 | ,79 | ,11 |
| | 43 | 3,16 | ,87 | ,13 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | 59 | 2,88 | 1,15 | ,15 |
| | 45 | 3,36 | 1,13 | ,17 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | 58 | 3,21 | 1,16 | ,15 |
| | 45 | 3,56 | 1,14 | ,17 |

**Tabelle 21A:** T-Test Cluster 1 und 3

| Cluster 1 und 3 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,01 | ,32 | 3,36 | 99 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,32 | 87 | ,00 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | ,01 | ,91 | ,56 | 100 | ,58 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,54 | 91 | ,58 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,42 | ,52 | 1,33 | 98 | ,19 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,35 | 95 | ,18 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | ,22 | ,64 | 1,00 | 90 | ,32 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,00 | 85 | ,32 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,04 | ,84 | -2,10 | 102 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,11 | 96 | ,04 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,00 | ,96 | -1,52 | 101 | ,13 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,53 | 96 | ,13 |

**Tabelle 22A:** Gruppenstatistiken Cluster 1 und 4

| Cluster 1 und 4 | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | 57 | 3,80 | ,65 | ,09 |
| | 34 | 4,15 | ,79 | ,14 |
| Erlebte Arbeitssituation | 58 | 3,84 | ,85 | ,11 |
| | 32 | 4,19 | ,78 | ,14 |
| Erlebte Fehlerkultur | 57 | 3,85 | ,75 | ,10 |
| | 34 | 4,26 | ,67 | ,11 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | 49 | 3,34 | ,79 | ,11 |
| | 33 | 3,15 | 1,03 | ,18 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | 59 | 2,88 | 1,15 | ,15 |
| | 34 | 1,97 | 1,19 | ,21 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | 58 | 3,21 | 1,16 | ,15 |
| | 34 | 2,12 | 1,28 | ,22 |

**Tabelle 23A:** T-Test Cluster 1 und 4

| Cluster 1 und 4 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,62 | ,21 | -2,30 | 89 | ,02 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,19 | 59 | ,03 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | ,43 | ,52 | -1,91 | 88 | ,06 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,96 | 69 | ,05 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,21 | ,65 | -2,60 | 89 | ,01 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,68 | 76 | ,01 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | 2,30 | ,13 | -,92 | 80 | ,36 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,88 | 56 | ,39 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,02 | ,88 | 3,64 | 91 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 3,60 | 67 | ,00 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | 1,25 | ,27 | 4,18 | 90 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 4,09 | 64 | ,00 |

**Tabelle 24A:** Gruppenstatistiken Cluster 2 und 3

| Cluster 2 und 3 | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | 19 | 3,77 | ,89 | ,20 |
| | 44 | 3,34 | ,71 | ,11 |
| Erlebte Arbeitssituation | 20 | 3,6 | 1,12 | ,25 |
| | 44 | 3,74 | ,89 | ,13 |
| Erlebte Fehlerkultur | 19 | 3,47 | ,74 | ,17 |
| | 43 | 3,66 | ,68 | ,10 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | 19 | 266 | ,65 | ,15 |
| | 43 | 3,17 | ,87 | ,13 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | 20 | 2,7 | 1,22 | ,27 |
| | 45 | 3,36 | 1,13 | ,17 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | 20 | 3,00 | 1,21 | ,27 |
| | 45 | 3,56 | 1,14 | ,17 |

**Tabelle 25A:** T-Test Cluster 2 und 3

| Cluster 2 und 3 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,45 | ,23 | 2,05 | 61 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 1,87 | 28 | ,71 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | 4,91 | ,30 | -,55 | 62 | ,59 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,50 | 30 | ,61 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,03 | ,87 | -,96 | 60 | ,34 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -93 | 32 | ,36 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | ,96 | ,33 | -2,26 | 60 | ,03 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,54 | 46 | ,02 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,20 | ,65 | -2,11 | 63 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,05 | 34 | ,05 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,04 | ,84 | -1,78 | 63 | ,08 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,73 | 35 | ,09 |

