

Schriften zur soziotechnischen Integration

iConFi – Digitales Vertrauen und Teamwork in Organisationen (Managementstudie 2015)

Forschungsgruppe Kooperationssysteme,
Universität der Bundeswehr München

www.soziotech.org



Bibliografische Angaben der Deutschen Nationalbibliothek

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

Reihe: Schriften zur soziotechnischen Integration

Herausgegeben von:

Michael Koch & Florian Ott

Band 4: iConFi – Digitales Vertrauen und Teamwork in Organisationen (Managementstudie 2015)

Beigetragen von:

Eva-Eliane Tammerna & Davide Miggiano

Referenz / Zitation



Tammerna, Eva-Eliane; Miggiano, Davide (2015): „iConFi – Digitales Vertrauen und Teamwork in Organisationen (Managementstudie 2015)“. Schriften zur soziotechnischen Integration, Band 4. München: Forschungsgruppe Kooperationsysteme, Universität der Bundeswehr München.

<http://schriften.soziotech.org/band4>

ISSN 2194-0274 (Print)

ISSN 2194-0282 (Online)

ISBN 978-3-943207-11-8

URN urn:nbn:de:bvb:706-4263

1. Auflage, Juni 2015

Cover-Gestaltung: Eva Stuke, Layout und Satz: Florian Ott

Forschungsgruppe Kooperationsysteme, Universität der Bundeswehr München
Werner-Heisenberg-Weg, 3985577 Neubiberg

E-Mail: schriften@soziotech.org

Internet: <http://schriften.soziotech.org>



Die Inhalte dieser Reihe stehen unter der Creative Commons Attribution Non Commercial No Derives Lizenz, d.h. Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen, solange Sie den Namen des Werks in der oben angegebenen Zitation nennen, die Inhalte nicht für kommerzielle Zwecke verwenden und sie nicht bearbeiten, abwandeln oder in anderer Weise verändern. Details zur Lizenz unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>.

iConFi – Digitales Vertrauen und Teamwork in Organisationen (Managementstudie 2015)

Eva-Eliane Tammena, Forschungsgruppe Kooperationssysteme
Davide Miggiano, Universität St. Gallen

Kurzfassung

In der unabhängigen, wissenschaftlichen iConFi-Studie wird das Thema Vertrauen, Kommunikation und Teamwork in der digitalen Welt in einem messbaren, rationalen und übergreifenden Kontext betrachtet. Der Fokus liegt auf der erfolgreichen Information, Kommunikation, Technologienutzung, Kooperation und damit Wertschöpfung innerhalb von Organisationen. Dieser Ansatz wird durch eine fundierte Stichprobe von 400 deutschsprachigen Managern validiert. Auf Basis einer Abweichungsanalyse werden handlungsorientierte, praktische Maßnahmen für alle Führungskräfte im digitalen Zeitalter abgeleitet. Dabei wurde vor allem folgenden Fragen nachgegangen: Wie kommt effizientes Teamwork zustande? Welche Einflussfaktoren sind wichtig? Welche Informationen, Einflussgrößen, Kanäle, Kontaktmöglichkeiten spielen eine Rolle? Wie wirken sich spezifische Maßnahmen aus? Wie kann Vertrauen und Kooperation durch einen Benchmark messbar gemacht werden? Welche Handlungsimplicationen ergeben sich für das Management? Welche Investitionen sind auf Basis valider Daten sinnvoll? Dieser Artikel ist lediglich ein Überblick über zentrale iConFi Forschungsergebnisse. Die spieltheoretisch fundierte Umfrage strukturiert die Basis für weitere Analyse in den zukünftigen Veröffentlichungen der Einzelperspektiven.

Schlagworte

Arbeitswelt, Vertrauen, Kommunikation, Digitalisierung, Kooperation, Strategie, Studie, Teamwork, Game Theory, Spieltheorie, Management, Führungskräfte, Wissen, Information, Daten, Medien, öffentliche Hand, Hierarchie, Führung, Gender, Generationskonflikt, Projektarbeit, Entlohnungssysteme, Bewertungssysteme, Generation Y

Vorwort

Die Relevanz von IT-basierter Kommunikation und Kooperation in Organisationen ist in den letzten Jahren signifikant gestiegen. Während vor einigen Jahren E-Mail das einzige relevante digitale Kommunikationsmedium in und zwischen Organisationen war, werden heute verschiedene digitale Kommunikationsmittel benutzt. Eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Status quo der Vernetzten Organisation in deutschen Unternehmen ist beispielsweise zu finden in (Richter et al. 2014).

Neben der eben erwähnten Studie gibt es noch weitere aktuelle Studien zur Nutzung von Informationstechnologien für die Unterstützung von Kommunikation und Kooperation in Unternehmen sowie zur Transformation von Unternehmen durch die Nutzung der neuen Technologien. Beispiele dafür sind die BITKOM-Studie Arbeit 3.0 (Pfisterer et al. 2013), die BITKOM-Studie zur Nutzung Sozialer Netzwerke (BITKOM 2013) oder eine aktuelle Studie von McKinsey & Company zur Nutzung sozialer Werkzeuge (Bughin et al. 2015).

Das Thema des Vertrauens und des Vertrauensaufbaus sowie die Rolle von Vertrauen für die erfolgreiche Kommunikation und Kooperation werden aber in all diesen Studien kaum betrachtet. Während es Anfang der 2000er Jahre in der deutschen und internationalen Wirtschaftsinformatik einige Arbeiten rund um Vertrauen gegeben hat, z. B. das Projekt „TiBiD – Telekooperation in Beziehungsnetzwerken für informationsbezogene Dienstleistungen“ (Schlichter et al. 2003, Koch et al. 2004), fokussieren neuere Studien mehr auf Technologien oder auf neue soziale Strukturen im Wissensmanagement.

Aus diesem Grund bin ich sehr froh, dass wir das Vorhaben von Eva-Eliane Tammena und ihren Mitstreiterinnen und Mitstreitern unterstützen konnten. Als Ergebnis liegt eine aktuelle Studie zu den Treibern von erfolgreicher Kommunikation und Kooperation in Organisationen vor, die einerseits einiges bestätigt, was man sich intuitiv vorgestellt hat bzw. was in anderen Bereichen wie z. B. der Rechnergestützten Gruppenarbeit (CSCW) in ähnlicher Form bestätigt werden konnte, die aber auch einige recht überraschende Zusammenhänge zu Tage fördert, die sicher eine weitere Untersuchung verdienen.

München, den 2. Juni 2015

Michael Koch

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Kurzfassung | i |
| Schlagnvorte | i |
| Vorwort | ii |
| Inhaltsverzeichnis | iii |
| Abbildungsverzeichnis | v |
| | |
| 1 VERTRAUEN UND KOOPERATION ALS RATIONALES MANAGEMENTKONZEPT | 1 |
| 1.1 Motivation dieser Studie | 1 |
| 1.2 Kernergebnisse dieser Veröffentlichung | 2 |
| 1.3 Vertrauen ist rational | 4 |
| 1.4 Zusammenhang von Vertrauen und Kooperation | 6 |
| | |
| 2 DIE STUDIE | 9 |
| | |
| 3 ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIE | 12 |
| 3.1 Vertrauen in der Arbeitswelt | 12 |
| 3.2 Informationssuche von Mitarbeitern | 13 |
| 3.3 Information und Kooperation | 14 |
| 3.4 Hierarchie und Auswirkungen auf Kooperation | 15 |
| 3.5 Babyboomer und Generation Y | 16 |
| 3.6 Entlohnungs- und Bewertungssysteme | 17 |
| 3.7 Projektarbeit | 18 |
| 3.8 Geschlechterunterschiede | 19 |
| 3.9 Kooperation im öffentlichen Dienst | 20 |
| 3.10 Unterschiede in nationalen und internationalen Unternehmen | 22 |
| 3.11 Unterschiede der Arbeitswelt zwischen Schweizern und Deutschen | 23 |

| | | |
|----------|---------------------------------------|-----------|
| 4 | ÜBERBLICK DER ERGEBNISSE | 25 |
| | LITERATURVERZEICHNIS | 28 |
| | AUTORENVERZEICHNIS..... | 31 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 1: | Wichtigkeit von Vertrauen | 12 |
| Abb. 2: | Informationsquellen | 13 |
| Abb. 3: | Kooperation – verstärkende/behindernde Faktoren | 14 |
| Abb. 4: | Hierarchie..... | 15 |
| Abb. 5: | Alter | 16 |
| Abb. 6: | Entlohnungs- und Bewertungssysteme..... | 17 |
| Abb. 7: | Projektarbeit..... | 18 |
| Abb. 8: | Suchmaschinen | 19 |
| Abb. 9: | Xing | 19 |
| Abb. 10: | Blog/Webseiten | 19 |
| Abb. 11: | LinkedIn | 19 |
| Abb. 12: | Organisationsform und volle Kooperation..... | 21 |
| Abb. 13: | Organisationsform und „Tit-For-Tat-Strategie“ | 21 |
| Abb. 14: | Organisationsform und „Grim-Strategie“ | 22 |
| Abb. 15: | National/international tätige Unternehmen und Zwang | 23 |
| Abb. 16: | National/International und Freiwilligkeit..... | 23 |
| Abb. 17: | Deutschland/Schweiz und Freiwilligkeit..... | 24 |

1 Vertrauen und Kooperation als rationales Managementkonzept

1.1 Motivation dieser Studie

Ziel dieser Studie ist es, aus der Spieltheorie zum Thema Vertrauen und Kooperation in Organisationen klaren Nutzen und eindeutige Handlungsempfehlungen für das Management innerhalb von Organisationen in privater und öffentlicher Hand abzuleiten. Die Besonderheit der Studie ist, dass sie vertiefend die Situation innerhalb von Organisationen betrachtet – anhand einer wissenschaftlichen Analyse von rationalem und strategisch betrachtetem Vertrauen¹, intraorganisational, in der digitalen Welt, mit einer Stichprobe von 400 Managern² in Eigenfinanzierung von einem neutralen Institut. Diese Studie wurde weder von einem Unternehmen, noch von einem Interessenverband in Auftrag gegeben, sondern unabhängig durchgeführt. Aus der praktischen Arbeitserfahrung war die Motivation das Erarbeiten einer unabhängigen Studie mit logischer Basis und einer breiten Stichprobe, welche es möglich macht, übergreifend unterschiedliche Institutionen hinsichtlich Kooperation, Kommunikation, Information und den Einfluss von Vertrauen zu vergleichen.

