

# Vertrauen in Organisationen

---

Markus Reihlen und Matthias Wenzel

## Einleitung

Vertrauen stellt ein vielschichtiges Phänomen dar. Dementsprechend haben unterschiedliche Disziplinen divergente Verständnisse von Vertrauen propagiert (siehe Bachmann/Zaheer 2006). In der Psychologie wird Vertrauen oft im Hinblick auf die psychologischen Eigenschaften der Vertrauensgeber:in und Vertrauensnehmer:in und deren Interaktion untersucht, die dazu beitragen, dass Erwartungen über die Zuverlässigkeit und positiven Handlungsverläufe geformt werden (zum Beispiel Kramer 1999). In der Ökonomie tendiert man dazu, Vertrauen als wesentliches Merkmal des institutionellen Kontextes zu verstehen, wodurch Unsicherheit in sozialen Austauschbeziehungen und dadurch wirtschaftliche Transaktionen effizienter werden (North 1990; Williamson 1993). In der Soziologie hingegen wird Vertrauen hinsichtlich seiner Rolle in der Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen, Institutionen und Gesellschaftsstrukturen untersucht. Für die Soziologie ist Vertrauen eine sozial eingebettete Eigenschaft (Granovetter 1985), Institution (Zucker 1986) und soziale Praxis (Möllering 2013). Folglich greifen diese unterschiedlichen Sichtweisen auf verschiedene Annahmen und Begriffe zurück, um das, was den Autor:innen im Hinblick auf Vertrauen für bedeutsam halten, in den Fokus zu rücken (siehe auch Lane/Bachmann 1998; Rousseau et al. 1998).

Der Fokus des vorliegenden Beitrags liegt auf Vertrauen in Organisationen. Genauer möchten wir einige zentrale Grundlagen einführen, um die Rolle von Vertrauen in zeitgenössischen, zunehmend von Krisenerfahrungen geprägten Organisationen näher zu erläutern. Hierzu wird über die schrittweise Entwicklung eines Prozessansatzes die Unterscheidung von persönlichem Vertrauen (das heißt interpersonellem Vertrauen) und Organisationsvertrauen (das heißt Vertrauensattribution an Organisationen) in Anschlag gebracht. Diese Unterscheidung offenbart die gegenwärtige Gleichzeitigkeit eines einerseits wiedererstarkten, andererseits zunehmend hinterfragten Vertrauens in bürokratische Organisationen. Zudem wird dadurch die vordergründige Rolle von persönlichem Vertrauen in immer verbreiteten *neuen Formen des Organisierens* sichtbar.

## Eine erste Annäherung: Vertrauen als Reduktion von Komplexität

Dem Phänomen *Vertrauen* können wir uns mit Hilfe der Überlegungen des Soziologen Niklas Luhmann annähern. Für ihn ist Vertrauen eine »riskante Vorleistung« (Luhmann 1968/2014: 30), da die Welt, in der wir agieren, hochkomplex ist. Diese Komplexität kann in seiner ganzen Vielschichtigkeit von keiner Person und keiner Organisation erfasst werden. Um in einer komplexen Welt agieren zu können, müssen Personen eine Auswahl treffen, welche Handlungsverläufe sie wählen, mit welchen Personen sie sich austauschen und mit welchen Organisationen sie zu tun haben. Diese Wahlentscheidungen sind für Luhmann ein Akt der Komplexitätsreduktion: Personen treffen bestimmte Auswahlentscheidungen, um dadurch handlungsfähig zu bleiben. Die Herausforderung für jede Person besteht nun darin, die richtige Balance zu finden zwischen der Notwendigkeit, Komplexität zu erhalten, um anpassungsfähig zu bleiben, und der erforderlichen Reduktion genau dieser Komplexität, damit die Person handlungsfähig bleibt (Ashby 1956).