**Tabelle 26A:** Gruppenstatistiken Cluster 2 und 4

| Cluster 2 und 4 | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | 19 | 3,77 | ,89 | ,20 |
| | 34 | 4,12 | ,79 | ,14 |
| Erlebte Arbeitssituation | 20 | 3,60 | 1,12 | ,25 |
| | 32 | 4,19 | ,78 | ,14 |
| Erlebte Fehlerkultur | 19 | 3,47 | ,74 | ,17 |
| | 34 | 4,25 | ,67 | ,11 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | 19 | 266 | ,65 | ,15 |
| | 33 | 3,15 | 1,03 | ,18 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | 20 | 2,70 | 1,22 | ,27 |
| | 34 | 1,97 | 1,19 | ,21 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | 20 | 3,00 | 1,21 | ,27 |
| | 34 | 2,12 | 1,27 | ,22 |

**Tabelle 27A:** T-Test Cluster 2 und 4

| Cluster 2 und 4 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | ,50 | ,48 | -1,58 | 51 | ,12 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -1,53 | 34 | ,14 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | 8,50 | ,00 | -2,23 | 50 | ,03 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,06 | 31 | ,05 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,00 | ,97 | --3,95 | 51 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -3,84 | 34 | ,00 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | 2,99 | ,09 | -1,89 | 50 | ,07 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -2,13 | 50 | ,04 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,14 | ,71 | 2,15 | 52 | ,04 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 2,14 | 39 | ,04 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | ,99 | ,32 | 2,50 | 52 | ,02 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 2,53 | 42 | ,02 |

**Tabelle 28A:** Gruppenstatistiken Cluster 3 und 4

| Cluster 3 und 4 | N | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|---|---|---|---|---|
| Erlebte Kohäsion | 44 | 3,34 | ,71 | ,11 |
| | 34 | 4,14 | ,79 | ,14 |
| Erlebte Arbeitssituation | 44 | 3,74 | ,89 | ,13 |
| | 32 | 4,19 | ,78 | ,14 |
| Erlebte Fehlerkultur | 43 | 3,66 | ,68 | ,10 |
| | 34 | 4,26 | ,67 | ,11 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | 43 | 3,16 | ,87 | ,13 |
| | 33 | 3,15 | 1,02 | ,18 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | 45 | 3,36 | 1,13 | ,17 |
| | 34 | 1,97 | 1,19 | ,21 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | 45 | 3,56 | 1,14 | ,17 |
| | 34 | 2,12 | 1,27 | ,22 |

**Tabelle 29A:** T-Test Cluster 3 und 4

| Cluster 3 und 4 | | Levene-Test der Varianzgleichheit | | T-Test für die Mittelwertgleichheit | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Signifikanz | T | df | Sig. (2-seitig) |
| Erlebte Kohäsion | Varianzen sind gleich | 1,68 | ,68 | -4,74 | 76 | .00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -4,67 | 67 | ,00 |
| Erlebte Arbeitssituation | Varianzen sind gleich | ,21 | ,65 | -2,27 | 74 | ,03 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -,2,31 | 71 | ,02 |
| Erlebte Fehlerkultur | Varianzen sind gleich | ,030 | ,87 | -,3,89 | 75 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | -3,90 | 71 | ,00 |
| Erlebter Umgang mit Ideen | Varianzen sind gleich | 1,00 | ,32 | ,05 | 74 | ,96 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | ,05 | 63 | ,96 |
| Kontrolle: Arbeit einzelner Kollegen | Varianzen sind gleich | ,00 | ,98 | 5,26 | 77 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 5,23 | 69 | ,00 |
| Kontrolle: gerechte Urlaubs- oder Dienstplanung | Varianzen sind gleich | 1,18 | ,28 | 5,28 | 77 | ,00 |
| | Varianzen sind nicht gleich | | | 5,20 | 67 | ,00 |