Das Deutsche Institut für Sicherheit und Vertrauen im Internet kritisiert an allen bisher zur Verfügung stehenden Studien³, dass diese: Von Marktforschungsinstituten durchgeführt wurden, auf eine jeweilige Teilpopulation⁴ beschränkt sind und, dass Fragenkataloge mit Detailergebnissen nicht öffentlich zugänglich sind. Zudem werden Zielgruppen und erwarteter Nutzen häufig nicht genannt. Da es sich außerdem bei allen Auftraggebern um Unternehmen oder Interessenverbände handle, sei

¹ Es wurde keine Studie gefunden, welche sich aus der spieltheoretischen Sicht mit intraorganisationalem Vertrauen und Informations- und Kooperationssystemen über alle Führungsebenen beschäftigt. Dies ist der Stand 26.05.2015. Sollten Sie als Leser einen Betrag finden, bitten wir Sie direkt mit uns Kontakt aufzunehmen unter: studie@tammena.com.

² Viele Studien verfügen über eine geringere Stichprobe, z. B. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-421557.html> (n=350); <http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/personalentwicklung/679-studie-topmanager-vertrauen-ihren-mitarbeitern-nur-selten.html> (n=220), oder sie bringen etwas unkonkrete Handlungsimplicationen, z. B. <http://wirkt.de/gallup-studie-es-hapert-an-der-fuehrung/>, Abruf jeweils 26.05.2015.

³ Digital Influence Index (DII), Schweizer Datenvertrauensindex (SDVI), VIR Vertrauenspanel (VIR-VP), GfK Global Trust Report (GfK-GTR), GPRA Vertrauensindex (GPRA-VI), BITKOM-Studie „Datenschutz im Internet“ (BITKOM-DI), BITKOM-Studie „Vertrauen und Sicherheit im Netz“ (BITKOM-VSN).

⁴ Nur ein Teil des Managements, z. B.: mittleres Management, allerdings n=2001 https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/ddi-in-the-news-articles/de_Wenig-Vertrauen-in-die-Mitte_PM_010411_ar.pdf oder nur eine Branche: <http://www.der-bank-blog.de/werte-werden-immer-wichtiger-fuer-den-unternehmerischen-erfolg/studien/strategie-management/16906/>, Abruf jeweils 26.05.2015.

in diesem Zusammenhang von mehrheitlich kommerziell geleiteten Interessen⁵ auszugehen. Dies lägen auch die jeweiligen Schwerpunkte der Studien nahe.⁶ Diese Kritikpunkte wurden in dieser Studie berücksichtigt. Innovativ ist zudem, sich mit der Frage der Nutzung der neuen Medien innerhalb von Organisationen über alle Führungsebenen hinweg zu beschäftigen und sich auf die Arbeitswelt zu beschränken.

Einzigartig ist, dass eine Vielzahl relevanter Variablen betrachtet wird: Mehrere Führungsebenen des Managements, der gesamte deutschsprachige Raum, alle Branchen, alle Formen und Größen von Organisationen, der öffentliche und der privatwirtschaftliche Bereich, beide Geschlechter und alle Altersgruppen. Durch den mathematisch direkten Zusammenhang⁷ zwischen Vertrauen und Teamwork wird der Nutzen für das Unternehmen überzeugend hergeleitet. Mittels des Abfragens spezifischer Strategien der Spieltheorie und dem Test an Einzelvariablen können sehr konkrete Handlungsimplicationen für das Management abgeleitet werden. Wichtig ist, dass ein konkreter Zusammenhang zwischen der Nutzung und der faktischen Aktivität besteht und dass spezifische Rückschlüsse auf das Verhalten gezogen werden⁸, welche dann indirekt doppelt abgeprüft werden. Dies ist durch die mathematische Fundierung der Spieltheorie möglich und eröffnet ein breites Forschungsfeld.

1.2 Kernergebnisse dieser Veröffentlichung

Dieser Artikel stellt nur eine begrenzte Auswahl von Ergebnissen der iConFi Studie vor. Weitere Artikel sind in Arbeit und werden einzelne Perspektiven mit deren Forschungsergebnissen vorstellen.

Ausgewählte Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieses Artikels sind:

- Vertrauen ist in Organisationen äußerst wichtig für Kooperation und nimmt mit zunehmender sozialer Distanz ab. Externen Stakeholdern wird weniger vertraut, als Kollegen und Mitarbeitern.

⁵ Vgl. beispielsweise http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-vertrauen-in-zahlengesteuertes-management-sinkt_80_282574.html, Abruf 26.05.2015.

⁶ Vgl. <https://www.divsi.de/publikationen/schriften/vertrauensmessung-in-der-digitalen-welt-uebersicht-und-ausblick/1-einleitung/>, Abruf 26.05.2015.

⁷ Lediglich der GPRA-VI misst Vertrauen als Konstrukt, das bedeutet indirekt über eine Kombination aus fünf praktischen Vertrauensdimensionen, vergleiche hierzu: <https://www.divsi.de/publikationen/schriften/vertrauensmessung-in-der-digitalen-welt-uebersicht-und-ausblick/2-bestehende-indikatoren-bzw-studien/2-3-verband-internet-reisevertrieb-vertrauenspanel-vir-vp>, Abruf 26.05.2015.

⁸ Vgl. Deutsches Institut für Sicherheit und Vertrauen; <https://www.divsi.de/publikationen/schriften/vertrauensmessung-in-der-digitalen-welt-uebersicht-und-ausblick/3-vor-und-nachteile-umfragebasierter-indikatoren/>, Abruf 26.05.2015.

- Hauptkontaktarten, welche das Vertrauen fördern, sind: Das persönliche Treffen und das Telefongespräch. Weitere relevante Informationsquellen sind: Andere Mitarbeiter, das Internet und interne Unternehmenswebseiten.
- Die Erwartung, dass das Gegenüber im Team agiert, hängt von Sympathie, wie auch vom Mitteilen von persönlichen Informationen (Hobbies/ Interessen) ab. Auf der Sachebene ist spezifische Berufserfahrung der ausschlaggebende Faktor, welcher kommuniziert werden sollte.
- Weit weniger wichtig für Teamwork sind hingegen Informationen über: Kulturellen Hintergrund, Ausbildungsniveau, Leistungen sowie berufliche Stationen in renommierten Institutionen und Unternehmen.
- Die Zugehörigkeitsdauer eines Mitarbeiters zur Organisation und das Karrierelevel polarisieren hingegen. Somit sind diese Faktoren in der Kommunikation eher in den Hintergrund zu stellen.
- Es gibt eine altersabhängige Kooperationsbarriere in der Zusammenarbeit zwischen jungen und alten Mitarbeitern (auch in Bezug auf Hierarchie). Als Lösungsansätze bieten sich hier Teambewertung und Freiwilligkeit an, um diese Gruppen gesteuert aufeinandertreffen zu lassen. Die junge Generation Y möchte im Team bewertet und entlohnt werden, der Babyboomer scheint eher ein Einzelkämpfer zu sein.
- Die Teambewertung, wie auch die Teamentlohnung, sind eindeutig kooperationsfördernd, im Gegensatz zur Bewertung der individuellen Leistung verbunden mit der Entlohnung dieser Einzelleistung.
- „Always change a losing team“: Die Studie zeigt, dass es dringend notwendig ist, bei mangelnder Kooperation und Zufriedenheit in vergangenen Projekten Mitglieder teilweise neu zu besetzen.
- Gute Erfahrungen im Team und der Ruf einer Person gelten als beste Empfehlung und sind entscheidend für Teamwork, dies gilt für alle Altersgruppen.
- Entwarnung bezüglich der „Genderherausforderung“: Frauen als Führungskräfte schätzen die gleichen Informationen über neue Mitarbeiter; sie informieren sich sogar noch etwas mehr über digitale Medien und nutzen die Systeme im gleichen Ausmaß, wenn auch mit einigen Besonderheiten.
- Das Vertrauen und die „nicht-taktische“ Kooperation sind im öffentlichen Dienst geringer ausgeprägt, als bei allen anderen Organisationsarten, wie Familienunternehmen, Kapitalgesellschaften und Aktiengesellschaften. Bei Organisationen der öffentlichen Hand ist die wichtigste Empfehlung, bei Projektstart Anzeichen für eine Kooperation hervorzuheben, beispielsweise indem Einzeltätigkeiten proaktiv übernommen werden, oder Vertrauen durch Freiwilligenarbeit gefördert wird.