Vertrauen lässt sich nun als eine Beziehung definieren, in der eine Person oder eine Organisation (Vertrauensnehmer:in) davon ausgeht, dass eine andere Person oder eine andere Organisation (Vertrauensgeber:in) eine bestimmte Handlung im Sinne und zum Vorteil der Vertrauensnehmer:in ausführt. Wenn Personen anderen Personen oder Organisationen vertrauen, dass diese in ihrem Sinne handeln, wie beispielsweise ein Patient, der in die Kompetenz der Ärztin vertraut, die richtige Diagnose und Therapie zu wählen, oder eine Investorin, die darauf vertraut, dass die gewählte Bank finanziell stabil ist und sie ehrlich und kompetent beraten hat, dann können Personen von den Handlungen ihrer Gegenüber profitieren und Vertrauen *zahlt sich aus*. Diese Vertrauengewinne zeigen sich darin, dass eine kompetente Ärztin eine Erkrankung erfolgreich therapiert, die ein Laie kaum selbst hätte beurteilen können, oder dass die Investorin von der Anlagestrategie der Bank profitiert, anstatt die finanziellen Analysen und Portfolioentscheidungen selbst treffen zu müssen. Wie Luhmann (1968/2014) betont, bezieht sich Vertrauen immer auf eine kritische Alternative. Personen müssen entscheiden, ob sie bereit sind, die *riskante Vorleistung* durch Vertrauen in eine Ärztin oder eine Bank zu erbringen. Es ist abzuschätzen, ob »der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird« (Luhmann 1968/2014: 30). Vertrauen ist dabei ein entscheidender Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, denn als Laie im medizinischen oder finanzwirtschaftlichen Bereich ist es für Personen kaum möglich, die Handlungskomplexität dieser Felder vollständig zu erfassen. In den Worten von Simmel braucht die oder der »völlig Wissende [...] nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen« (Simmel 1922: 263). Damit bleibt Vertrauen immer ein Wagnis (Luhmann 1968/2014) und beinhaltet die »Bereitschaft, verletzlich zu sein« (Mayer/Davis/Schoorman 1995: 712).

## Vertrauensbereitschaft

Um zu verstehen, wann und wie vertrauensvolle soziale Beziehungen bestehen, müssen wir einerseits die *Vertrauensbereitschaft* und andererseits die *Neigung*, anderen zu vertrauen oder zu misstrauen, als zwei Seiten derselben Medaille begreifen, da beide Konzepte die Haltung einer Person oder einer Organisation gegenüber dem Risiko und der Unsicherheit in sozialen Beziehungen widerspiegeln.

Die Frage nach der *Vertrauensbereitschaft* versucht zu ergründen, welche Voraussetzungen Personen oder Organisationen erfüllen müssen, damit ihnen Vertrauen geschenkt wird. Anders formuliert: Wann sind wir bereit, das Risiko einzugehen, Entscheidungen, die uns betreffen, an Dritte zu übertragen. Ein wegweisender Artikel zu dieser Frage wurde von Mayer, Davis und Schoormann (1995) publiziert, die in ihrem Beitrag ein Modell vorschlagen, welches drei Hauptvorbedingungen der wahrgenommenen *Vertrauenswürdigkeit* der Vertrauensnehmer:in (Trustee) erläutern: Fähigkeit (*ability*), Wohlwollen (*benevolence*) und Integrität (*integrity*). Diese drei Faktoren, die zusammen auch als *ABI-Modell* bekannt geworden sind, beeinflussen nach den Autoren die Bereitschaft der Vertrauensgeber:in (Trustor), Vertrauen zu schenken. Mit Luhmann formuliert, beeinflussen diese drei Faktoren die Bereitschaft, eine gewisse »riskante Vorleistung« (Luhmann 1968/2014: 30) in die Beziehung zu investieren.

Dem *ABI-Modell* von Mayer, Davis und Schoormann (1995) folgend, hängt die wahrgenommene *Vertrauenswürdigkeit* von der Fähigkeit und damit von den Kompetenzen, Fertigkeiten und dem Fachwissen einer Person oder Organisation ab, die notwendig sind, um bestimmte Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Das Wohlwollen bezieht sich hingegen auf die Absicht einer Person oder Organisation, das Wohlergehen einer anderen Person zu fördern, auch wenn dies nicht im eigenen Interesse liegt. Es geht darum, ob die Person als wohlwollend und fürsorglich wahrgenommen wird. Abschließend umfasst die Integrität die Wahrnehmung, dass eine Person in Übereinstimmung mit akzeptierten moralischen und ethischen Prinzipien handelt. Dies beinhaltet Aspekte wie Ehrlichkeit, Fairness und das Einhalten von Versprechen (Mayer/Davies/Schoormann 1995). Insgesamt zeigt das Modell auf, dass Vertrauen aus einem synergetischen Zusammenwirken dieser drei Elemente besteht, denn ohne fachliche Kompetenz fehlt die Problemlösungsfähigkeit, ohne Wohlwollen mangelt es an der Motivation, im Sinne Dritter zu handeln, und nicht integres Verhalten unterminiert positive Erwartungen aus der sozialen Beziehung.