- Im nationalen und internationalen Vergleich zeigt sich, dass Zwang zur Projektarbeit im vorgegebenen Team bei national tätigen Unternehmen in fast der Hälfte der Fälle zum Abbruch der Kooperation führt.
- Schweizer haben ein anderes Kommunikationsverhalten als Deutsche und informieren sich vor der Zusammenarbeit stärker über Kooperationspartner. Sie nutzen mehr Kontaktarten und (digitale) Kommunikationskanäle. Schweizer verwenden lieber das Telefon als die E-Mail. Die Videokonferenz ist beliebter, als bei den Deutschen. Kommt allerdings eine Kooperation zu Stande, dann sind die Schweizer vertrauensvoller und kooperieren mehr. Auch Freiwilligenarbeit und Ehrenamt wird hier mit 73 % zu höherer Kooperation führen.

1.3 Vertrauen ist rational

Vertrauen in der Arbeitswelt, zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, wird mit über 90 % der 400 Führungskräfte dieser Studie generell als wichtig, oder sehr wichtig eingestuft. Im Privatleben liegt die Bedeutung von Vertrauen gemäß dieser Studie sogar bei 98 %. Kein Einziger der Befragten findet Vertrauen unwichtig. Über die immense Bedeutung für Alltag und Beruf dürfte also Einigkeit herrschen.

Die Frage ist nur: Was genau verstehen wir unter Vertrauen?

Vertrauen wird umgangssprachlich wie wissenschaftlich nahezu inflationär verwendet. Die Interpretationen sind so vielfältig wie der Kontext, in dem sie stehen (Rousseau et al. 1998, Weibel 2002, Eberl 2004, Mayer et al. 1995). In Bezug auf Vertrauen in Organisationen herrscht ein eher diffuses Verständnis im Sinne eines „background environment, present whenever called upon, a sort of ever-ready lubricant that permits voluntary participation in production and exchange“ (Dasgupta 2000, S. 49).

Trotzdem lässt sich ein gewisses rationales Grundverständnis des Begriffes ableiten:

1. Vertrauen ist relational⁹ und tritt in Beziehungen zwischen Menschen und Gruppen auf.
2. Vertrauen ist verbunden mit einer Interaktion und deren Ergebnis. Eine Handlung wird getätigt, weil einer Person oder Gruppe vertraut wird, oder eben unterlassen, weil kein Vertrauen besteht.
3. Vertrauen ist demzufolge nur dann relevant, wenn Unsicherheit in einer Situation herrscht. Wäre der Ausgang klar, bräuchte man kein Vertrauen, sondern hätte Sicherheit.

⁹ Selbstvertrauen wird hier nicht betrachtet, auch nicht psychologisches Vertrauen, sondern das Vertrauen zu einer anderen Person, also relationales Vertrauen.

4. Vertrauen ist eine Erwartungshaltung an die Handlungsentscheidung des Gegenübers. Das heißt, eine Einschätzung, ob es sich so verhält, wie es vom Vertrauensverhältnis erwartet wird und damit kooperativ, oder opportunistisch, also im Sinne der individuellen Nutzenmaximierung (Eberl 2004, S. 259).

Dementsprechend lässt sich Vertrauen im Management wie folgt definieren: Eine relationale, handlungsrelevante Grundhaltung in Situationen der Unsicherheit in der Erwartung einer spezifischen Aktion des Gegenübers (Person oder Gruppe) mit einem konkretem Ergebnis, einem Nutzen.

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Studien und Ansätzen wird hier der Mensch oder die Organisation als „Black Box“, also aus der Außenperspektive, betrachtet. Auf psychologische, ethisch-moralische, kulturelle oder philosophische Erklärungen wird verzichtet. Sicherlich gibt es an dieser Sichtweise auch diverse Kritikpunkte, wie in anderen Theorien ausgeführt wird.¹⁰ Grundsätzlich sind hier die soziologischen und die (sozial-)psychologischen Auffassungen von Vertrauen zu nennen (Bachmann & Inkpen 2011, Luhmann 1979, Antol 2005). Keinesfalls soll die Bedeutung dieser Ansätze in Frage gestellt werden, sondern lediglich eine innovative, auf der rationalen Spieltheorie basierende, und damit mess- und vergleichbare Betrachtungsweise vorgestellt werden, um damit klar ableitbare Handlungsempfehlungen zu ermöglichen.

In der Praxis kann in der Regel nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden, warum ein Gegenüber sich auf eine bestimmte Art und Weise verhält. Ein vollständiges Wissen über Gründe und Motivation des Handelnden ist aus folgenden Gründen illusorisch:

1. Das Gegenüber ist a priori individuell und damit auch seine Motivation, wie auch weitergehend die Konstellationen von Gruppen und Entscheidungssituationen nie identisch sind.
2. Im Management ist es eine Führungsaufgabe, Ergebnisse zu liefern. Diese müssen erbracht werden, um den Erhalt der Organisation zu gewährleisten.
3. Alle Entscheidungen und Handlungen im Arbeits- und Wirtschaftsleben werden unter einer gewissen Unsicherheit getroffen.
4. Die Entscheidung und die Handlungsalternative muss gewählt werden, **bevor** das Wissen vorhanden ist, welche Alternative der andere realisiert, **obwohl** der andere das eigene Ergebnis beeinflusst (Dasgupta 2000, S. 51).

Wenn es also eine Entscheidung unter Unsicherheit in Abhängigkeit ist, hilft es ökonomisch wenig, diese Variabilität durch eine Analyse der divergenten Motivationen und unterschiedlichen Interessenlagen noch zu verstärken. Vielmehr sollen im Sinne der Ergebnisorientierung dem Manageralltag angemessene, praxisorientierte Strategien und Handlungsalternativen im Beziehungsgeflecht aufgezeigt werden.

¹⁰ Vgl. u. a. (Hegselmann 1992, Tammerna 2003, Tammerna 2009, Sen 2009).

Folglich wird Vertrauen in dieser Arbeit im Sinne des „Rational Trust“ rein ökonomisch und damit rational betrachtet. Es ist gerade dieser hohe Abstraktionsgrad, welcher es möglich macht, einen neutralen Blickwinkel einzunehmen und die Situationen objektiv zu beleuchten (Tammena 2009, S. 86, Desai 2001, S. xi–xiii, Tadelis 2013, S. 55). Durch dieses Herangehen können mit der vorgelegten Studie klare Handlungsempfehlungen für Manager in Bezug auf die bereits genannten Themen abgeleitet werden.

1.4 Zusammenhang von Vertrauen und Kooperation



„Game Theory is a distinct and inter-disciplinary approach to the study of human behavior, an approach that studies rational choices of strategies and treats interactions among people as if it were a game, with known rules and payoffs and in which everyone is trying to ‘win’.“

(McCain 2010, S. 19)

Neuartig an der vorliegenden iConFi Studie ist der Ansatz, Vertrauen im rationalen Kontext der Spieltheorie zu analysieren. Dieser Ansatz erlaubt es, durch die Annahmen von Rationalität und Egoismus Handlungsalternativen zu entwickeln, welche auch Personen, die nicht prinzipiell kooperieren, zu Vertrauen und Kooperation führen werden

Die grundlegende Problematik von sozialen Dilemmas wird mit spieltheoretischen Modellen, beispielsweise dem Gefangenendilemma, modelliert, um Lösungen zu diesen bestehenden Kooperationsmängeln zu finden.

Eine mögliche Version des Gefangenendilemmas lautet wie folgt: Nach einem Banküberfall werden zwei Verdächtige (A und B) in der Nähe des Tatortes gefasst. Sie sind beide im Besitz eines Teils der Beute. Um sie des Banküberfalls zu überführen, ist die Staatsanwaltschaft jedoch auf ein Geständnis der Beschuldigten angewiesen. Die Gefangenen werden getrennt und ihnen wird im Gegenzug zu einem Geständnis eine Strafminderung angeboten. Gesteht keiner der beiden, können beide nur wegen Beihilfe zu einem Jahr Gefängnis verurteilt werden. Gesteht einer der beiden, so wird er direkt freigelassen und der andere muss die Maximalstrafe von 20 Jahren absolvieren. Gestehen hingegen beide, so können beide von einer mässigen Strafminderung profitieren und verbringen je 10 Jahre in der Haftanstalt. Beide Strafen hängen somit von den Entscheidungen beider Verdächtigen ab. Die beiden Verdächtigen sind in getrennten Zellen und wissen deswegen nicht, wie der andere sich entscheidet, bis sie ihre eigene Entscheidung getroffen haben. A hat nun die Wahl, ein Geständnis abzulegen oder zu schweigen. Falls er erwartet, dass B ein Geständnis ablegt, macht es für ihn Sinn, dies auch zu tun, damit er zehn anstatt zwanzig Jahre Freiheitsstrafe erhält. Auch falls er erwartet, dass B schweigt, ist es für ihn folgerich-

tig ein Geständnis abzulegen, da er dann direkt freigelassen wird anstatt ein Jahr im Gefängnis zu verbringen. Somit ist es für A in jedem Fall sinnvoll ein Geständnis abzulegen. Da dies analog auch für B zutrifft, ist es für beide rational, den anderen zu verraten. Dementsprechend werden beide gestehen und je für zehn Jahr ins Gefängnis müssen. Es entsteht ein Dilemma: Beide würden sich besser stellen, falls keiner gesteht und sie beide nur jeweils für ein Jahr ins Gefängnis müssten. Da es für beide jedoch rational ist zu gestehen, verbringen sie je zehn Jahr hinter Gitter. Die Ursache dieses Dilemmas ist, dass jeder einzeln für sich die Alternative realisiert, welche für ihn in dieser Situation den höchsten Nutzen verspricht (opportunistisches Verhalten), die Summe dieser Aktionen führt aber zu einem insgesamt (und sogar individuell) suboptimalen Ergebnis.¹¹

Als soziales Dilemma wird hierbei eine Situation verstanden, in der Kooperation für alle Beteiligten optimal wäre, aufgrund von individuellen Interessen aber nicht zustande kommt. Beispielsweise in einem Projekt mit mehreren Teilnehmern: Alle werden für das Resultat des gesamten Projektes belohnt, aber jeder kann individuell bestimmen, wie viel Zeit und Energie in das Projekt investiert wird. Es wäre für alle vorteilhaft, wenn alle möglichst viel arbeiten würden, jeder einzelne möchte jedoch seinen Aufwand möglichst klein halten. Der Grund für diese Problematik liegt im mangelnden Vertrauen in die Kooperation, dem Kernthema der hier vorgestellten empirischen Studie iConFi. Vertrauen im spieltheoretischen Kontext kann verstanden werden als:



*„correct expectations about the actions of other people that have a bearing on one's choice of action when that **action** must be chosen before one can **monitor** the actions of the others“*

(Dasgupta 2000, S. 51)

In der Spieltheorie entsteht Vertrauen somit aus der Erwartung bezüglich der Handlung eines Gegenübers. Diese Erwartungshaltung entwickelt sich aus der Abwägung der relationalen Alternativen, möglichen beidseitiger Ergebnisse und Nutzen. Diese Überlegungen können durch vielseitige Variablen beeinflusst werden, beispielsweise dem zeitlichen Horizont (Einbeziehung der Zukunft), Sanktionen, die Höhe der Auszahlungsbeträge oder zusätzliche Informationen durch Kommunikation.¹²

Diese Sicht auf das Vertrauen erlaubt es Ansätze zu suchen, welche die grundlegende Situation so verändern, dass Kooperation erwartet und darauf vertraut wird, dass diese zustande kommt. Dies führt dementsprechend auch zu eigenem kooperativen Verhalten und schlussendlich zu einem besseren Ergebnis. Aus diesen theoretisch entwickelten Ansätzen können wiederum praktische Handlungsempfehlungen für das Management abgeleitet werden, welche in dieser Studie empirisch überprüft

¹¹ Vgl. hierzu u. a. (Hegselmann 1992, S. 168ff, McCain 2010, Tadelis 2013, Tammerna 2003).

¹² Vgl. (Lambert 2000, S. 80ff, Falk 2001, S. 10, Frankena 1994, S. 54f, Dasgupta 2000).

werden. Vertrauen ist in dem analysierten Zusammenhang die erklärende Variable und Kooperation das erwünschte Ergebnis.

Es geht hier keinesfalls um „blindes Vertrauen“ oder um die moralisch-ethische Haltung der „vertrauenswürdigen“ Person. Änderungen der Persönlichkeit, der psychologischen Motivation oder ethischen Haltung liegen kaum im Einflussbereich der Führungskraft (Weibel 2002).

Daraus ergibt sich, dass auch die Person, welcher Vertrauen entgegengebracht wird, nicht prinzipiell vertrauenswürdig sein muss. Es ist ausreichend für das Ergebnis, wenn sie sich so verhält. Im Umkehrschluss wird in diesem Modell angenommen, dass auch jede, unter anderen Umständen noch so vertrauenswürdige Person, sich situativ „unmoralisch“ verhalten kann (Dasgupta 2000, S. 54). Die Organisation kann lediglich die Umstände beeinflussen, unter denen Vertrauen und damit Kooperation gefördert wird, nicht aber die „interne“ Einstellung oder persönliche Motivation dazu. Wesentlich sind die Handlungen der Person, das heißt die Kooperation, und das Ergebnis dieser Handlung, das praxisrelevante Resultat.

Anhand der Spieltheorie wird des Weiteren hergeleitet, dass Vertrauen und Kooperation einen höheren Wert („Pay off“) für einzelne Akteure generieren können. Grundsätzlich lassen sich in diesem Sinne Zeit- und Kostenersparnisse in den Bereichen Koordination, Information, Kontrolle und Kommunikation erkennen.¹³ Der positive Effekt von Vertrauen beginnt immer mehr Resonanz in der Managementliteratur zu finden (Mühl 2014, Searle & Skinner 2011, Wise 2013).

Neuartig an der vorliegenden Arbeit ist der Ansatz, Vertrauen im rationalen Kontext der Spieltheorie zu analysieren. Diese Betrachtung und Analyse gilt ausschließlich innerhalb von Organisationen. Sie wurde mit einer ersten Umfrage mit einem validen Rücklauf von über 550 Antworten und davon selektierten 400 Managern fundiert. Hieraus wurden auf Basis der Strategien der Spieltheorie Einzelvariablen im Kontext von Kooperation, Information und Kommunikation (auch neue Medien) getestet, um hieraus klare Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abzuleiten.

¹³ Vgl. hierzu ausführlich (Ripperger 2003, McEvily et al. 2006).

2 Die Studie

Die Studie „iConFi: Digitales Vertrauen und Teamwork in Organisationen“ wurde in reiner Eigenleistung der beteiligten Wissenschaftler mit Unterstützung der Forschungsgruppe Kooperationssysteme an der Universität der Bundeswehr München durchgeführt. Mit über 400¹⁴ Führungskräften¹⁵ aus Deutschland, der Schweiz und Österreich handelt es sich um eine der größeren Studien in dem behandelten Themenbereich innerhalb von Organisationen, in welcher alle Führungsebenen betrachtet werden. Sie zeigt eine relevante Antwortquote (6,95 %) und beachtliche Fertigstellungsquote (81,1 %). Auch wurde den Teilnehmern bei Beantwortung eine kostenfreie Zusammenfassung angeboten. 52,8 % nahmen diese Möglichkeit in Anspruch, was zusätzlich das Interesse der Führungskräfte an diesem Thema widerspiegelt.

An dieser Stelle auch ausdrücklich ein Dank an alle Befragten aus über 250 Unternehmen und Institutionen, welche an dieser „grenzübergreifenden“ Studie teilgenommen haben, insbesondere an die Mitarbeiter von verschiedenen Regierungsinstitutionen und Städten, wie auch von zahlreichen Banken und Versicherungen, Konsumgüter- und Pharmaherstellern aus Deutschland, Schweiz und Österreich.

Zielgruppe der Studie waren Führungskräfte aus der Schweiz, Deutschland und Österreich, welche im öffentlichen Dienst oder in der Privatwirtschaft tätig sind.

Einbezogen wurden die folgenden Hierarchieebenen: Mittleres Management, gehobener Dienst bzw. höheres Management, höherer Dienst bzw. Vorstandsebene, behördliche Leitungsebene (Amtschef bzw. Abteilungsleiter), Eigentümer bzw. Inhaber und Andere.

Die Erarbeitung des Fragebogens auf Basis der vorgestellten Theorien startete im Juli 2014. Der Fragebogen gliedert sich in zwei Teile: Der erste Abschnitt besteht aus 60 geschlossenen Fragen zu den Themen Vertrauen, Kooperation, Information und Kommunikation. Im zweiten Teil werden acht demographische Fragen gestellt, um die Daten nach Land, Firmengröße, Zweck und Kapitalform, nationale oder interna-

¹⁴ Über 550 Führungskräfte haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Aufgrund des Kriteriums: Innerhalb des deutschsprachigen Raumes aktuell als Manager tätig, schieden jedoch über 50 Teilnehmer aus. Beispielhaft Gründe waren: Pensionierung, mittlerweile Tätigkeit in einem Land ausserhalb dieser Region, keine Führungsposition mehr (u. a.). Dieser Punkt wurde auch bei der Abfrage der aktuellen Position nochmals abgefragt („Andere“).

¹⁵ “There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept” (Bass & Bass 2008, S. 11), weshalb hier auf eine weiterführende Definition verzichtet wird.

tionale Tätigkeit, Branche der Organisation, Geschlecht, Alter und Führungsebene segmentieren zu können.

Es wurden 8.068 E-Mails an Führungskräfte mit einem individuellen, nur einmal nutzbaren Link zu der Online Umfrage versendet. Im zielgruppenangepassten Text der E-Mail wurde das Forschungsvorhaben kurz erläutert, der Bezug zur Wissenschaft (Forschungsgruppe für Kooperationssysteme an der Universität der Bundeswehr) hergestellt, sowie die Neutralität und Anonymität versichert. Um die Beantwortung des Fragebogens durch diese praxisorientierte Zielgruppe zu gewährleisten, wurde auf weiterführende Definitionen und wissenschaftliche Präambeln verzichtet, so dass die Beantwortung des Fragebogens im Durchschnitt neun Minuten dauerte. Die E-Mailumfrage von Dr. Tammerna und Team, hier ist insbesondere Davide Miggiano zu nennen, startete am 1. Februar 2015 und endete am 31. März 2015. Genutzt wurde die EFS Software von Unipark. Zur Auswertung und Darstellung der Ergebnisse wurde Microsoft Excel verwendet.

455 Teilnehmer haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Davon wurde anhand der Kriterien Länderzugehörigkeit, sowie aktueller Status der Führungskraft nochmals selektiert. Außerdem wurden aufgrund der geringen Teilnahme englischsprachige Führungskräfte ausgeschlossen, um eventuelle Übersetzungsabweichungen zu vermeiden.

Zunächst ein kurzer Überblick über die Verteilungen der befragten Organisationen und deren Mitglieder (Befragte) hinsichtlich: Land, Art, Größe, Kapitalform, Alter, Hierarchieebene und Geschlecht.