Während Untersuchungen zur *Vertrauensbereitschaft* also darauf zielen zu verstehen, *wem* warum vertraut wird, zielen Untersuchungen zur *Vertrauensneigung* darauf zu verstehen, *wer* warum vertraut (*propensity to trust*). Neuere Forschung, wie Möllering (2019) betont, bezieht damit eine wichtige Komplementärfrage ein: Von welchen persönlichen Erfahrungen, soziokulturellen Hintergründen oder situativen Kontexten hängt die Neigung ab, anderen zu vertrauen (siehe dazu auch Wohl-

gemuth/Berger/Wenzel 2016)? Indem damit in neuerer Forschung sowohl die Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensnehmer:innen, als auch die Eigenheiten und das Verhalten der Vertrauensgeber:innen einbezogen werden, wird ein umfassenderes Verständnis von Vertrauen als soziale Beziehung möglich, bei dem beide Seiten der Vertrauensbeziehung berücksichtigt und neue Fragen zur Dynamik und den Bedingungen des Vertrauens aufgeworfen werden.

## Vertrauen als Prozess

In den bisherigen Überlegungen sind wir davon ausgegangen, dass Vertrauen als Wahlentscheidung beziehungsweise als Zustand angesehen wird. Vertrauen wird dabei letztlich als soziales Kapital betrachtet (Long/Sitkin 2018), welches als soziales Schmiermittel Koordination und Kooperation ermöglicht sowie die wechselseitige Rücksichtnahme der Personen untereinander unterstützt (Kramer 1999).

In der neueren Vertrauensforschung gewinnen Prozessansätze jedoch an Bedeutung (Möllerling 2006; 2013; Nooteboom 2002). Diese Ansätze positionieren Vertrauen nicht als Wahlentscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt oder als eine stabile soziale Disposition. Stattdessen gehen sie der Frage nach, wie Vertrauen als die »Bereitschaft, verletzlich zu sein« (Mayer/Davis/Schoormann 1995: 712) in sozialen Beziehungen produziert, erhalten oder zerstört wird. Vertrauen wird als dynamisches Phänomen begriffen, welches nicht einfach vorliegt oder nicht, sondern in einem sozialen Prozess hergestellt und erhalten werden muss. Vertrauen hat damit eine temporäre Komponente und ist zyklischen Veränderungen unterworfen.

Die Prozessperspektive verdeutlicht, dass Vertrauen im Sinne eines *trusting* (also als fortlaufende Praxis) begriffen werden muss (Möllerling 2013). Vertrauen muss damit durch die Vertrauensarbeit der Vertrauensgeber:innen und -nehmer:innen gewonnen werden (Giddens 1991). Dies schließt die Entstehung, Aufrechterhaltung, Anpassung und im Zweifel auch den Verlust von Vertrauen ein.

Ein Beispiel aus der Beratungsindustrie illustriert diesen Sachverhalt. In der Beratungsindustrie spielt Vertrauen eine besondere Rolle, da die Produkte zumeist *Vertrauensgüter* sind, das heißt, Klient:innen sehen sich mit beträchtlicher Qualitätsunsicherheit konfrontiert, so dass sie häufig weder im Vorfeld noch im Nachgang die Qualität der erbrachten Beratungsleistungen beurteilen können (Armbrüster/Glückler 2003; Von Nordenflycht 2010). In der Studie von Nikolova, Möllerling und Reihlen (2015) werden drei zentrale Praktiken der Vertrauensarbeit in der Beratung identifiziert. Erstens erfolgt die Signalisierung von Kompetenz und Integrität, indem Berater:innen ihre Eignung durch Referenzen und frühere Erfolge nachweisen, was das Vertrauen des Unternehmens in ihre Leistungsfähigkeit stärkt. Zweitens wird Vertrauen durch die Klärung und Abstimmung von Erwartungen gefördert, wobei Berater:innen und Klient:innen ihre Vorstellungen bezüglich des Arbeitspro-

zesses und der erwarteten Ergebnisse harmonisieren, um Missverständnisse zu vermeiden. Drittens spielt der Aufbau einer emotionalen Verbindung eine zentrale Rolle, da eine persönliche Beziehung und gegenseitige Sympathie das Vertrauen vertiefen und den Klient:innen ermöglicht, ihre Unsicherheit im Beratungsprozess als akzeptabel zu empfinden, wodurch der *Vertrauenssprung (leap of faith)* erleichtert wird.