Prozentual bemisst sich der Anteil der Personen nach Ländern im deutschsprachigen Raum gemäß der Größe der Bevölkerung auf in Deutschland 86 %, in der Schweiz 6 % und in Österreich 8 % (CIA World Factbook 2015). In der Stichprobe liegt ein verändertes Verhältnis von Deutschland 76 %, Schweiz 20 %, Österreich 4 % vor.¹⁶

Die Institutionen sind sowohl über alle 18 Sektoren nach NACE-Klassifizierung als auch über alle Unternehmensgrößen (22 % bis zu 50 Mitarbeiter, 17 % 50 bis 249 Mitarbeiter, 19 % 251 bis 1.000 Mitarbeiter, 17 % 1.000 bis 5.000 Mitarbeiter und 27 % in Institutionen über 5.000 Mitarbeiter) verteilt. Die Geschäftstätigkeit ist mit 44 % eher international agierenden und 56 % eher national tätigen Organisationen ausgewogen. Auch in der Betrachtung der Art der Organisation (öffentlich, (halb-) staatlich¹⁷, Kapitalgesellschaft / Familienunternehmen und Aktiengesellschaft) ist

¹⁶ Eine Verteilung, die anhand des Versands von Umfragelinks nicht erklärbar ist und Raum für weitere Forschung bieten würde, welche hier aber unterbleibt.

¹⁷ Halbstaatlich sind Institutionen, welche zu einem Teil staatlich und zum einem anderen Teil privatwirtschaftlich organisiert sind, zum Beispiel Flughäfen.

die Verteilungsbasis breit. Diese Verteilung wurde nochmals auf Plausibilität geprüft.¹⁸

In der Stichprobe liegt eine Altersverteilung vor, welche der aktuellen Altersverteilung von Führungskräften¹⁹ entspricht. Etwa ein Drittel der Befragten ist im Alter zwischen 40 und 49, ein weiteres Drittel im Alter zwischen 50 und 59, und der Rest bis 40 Jahre beziehungsweise über 60 Jahre alt. Somit sind Vergleiche im Zusammenhang mit Seniorität möglich. Äußerst ausgewogen, und bisher wenig betrachtet, ist auch die Verteilung von Führungskräften auf allen Führungsebenen: 36 % mittleres Management, 29 % höherer Dienst und Management, 17 % Vorstandsebene und 18 % Eigentümer und Inhaber.

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung ergibt sich ebenso eine realistische Verteilung. 26 % der Führungskräfte sind Frauen, was in der Mitte der Verteilung von Schweiz (20 %) und Deutschland (30 %) liegt (Krieger, Pekruhl, Lehmann, & Graf, 2010:10). Auch der erhöhte Anteil von Frauen in (halb-)staatlichen Institutionen mit 33,6 % lässt sich klar erkennen.

Insgesamt legt die Verteilung der Merkmale nahe, dass die Stichprobe in vielen relevanten Kriterien annähernd repräsentativ ist. In Kombination mit der hohen Anzahl von Teilnehmern ist daher eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse über die Stichprobenteilnehmer hinaus möglich, wenngleich die Bedingungen einer einfachen Zufallsstichprobe nicht vorliegen, da es kein zentrales Register der Erfassung von Führungskräften gibt.

¹⁸ Beispielsweise haben 100 % der Mitarbeiter von öffentlichen Unternehmen „keinen Eigentümer“ bei Unternehmensebene angekreuzt, was das korrekte Ausfüllen der Fragebögen dieser Zielgruppe bestätigt.

¹⁹ Vgl. https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/80001/1/VfS_2013_pid_718.pdf, Abruf 26.05.2015.

3 Überblick über die Ergebnisse der Studie

Die für die iConFi Studie erhobenen Daten haben zahlreiche Anwendungsfelder und Potentiale für weitere Forschung und Veröffentlichungen aufgedeckt. Dieser Artikel ist lediglich ein Überblick über zentrale Ergebnisse in verschiedenen Feldern. Weitere Veröffentlichungen mit Handlungsempfehlungen zu den verschiedenen Einzelthemen sind in Arbeit.

Grundsätzlich können aus der vorliegenden Studie konkrete Aussagen in den folgenden Bereichen abgeleitet werden:

1. Vertrauen in der Arbeitswelt,
2. Informationssuche von Mitarbeitern,
3. Information und Kooperation,
4. Hierarchie und Auswirkungen auf Kooperation,
5. Babyboomer und Generation Y,
6. Entlohnungs- und Bewertungssysteme,
7. Projektarbeit,
8. Geschlechterunterschied,
9. Kooperation im öffentlichen Dienst,
10. Unterschiede in nationalen und internationalen Unternehmen,
11. Unterschiede der Arbeitswelt zwischen Schweizern und Deutschen.

Die folgenden Abschnitte geben einen kurzen Blick auf die Einzelthemen mit jeweiligen quantitativen Ergebnissen.

3.1 Vertrauen in der Arbeitswelt

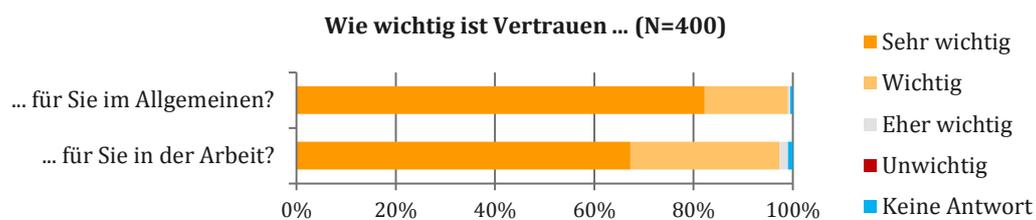


Abb. 1: Wichtigkeit von Vertrauen

83 % der Befragten geben an, dass ihnen Vertrauen im Allgemeinen sehr wichtig ist. Im Arbeitsleben reduziert sich dieser Faktor auf 67 % mit „sehr wichtig“ aber trotzdem 97 % inklusive „wichtig“. Keiner der Befragten gab an, dass Vertrauen unwichtig sei. Insofern ist die Zielrichtung dieser Umfrage absolut übereinstimmend mit dem Interesse der Mitarbeiter im Unternehmen.

Folgende Abweichungen sind im diesem Kontext von Interesse und Gegenstand weiterer Forschung: Der Unterschied zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen, privatwirtschaftlichen und staatlich organisierten Organisationen (in staatlichen Organisationen ist das Vertrauen weniger ausgeprägt), internen und externen Stakeholdern (beiden wird weniger vertraut, als Kollegen und Mitarbeitern), zwischen dem Arbeitsleben in Deutschland und der Schweiz, die vertrauensbildenden Kontaktarten und neue Medien (persönliches Treffen und das Telefongespräch liegen hier immer noch weit vorne).

3.2 Informationssuche von Mitarbeitern

Stellen Sie sich vor, Sie werden mit einer neuen Mitarbeiterin/ einem neuen Mitarbeiter zusammenarbeiten, welche/n Sie bisher nicht kennen. Wie informieren Sie sich, wenn Sie noch keinen Kontakt mit dieser Person gehabt haben? (N=400)

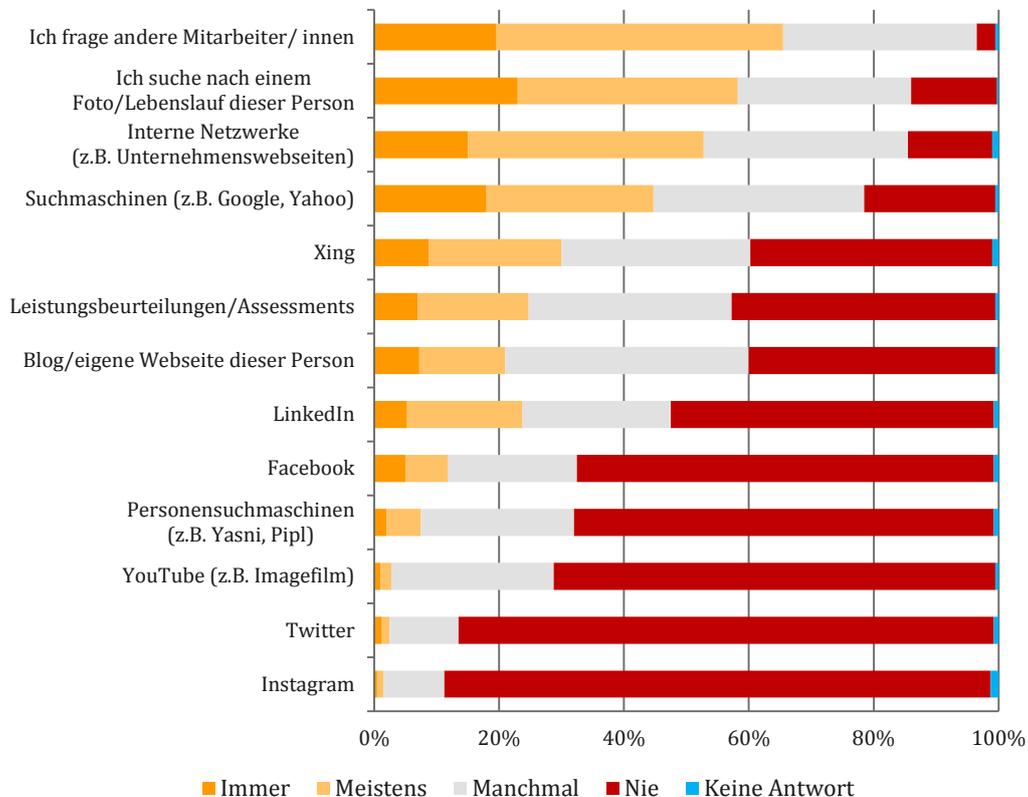


Abb. 2: Informationsquellen

Unternehmensintern betrachtet, lässt sich feststellen, dass neue Medien, beispielsweise Instagram, Twitter und YouTube, nur eine mäßige Relevanz in Bezug auf Vertrauen aufweisen. Sie sind kein Ersatz, bestenfalls eine Ergänzung für bestehende Informationsquellen. Die wichtigsten Informationsquellen sind andere Mitarbeiter, das Internet und interne Unternehmenswebseiten, beispielsweise um nach einem Lebenslauf und einem Foto der Person zu suchen. Xing bietet auch die Möglichkeit, nach der Vita und einem Foto zu suchen, ist allerdings in der Schweiz weniger verbreitet, als LinkedIn.