Diese Praktiken verdeutlichen, dass Vertrauen als dynamischer Prozess begriffen werden muss, der kontinuierlich durch *Vertrauensbildung* und *Vertrauensaufbau* unterstützt und befördert werden muss. Dies gilt insbesondere unter der Berücksichtigung, dass Vertrauen ein fragiles soziales Gut ist.

## **Vom persönlichen zum Organisationsvertrauen**

Im Sinne eines prozessualen Ansatzes entsteht *persönliches Vertrauen* in direkten sozialen Beziehungen und erfordert eine wechselseitige Kenntnis der involvierten Personen. Es basiert auf der Wahrnehmung, dass die andere Person ihre Handlungsfreiheit auf eine verantwortungsvolle Weise nutzt. Für Rousseau et al. (1998) beinhaltet deshalb (persönliches) Vertrauen die Bereitschaft, sich gegenüber einer anderen Person verletzlich zu zeigen, basierend auf der positiven Erwartung und Absichten, dass diese Person wohlwollend handelt. Mit Luhmann ist persönliches Vertrauen »die generalisierte Erwartung, daß [sic!] der andere seine Freiheit, das unheimliche Potential seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird [...]. Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewußt [sic!] oder unbewußt [sic!] über sich selbst mitgeteilt hat.« (Luhmann 1968/2014: 47) Ein Mitarbeiter vertraut beispielsweise seiner Vorgesetzten, weil er über die Jahre beobachtet hat, dass diese stets fair und verantwortungsvoll Entscheidungen trifft, auch wenn der Mitarbeiter dabei persönliche Risiken eingeht. Dieses Vertrauen basiert darauf, dass die Vorgesetzte ihre Handlungsfreiheit im Einklang mit den Werten und Versprechungen nutzt, die sie über sich vermittelt hat.

Das Beispiel verdeutlicht drei wesentliche Aspekte, die wir bei der Entstehung von persönlichem Vertrauen zugrunde legen. Erstens offenbaren Personen durch ihr Verhalten stets mehr über sich selbst, als mit ihrem idealisierten Selbstbild in Einklang steht. Verhalten ist damit eine bewusste oder unbewusste Kommunikation gegenüber anderen und schafft Quellen des Vertrauens, aber auch des Misstrauens (Wohlgemuth/Berger/Wenzel 2016). Zweitens setzt persönliches Vertrauen ein Maß an Autonomie und Handlungsfreiheit voraus, denn es beruht nach Luhmann »[...] auf der zugeschriebenen Motivation des Handelns. Das Handeln, auf dessen Erfahrung sich das Vertrauen stützt, muß [sic!] als Ausdruck der Persönlichkeit erscheinen [...]. Ihr zugerechnet wird aber nur ein Handeln, das als ›frei‹ institutionalisiert ist.« (Luhmann 1968/2014: 48) Anders formuliert: Wir vertrauen nicht Personen, die keine Handlungsfreiheiten haben. Drittens ist die Entstehung persön-

lichen Vertrauens ein schrittweiser Prozess. Vertrauensaufbau sowie die dafür benötigte Kommunikation und gemeinsam geteilte Erfahrungen benötigten Zeit und bauen auf einer Verhaltens- und Kommunikationshistorie auf.

Dieses Verständnis von persönlichem Vertrauen kann nun auf eine organisationale Ebene gehoben werden. Die ursprüngliche Idee eines organisationsbezogenen Vertrauens geht auf die Arbeiten von Luhmann (1968/2014), aber auch Giddens (1990), Coleman (1990) und Sumpf (2019) zurück. Wir verstehen Organisationsvertrauen als das Vertrauen in die Stabilität und Funktionsfähigkeit von organisierten Einheiten, wie beispielsweise das Vertrauen in die Versorgungsleistung von Kliniken oder die Leistungsversprechen von Unternehmen. Im Gegensatz zu persönlichem Vertrauen fußt das Organisationsvertrauen nicht auf einer persönlichen Beziehung zum Beispiel zu einer Ärztin, einem Verwaltungsbeamten, oder einer Managerin. Ein wesentliches Merkmal des Organisationsvertrauens liegt in seiner Generalisierung: Man vertraut einer Organisation, weil sie regelmäßig und erwartungsgemäß funktioniert. Somit stehen Handlungsergebnisse von Teilnehmenden einer Organisation als Ganzes im Fokus von Vertrauenszuschreibungen.

Es lassen sich einige wesentliche Unterschiede zwischen persönlichem Vertrauen und Organisationsvertrauen herausstellen. Erstens basiert persönliches Vertrauen auf persönlichen Erfahrungen, sodass diese stark vom *Verhalten einzelner Personen* abhängt. Persönliches Vertrauen ist daher dadurch bedingt, ob eine Person als verlässlich wahrgenommen wird und sich damit positive Erwartungen über das Verhalten dieser Person formieren. Ein Vertrauensbruch kann dann unmittelbare und schwerwiegende Folgen für weitere Interaktionen zwischen diesen Personen haben (Lewicki/Tomlinson/Gillespie 2006). Im Gegensatz dazu ist Organisationsvertrauen weitaus robuster gegenüber individuellem Fehlverhalten, da es sich auf organisierten Strukturen und Prozessen stützt. Wenn ein Wirtschaftsprüfer beispielsweise einen Fehler begeht, dann wird das Vertrauen in die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nicht sofort erschüttert, solange gewährleistet ist, dass angemessene Verfahren im Umgang mit Fehlern existieren, um größere Fehleinschätzungen der finanziellen Lage von Unternehmen zu vermeiden (Seckler/Gronewold/Reihlen 2017). Dies zeigt, dass Organisationsvertrauen weniger anfällig für einzelne negative Erfahrungen ist, da es auf der Annahme basiert, dass die Organisation insgesamt funktionsfähig ist.

Zweitens unterscheiden sich beide Formen auch im Hinblick auf die *Prozesse der Vertrauensbildung*. Die Entwicklung von persönlichem Vertrauen ist ein schrittweiser Prozess, der auf wiederholten Interaktionen beruht. Vertrauen wird durch die Einhaltung von Versprechen und konsistentem Verhalten über die Zeit hinweg aufgebaut. Dieser Prozess erfordert kontinuierliche Kommunikation und Feedback, wodurch sichergestellt wird, dass Vertrauen aufgebaut wird und erhalten bleibt. Organisationsvertrauen hingegen entsteht nicht einfach durch direkte Interaktionen, sondern durch die Erfahrungen, dass eine Organisation kontinuierlich ihre

Funktionen erfüllt. Es beruht damit auf den Erwartungen der Personen, dass die Handhabung von bestimmten Problemen standardisierten Prozessen folgt und damit ein Maß an struktureller Sicherheit schafft, so dass die Nutzer:innen positive Zukunftserwartungen mit der Organisation verbinden. Es sind nicht ständig neue Vertrauensbeweise zu erbringen, sondern die Einzelnen können sich auf das »ordnungsgemäße Funktionieren« (Giddens 1990: 34) der Organisation verlassen, solange es keine massiven Störungen gibt. Zudem beruht die Vertrauensbildung auf Prozessen der Kontrolle des Organisationsvertrauens, welches zunehmend komplexes Fachwissen erfordert. So wird mit der Approbation einer Ärztin durch Expert:innen anerkannt, dass diese Person über die fachliche Kompetenz verfügt, welche die Qualität und Sicherheit der medizinischen Versorgung in einem Krankenhaus gewährleistet. Damit schließt das »Vertrauen in die Funktionsfähigkeit von [Organisationen] [...] Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer immanenten Kontrollen ein« (Luhmann 1968/2014: 67).

Diese Ausdifferenzierung lässt einen nuancierteren Blick auf Vertrauen in zeitgenössischen Organisationen zu, welcher im Folgenden in den Mittelpunkt gerückt wird.