Grundsätzlich zeigen sich hier erhebliche Unterschiede der Informationskanäle im Vergleich zur Nutzung außerhalb der Organisationen. Wenn interne Kontakte oder interne Quellen vorhanden sind, werden diese vorgezogen. Unterschätzt wird auch die eigene (professionelle) Website als Informationsquelle im Internet im Vergleich zu standardisierten Social Media Kanälen.²⁰

3.3 Information und Kooperation

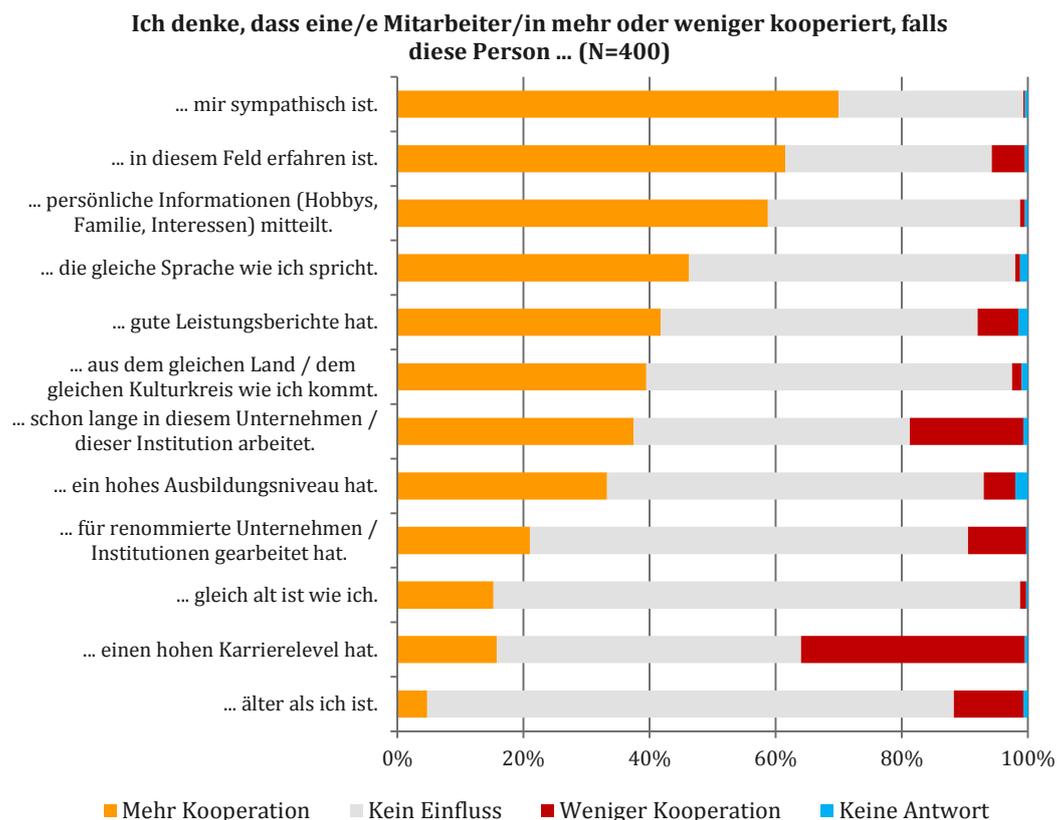


Abb. 3: Kooperation – verstärkende/behindernde Faktoren

²⁰ Vgl. beispielsweise: <http://www.tagesanzeiger.ch/digital/social-media/Fast-die-halbe-Schweiz-nutzt-Social-Media/story/21367854>, Abruf 26.05.2015.

Mit einer der Fragen wurde untersucht, welche Faktoren Kooperation verstärken oder behindern. Die Ergebnisse sind in obiger Grafik dargestellt. Die Erwartung, dass das Gegenüber kooperiert, hängt in erster Linie von Sympathie und dem Mitteilen von persönlichen Informationen ab. Auf der Sachebene ist bereichsbezogene Berufserfahrung der ausschlaggebende Faktor. Dies stimmt auch mit dem Suchen nach persönlichen Informationen im Internet des vorhergehenden Kapitels überein: Sympathiefaktoren und ähnliche Hintergründe, aber auch Arbeitserfahrung beeinflussen die Kooperation positiv. Der kulturelle Hintergrund hingegen wurde in dieser Umfrage als weit weniger wichtig bewertet, als die persönlichen Interessen.

Im Gegensatz zur teilweise verbreiteten Praxisauffassung sind ein hohes Ausbildungsniveau und gute Leistungsberichte weniger ausschlaggebend für die Kooperation. Ähnliches gilt für Stationen in renommierten Institutionen und Unternehmen, diese haben wesentlich weniger Einfluss auf Teamwork, als teilweise postuliert wird.²¹

Der Zeitraum der Organisationszugehörigkeit eines Mitarbeiters polarisiert sehr, sowohl negativ (17 %), als auch positiv (37 %). Insofern scheint es aufgrund der Daten empfehlenswert, diesen Faktor eher nicht in den Vordergrund der Kommunikation zu stellen. Verstärkt gilt dies für den Karrierelevel, welcher einen eindeutig negativen Einfluss auf Kooperationserwartung hat. Von Vorgesetzten mit hohem Karrierelevel wird eindeutig weniger Kooperation erwartet. Ein Faktum, welches auch unsere weitere Forschung beschäftigen wird.

3.4 Hierarchie und Auswirkungen auf Kooperation

Um auf den letzten Punkt zurückzukommen, wird ein Teilstück des Datenmaterials dargestellt:

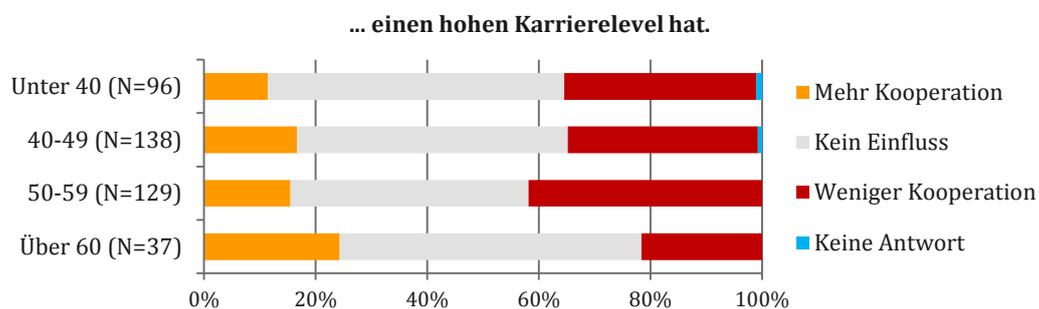


Abb. 4: Hierarchie

²¹ Vgl. beispielsweise <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article114651984/Berater-Erfahrung-ebnet-Weg-zu-steiler-Karriere.html> sowie <http://www.lkz.de/lokales/stadt-kreis-ludwigsburg/artikel-Beraterjob-als-Karrieresprungbrett-arid.207547.html>, Abruf jeweils 26.05.2015.

Es gibt einen beachtlichen Zusammenhang zwischen Alter und (Nicht-) Kooperation, insbesondere was die Stellung des Gegenübers in der Hierarchie betrifft.

Die Gruppe der 50-59 jährigen misstraut eindeutig ihren Vorgesetzten und Kollegen. Umgekehrt zeigt sich das Verhältnis bei den über 60-Jährigen, da Alter jedoch auch oft positiv mit Karrierelevel korreliert, sind hier die Gründe ersichtlich. Diese Führungskräfte werden in einem absehbaren Horizont aus dem aktiven Arbeitsleben ausscheiden, oder haben den obersten Karrierelevel im Unternehmen erreicht. Zusammengefasst ist klar erkennbar das Verhältnis zum Karrierelevel gestört, respektive gespalten. Das zeigt sich in zwei Dimensionen: Alter und Führungsebene. In punkto Informationssysteme stellt sich hier die Frage, ob diese Information, beispielsweise bei internen Netzwerken, zugunsten beispielsweise persönlicher Interessen und Erfahrungen auch in anderen Unternehmen in den Hintergrund treten könnte, zumindest bei der Vertrauensanbahnung.

Das Datenmaterial bietet hier weitere Forschungsmöglichkeiten, da es möglicherweise Misstrauen und ein Kooperationsproblem gibt: Die Zusammenarbeit Babyboomer und Generation Y. Dies ist insbesondere daher relevant, da diese Gruppen die aktuelle und zukünftige Arbeitswelt widerspiegeln. Ein Problem, welches sich durch Systeme, welche hier das Vertrauen fördern, lösen lässt.

3.5 Babyboomer und Generation Y

Nochmals zum Thema des Senioritätskonfliktes: Es gibt ein altersabhängiges Kooperationsproblem; insbesondere zwischen jungen und alten Mitarbeitern. Jüngere Kollegen erwarten in 20 % der Fälle weniger Kooperation von älteren Mitarbeitern.

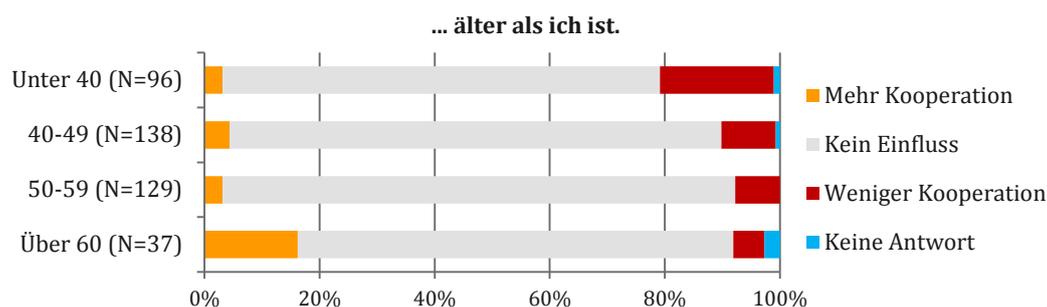


Abb. 5: Alter

Demographisch werden jedoch in den folgenden Jahrzehnten wesentlich mehr ältere Mitarbeiter als heute Teil der Arbeitswelt sein.

Was sich bei weiterer Betrachtung herausstellt, ist: 1) Dass die Gruppe der unter 40jährigen und die der über 60jährigen unterschiedliche Individualbewertungskri-

terien aufweisen, welche nur durch das Finden von Gemeinsamkeiten (zur Verfügung gestellte Informationen) gelöst werden können, welche wiederum die Kooperation fördern. 2) Wenn die Ablehnung, beziehungsweise Zustimmung von unterschiedlichen Entlohnungs- und Bewertungssystemen stark zum Tragen kommt, verhalten sich beide betrachteten Gruppen unterschiedlich.

Als Kooperationsstrategien und Lösungsansätze können hier Teambewertung und Freiwilligkeit zum Einsatz kommen, um diese Gruppen gezielt aufeinander treffen zu lassen. Es gibt Kooperationssysteme und Strategien, welche in dieser Konstellation das Vertrauen fördern und damit ein besseres Teamwork und den Abbau von Vorbehalten fördern.

3.6 Entlohnungs- und Bewertungssysteme

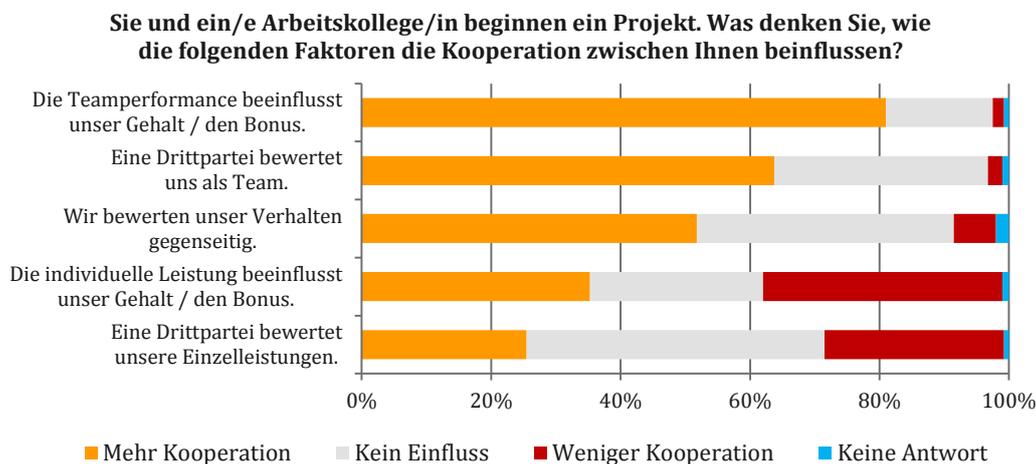


Abb. 6: Entlohnungs- und Bewertungssysteme

Grundsätzlich schneidet die Messung der individuellen Leistung, verbunden mit der Entlohnung dieser Einzelleistung, hinsichtlich des Einflusses auf die Kooperation, schlechter ab. Die Einzelleistungsentlohnung behindert die Kooperation, da der Eigennutzen höher bewertet wird, als die Gesamtleistung des Teams. Diese Erkenntnis entspricht den Überlegungen aus den Theorien der Kooperation, dass eine Erhöhung der Einzelbewertung das Kooperationsdilemma intensiviert. Dass die Kooperation jedoch mit über 30 % Differenz einbricht, übersteigt die Erwartungen. Das bedeutet kurzgefasst, dass jeder Dritte schlechteres Teamwork erwartet.

Auffällig ist auch, dass knapp 30 % der Befragten angeben, dass die alleinige Bewertung der Einzelleistung die Zusammenarbeit ebenso negativ beeinflusst. Andererseits sind sowohl die Teambewertung, wie auch die Teamentlohnung, als eindeutig kooperationsfördernd einzustufen.

Bei tieferer Analyse zeigen sich hier allerdings auch eindeutige Einflussfaktoren: Alter und Hierarchie. Die junge Generation Y möchte im Team bewertet und entlohnt werden, der Babyboomer scheint hier eher ein Einzelkämpfer zu sein. Beide Sachverhalte sind Gegenstand weiterer wissenschaftlicher Betrachtungen.

3.7 Projektarbeit

Obwohl dies zum Schluss führen könnte, dass in vielen Projekten eine Teambewertung die ideale Lösung ist, muss eine Einschränkung getroffen werden: „Always change a loosing team.“

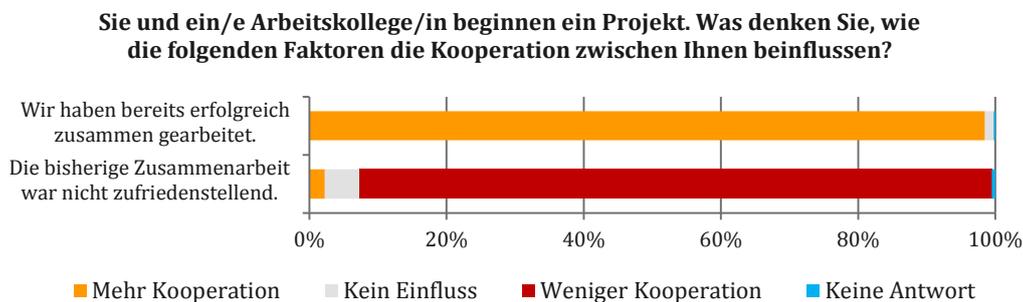


Abb. 7: Projektarbeit

Es ist notwendig, bei mangelnder Kooperation und Zufriedenheit in vergangenen Projekten Mitglieder teilweise neu zu besetzen. Gute Erfahrungen im Team und der Ruf einer Person gelten als beste Empfehlung und sind ausschlaggebend für Teamwork. Ist der Ruf aber intern ruiniert, falls in der Vergangenheit die Zusammenarbeit nicht zufriedenstellen war, wird in über 90 % weniger Kooperation erwartet. Es gibt kaum eine zweite Chance, wenn die Kooperation in der Vergangenheit einmal gescheitert ist. Der Abbruch der Kooperation nach nicht zufriedenstellender Zusammenarbeit gilt für alle Altersgruppen. Für Kooperationssysteme ist hier zu überlegen, ob ein blindes oder auch rein rationales Staffing von Projekte wirklich Sinn macht, oder, ob ein System, welches eine anonyme Bewertung der Teilnehmer zulässt und auch in zukünftigen Projekten berücksichtigt, nicht doch ertragreicher bzw. erfolgsversprechender für eine Organisation ist. Dieses Bewertungssystem müsste nach der angewandten Theorie jedoch anonym sein, damit die Informationen nicht als einseitiger Sanktionsmechanismus auch wiederum die volle Kooperation verhindern.