## **Persönliches und Organisationsvertrauen in (spät) modernen Organisationen**

*Moderne Organisationen* werden, inspiriert durch Max Weber (1925), in der Regel als solche beschrieben, die sich bürokratischen Strukturen und Prozessen der Perfektion von Effizienz und Produktivität verschreiben. Durch die McDonaldisierung der Gesellschaft (Ritzer 1997) sowie die technologiegetriebene Renaissance des Taylorismus (deWinter/Kocurek/Nichols 2014) stehen bürokratische Strukturen und Prozesse wieder im Fokus des theoretischen und praktischen Interesses (Monteiro/Adler 2022). Mit ihnen gerät persönliches Vertrauen in Organisationen jedoch in den Hintergrund. Wie Hannah Arendt fundiert beschrieb:

»Denn in einer vollentwickelten Bürokratie gibt es, wenn man Verantwortung verlangt oder auch Reformen, nur den Niemand. Und mit dem Niemand kann man nicht rechnen, ihn kann man nicht beeinflussen oder überzeugen, auf ihn keinen Druck der Macht ausüben. Bürokratie ist diejenige Staats- und Organisationsform, in welcher es niemanden mehr gibt, der Macht ausübt; und wo alle gleichermaßen ohnmächtig sind, haben wir eine Tyrannis ohne Tyrannen.« (Arendt 1970: 80)

Mit anderen Worten: In bürokratischen Organisationen in Reinform gibt es weder Vertrauensnehmer:innen noch Vertrauensgeber:innen, da Individuen in der Per-

fektion von abgestimmten formalisierten Prozessen aufgehen. Gleichwohl gibt es keine Notwendigkeit für persönliches Vertrauen, da Aufgaben durch die Bürokratie sui generis erledigt werden oder nicht. Daher zeichnet sich die Moderne in der Welt der Organisationen – so die These – unter anderem dadurch aus, dass sie Organisationsvertrauen in den Vordergrund treten lässt. Das heißt, dass Personen jedweder Art – Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Aktionär:innen, Aktivist:innen und so weiter – Organisationen vertrauen, sofern ihre bürokratischen Strukturen und Prozesse erwartungsgemäß und regelmäßig funktionieren, ohne, dank gesicherter Kontrollstrukturen, vom wahrgenommenen persönlichen Fehlverhalten Einzelner abhängig zu sein.

Angesichts des Gleichschritts von Organisationen, sich durch die Ausweitung von bürokratischen Strukturen und Prozessen Sicherheit zu verleihen (Koch/Wenzel 2022), haben bürokratische Organisationen in der Moderne zunehmend an Zuverlässigkeit gewonnen und zur Mitte des 20. Jahrhunderts ihre Perfektion erreicht. Dementsprechend ist festzustellen, dass das Organisationsvertrauen lange Zeit als selbstverständlich gegolten hat.

Diese Selbstverständlichkeit ist jedoch spätestens in den 1970er Jahren ins Wanken geraten. Die lange Serie von sich nun zunehmend überlagernden Krisenerfahrungen – die medial benannte – *Finanz- und Wirtschaftskrise, Eurokrise, Migrations- und Flüchtlingskrise, Nachhaltigkeitskrise, Energiekrise, Ukrainekrise, Nahostkrise* und so weiter –, zusammengefasst auch als *polycrisis* umschrieben (Tooze 2022), verdeutlicht einmal mehr, dass bürokratische Organisationen in der Spätmoderne nicht mehr konsistent Organisationsvertrauen sichern können. Dies manifestiert sich unter anderem im Fachkräftemangel, knappen Ressourcen und porösen Lieferketten, die in zeitlich und qualitativ unverlässlichen Produktions- und Dienstleistungsprozessen münden.

Dementsprechend ist ein vertieftes Interesse in der Organisationsforschung und -praxis an sogenannten *neuen Formen des Organisierens* zu erkennen (Reihlen 1999; Puranam/Alexy/Reitzig 2014). Diese zeichnen sich durch eine Abkehr von bürokratischen Strukturen und Prozessen aus. In verschiedenen Graduierungen stehen sie unter anderem für Mechanismen der informalen Selbstorganisation statt formalisierten Hierarchieprinzipien, sowie für Inklusion und Fluidität statt einer starren und klar umrissenen Mitgliedschaft und Rollenstruktur (zum Beispiel Stjerne/Wenzel/Svejenova 2022). Damit wird auf die Koordinationskräfte und die *Verknüpfungsintelligenz* ihrer Mitglieder gesetzt, die sich ihre selbstorganisierende Struktur geben. Neue Formen des Organisierens zeigen sich unter anderem im Aufwachsen von Kollektiven und an einem erneuerten Interesse an Genossenschaften, aber zunehmend auch in *Realutopien*, das heißt Organisationen, deren Mitglieder nicht auf für sie wünschenswerte Zukünfte warten, sondern versuchen, diese in der Jetztzeit zu realisieren (Gümüsay/Reinecke 2022).

An den Eigenschaften von neuen Formen des Organisierens zeigt sich, dass auch sie kein Organisationsvertrauen erweisen können; schließlich ist deren Fluidität und damit auch unzuverlässige Funktionsweise die zentrale Antwort auf bürokratische Strukturen und Prozesse, deren Organisationsvertrauen zunehmend in Frage gestellt wird. Stattdessen greifen neue Formen des Organisierens Prinzipien des Vertrauens – genauer: des persönlichen Vertrauens – auf. Ange-sichts der Fluidität von neuen Formen des Organisierens zeigt sich dies darin, dass sie ein *commitment* von Personen zur Erreichung gemeinsamer Ziele einfordern; dieses *commitment* wird wiederum in den zuverlässigen Wiederholungen sozialer Interaktionen erzeugt, unter anderem basierend auf der Expertise von beteiligten Personen (Stjerne/Wenzel/Svejenova 2022). Folglich gewinnt der Aufbau und Erhalt persönlicher Beziehungen von Vertrauensgeber:innen und Vertrauensnehmer:innen in neuen Formen des Organisierens wieder an Bedeutung.

## Schlussbetrachtung

Welche Rolle spielt Vertrauen in zeitgenössischen Organisationen? Die vorliegende Konzeptführung offenbart, dass diese Frage in duality Form beantwortet werden muss. Erstens ist ein Wiedererstarken von bürokratischen Organisationen zu beobachten, welche persönliches Vertrauen in den Hintergrund treten lassen und auf der Attribution von Organisationsvertrauen fußen, aber – und das ist das Entscheidende – deren Organisationsvertrauen aufgrund einer Serie von sich überlappenden Krisenerfahrungen in Frage gestellt wird, da diese Organisationen ihr Leistungsver sprechen nicht mehr erwartungsgemäß und zuverlässig einlösen können. Darum zeigt sich, zweitens, ein zunehmendes Interesse an *neuen Formen des Organisierens* als Gegenentwurf zu bürokratischen Organisationen, die als Abkehr vom Erweisen eines Organisationsvertrauens verstanden werden können und deren Funktionsweise vielmehr von persönlichem Vertrauen in sozialen Interaktionen abhängt.

Diese Gleichzeitigkeit von (hinterfragtem) Organisationsvertrauen und persönlichem Vertrauen verdeutlicht einmal mehr die Komplexität der Dynamiken, durch die Vertrauen in Organisationen sichtbar und wirksam ist. Sie zeigt aber auch, dass der Vertrauensbegriff selbst in Krisenzeiten ein zentraler Baustein zum Verständnis und zur Bewältigung von organisationalen Prozessen bleibt.

## Literaturverzeichnis

- Arendt, Hannah (1970): Macht und Gewalt, München: Piper.
- Armbrüster, Thomas/Glückler, Johannes (2003): »Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation«, in: Organization Studies 24(2), S. 269–297.
- Ashby, William R. (1956): An Introduction to Cybernetics, London: Chapman and Hall.
- Bachmann, Reinhart/Zaheer, Akbar (2006): Handbook of trust research, Cheltenham u.a.: Edward Elgar.
- Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- deWinter, Jennifer/Kocurek, Carly A./Nichols, Randall (2014): »Taylorism 2.0: Gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play«, in: Journal of Gaming & Virtual Worlds 6(2), S. 109–127.
- Giddens, Anthony (1990): The Consequences of Modernity, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (1991): Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge: Polity Press.
- Granovetter, Mark (1985): »Economic action and social structure: The problem of embeddedness«, in: American Journal of Sociology 91(3), S. 481–510.
- Gümüsay, Ali A./Reinecke, Juliane (2021): »Researching for desirable futures: From real utopias to imagining alternatives«, in: Journal of Management Studies 59(1), S. 236–242.
- Koch, Jochen/Wenzel, Matthias (2023): »Rufe nach Sicherheit in Organisationen: Zwischen Reflex und Reflexion«, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation 92(5), S. 273–275.
- Kramer, Roderick M. (1999): »Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions«, in: Annual Review of Psychology 50, S. 569–598.
- Lane, Christel/Bachmann, Reinhard (1998): Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications, Oxford: Oxford University Press.
- Lewicki, Roy J./Tomlinson, Edward C./Gillespie, N. (2006): »Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions«, in: Journal of Management 32(6), S. 991–1022.
- Long, Chris P./Sitkin, Sim B. (2018): »Control – trust dynamics in organizations: Identifying shared perspectives and charting conceptual fault lines«, in: Academy of Management Annals 12(2), S. 725–751.
- Luhmann, Niklas (1968/2014): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Konstanz/München: UVK.

- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, F. David (1995): »An integrative model of organizational trust«, in: *Academy of Management Review* 20(3), S. 709–734.
- Möllering, Guido (2006): *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, Amsterdam: Elsevier.
- Möllering, Guido (2013): »Process views of trusting and crises«, in: Reinhard Bachmann/Akbar Zaheer (Hg.), *Handbook of Advances in Trust Research*, Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing, S. 285–306
- Möllering, Guido (2019): »Putting a spotlight on the trustor in trust research«, in: *Journal of Trust Research* 9(2), S. 131–135.
- Monteiro, Pedro/Adler, Paul S. (2022): »Bureaucracy for the 21<sup>st</sup> century: Clarifying and understanding our view of bureaucratic organization«, in: *Academy of Management Annals* 16(2), S. 427–475.
- Nikolova, Natalia/Möllering, Guido/Reihlen, Markus (2015): »Trusting as a ›Leap of Faith‹: Trust-building practices in client – consultant relationships«, in: *Scandinavian Journal of Management* 31(2), S. 232–245.
- Nooteboom, Bart (2002): *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Cheltenham U.K: Edward Elgar Publishing.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Puranam, Phanish/Alexy, Oliver/Reitzig, Markus (2014): »What's ›New‹ About New Forms of Organizing?«, in: *Academy of Management Review* 39(2), S. 162–180.
- Reihlen, Markus (1999): »Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation«, in Georg Schreyögg (Hg.), *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler, S. 265–303.
- Ritzer, George (1997): *Die McDonaldisierung der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.: Fischer.
- Rousseau, Denise M./Sitkin, Sim B./Burt, Ronald S./Camerer, Colin (1998): »Not so different after All: A cross-discipline view of trust«, in: *Academy of Management Review* 23(3), S. 393–404.
- Seckler, Christoph/Gronewold, Ulfert/Reihlen, Markus (2017): »An error management perspective on audit quality: Toward a multi-level model«, in: *Accounting, Organizations and Society* 62, S. 21–42.
- Simmel, Georg (1922): *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin: Duncker & Humboldt.
- Sumpf, Patrick (2019): *System Trust. Researching the Architecture of Trust in Systems*, Wiesbaden: Springer VS.
- Stjerne, Iben S./Wenzel, Matthias/Svejenova, Silviya (2022): »Commitment to Grand Challenges in Fluid Forms of Organizing: The Role of Narratives' Temporality«, in: *Research in the Sociology of Organizations* 79, S. 129–160.
- Tooze, Adam (2022): »Welcome to the world of polycrisis«, verfügbar über: <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>.

- Von Nordenflycht, Andrew (2010): »What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms«, in: *Academy of Management Review* 35(1), S. 155–174.
- Weber, Max (1925): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: J.C.B Mohr (Paul Siebeck).
- Williamson, Oliver E. (1993): »Calculativeness, Trust, and Economic Organization«, in: *Journal of Law and Economics* 36(1), S. 453–486.
- Wohlgemuth, Veit/Berger, Elisabeth S. C./Wenzel, Matthias (2016): »More than just financial performance: Trusting investors in social trading«, in: *Journal of Business Research* 69(11), S. 4970–4974.
- Zucker, Lynne G. (1986): »Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920«, in: *Research in Organizational Behavior* 8, S. 53–111.