3.8 Geschlechterunterschiede

Passend zur aktuellen Diskussion über Frauenquoten und weibliche Führungskräfte kann hier Entwarnung gegeben werden: Organisationen brauchen keine neuen Informations- und Kommunikationssysteme. Sowohl die Kooperationsbereitschaft, als auch das Informationsbedürfnis von Frauen und Männern sind, bis auf wenige Ausnahmen, sehr ähnlich, wie folgende Einzelauswertungen zeigen:

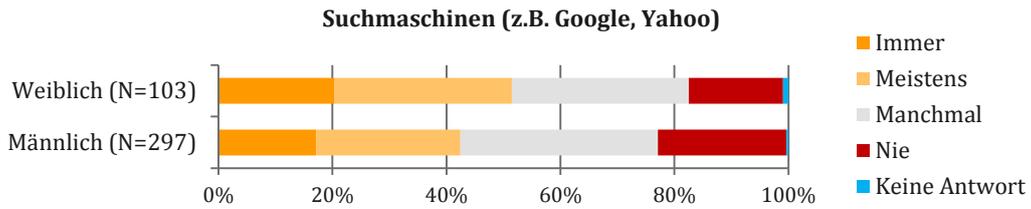


Abb. 8: Suchmaschinen

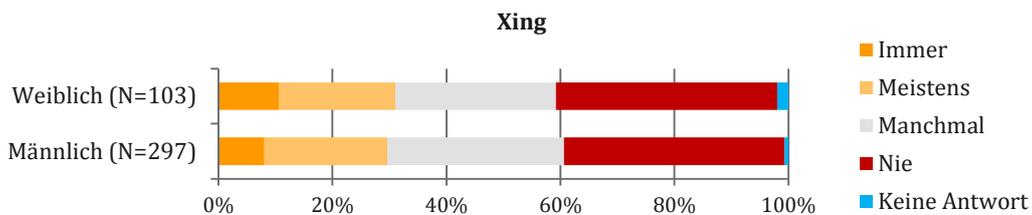


Abb. 9: Xing

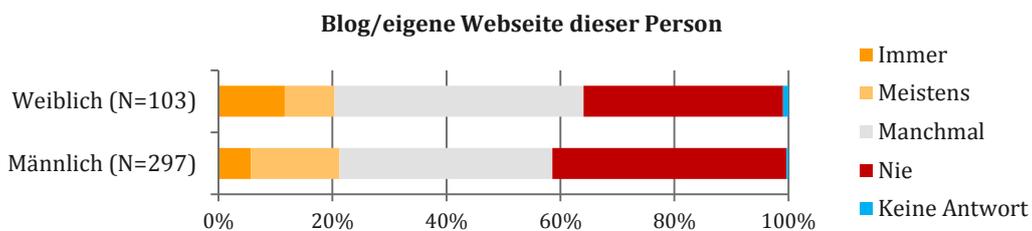


Abb. 10: Blog/Webseiten

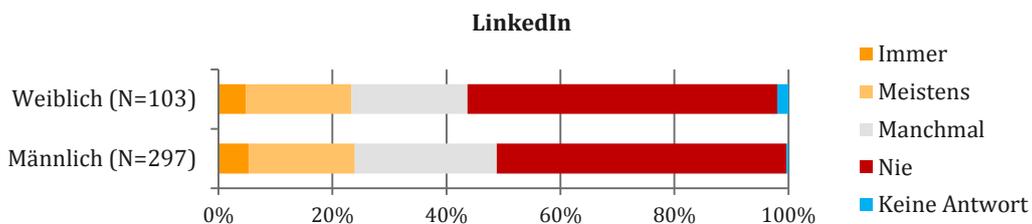


Abb. 11: LinkedIn

Frauen als Führungskräfte schätzen grundsätzlich die gleichen Informationen über neue Mitarbeiter. Sie informieren sich sogar intensiver über weitere digitale Medien und nutzen die Systeme im gleichen Ausmaß, jedoch mit einigen Besonderheiten. Auch sind sie nicht grundsätzlich misstrauischer als Männer. Die Studie befragte 95 weibliche und 276 männliche Manager. Somit beträgt der Anteil der Frauen in der Stichprobe 26 %, welches durchaus den faktischen Frauenanteil von 20 % bis 30 % in Führungspositionen widerspiegelt (Krieger et al. 2010, S. 10).

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist geringer, aber mit dieser Studie zeigt sich, dass dieser Sachverhalt nicht in den Variablen Vertrauen, Kommunikation, Kooperation, Informationssuche und Nutzung von Systemen begründet liegt. Insofern könnten sich Organisationen hier eher auf das Aufdecken dieser Unterschiede und den Umgang mit diesen durch Weiterbildungsmaßnahmen, jedoch in erster Linie auf andere Themen²² konzentrieren.

Einzelne Unterschiede der Kommunikationsmedien sind Gegenstand einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit, wie auch die Analyse des reichhaltigen Datenmaterials, um die obigen Thesen quantitativ zu belegen.

3.9 Kooperation im öffentlichen Dienst

Etwas erhöht ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen im (halb-)staatlichen Sektor, hier steigt der Anteil der Frauen auf über 30 %, was aber keinen Rückschluss auf einen Zusammenhang mit der „Vertrauens Klimaveränderung“ im öffentlichen Dienst zulässt.

Das Vertrauen und die Kooperation im öffentlichen Dienst sind geringer ausgeprägt, als bei allen anderen Organisationsarten, wie Familienunternehmen, Kapitalgesellschaften, oder auch Aktiengesellschaften. Die Tatsache des geringeren Vertrauens ist mit einer Signifikanz von 90 % belegbar und gilt für alle hierarchieübergreifend.

Dieser Sachverhalt wird auch in den individuellen Kooperationsstrategien, bei der Frage „Sie und ein Kollege starten ein Projekt: Wie verhalten Sie sich?“ widergespiegelt: Die Stichprobe teilt sich in zwei Gruppen: 1) Voller Teameinsatz ohne Einschränkungen („Ich kooperiere in jedem Fall“) und 2) Taktische Kooperation.

²² Beispielsweise flexible, bezahlbare, qualitative Kinderbetreuung sowie flexible Arbeitsplatz- und Zeitgestaltung.

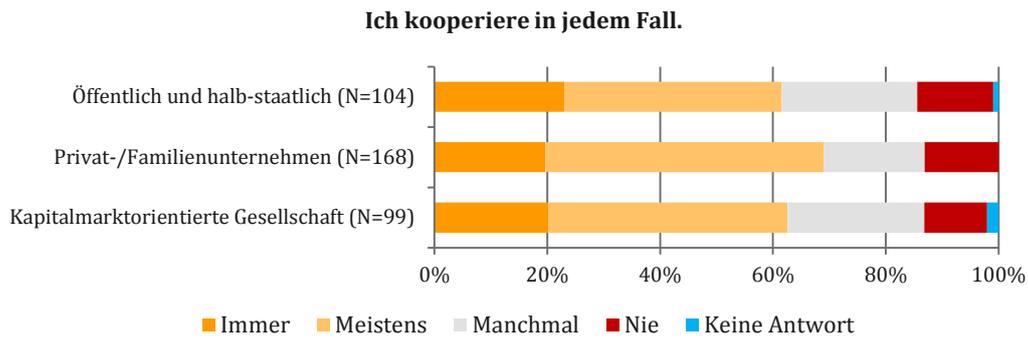


Abb. 12: Organisationsform und volle Kooperation

Obige Verhaltensalternative 1) könnte man als radikal optimistische Einstellung bezeichnen, auch wenn sich tatsächlich immer über 20 % der Befragten so verhalten, in allen unterschiedlichen Organisationen.

Unterschiedliche Strategien zeigen sich im Bereich des taktischen Verhaltens.

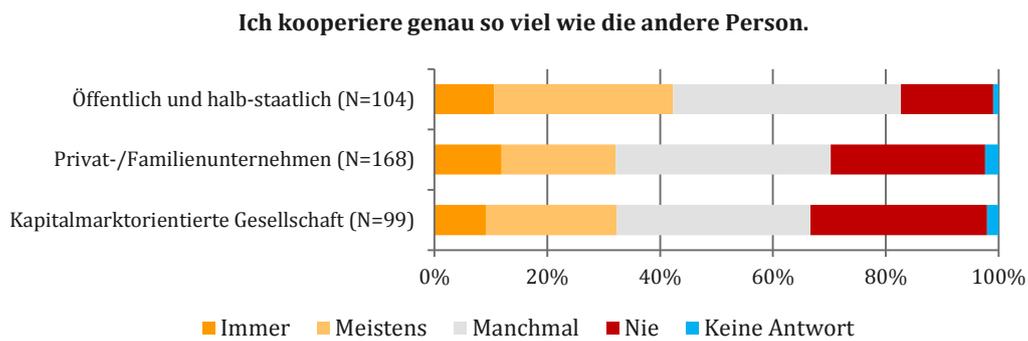


Abb. 13: Organisationsform und „Tit-For-Tat-Strategie“

Erste obere Grafik entspricht dem alttestamentarischen „Wie Du mir, so ich Dir“²³ und damit einem Verhalten, das immer das Verhalten des anderen widerspiegelt: Kooperiert der eine, kooperiert der andere auch und umgekehrt. Dieses findet sich klar verstärkt in (halb-) staatlichen Institutionen.

²³ Spieltheoretisch als „Tit-For-Tat-Strategie“ bezeichnet, vgl. (Tadelis 2013, S. 354, Hatfield 2012, Carmichael 2005).

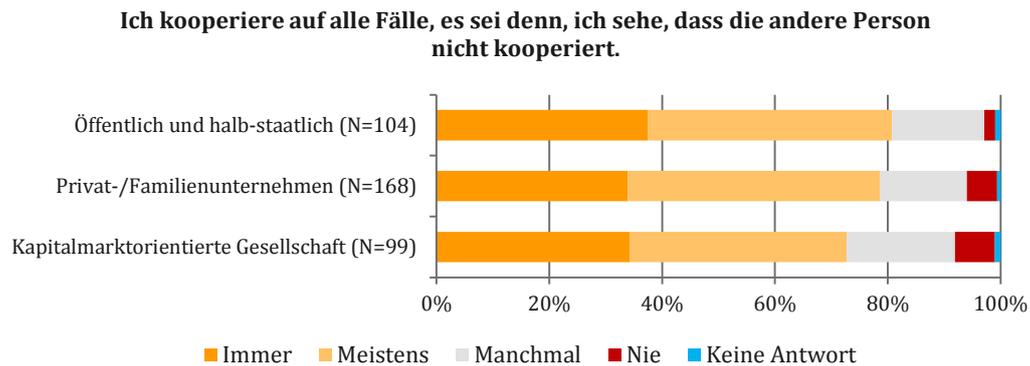


Abb. 14: Organisationsform und „Grim-Strategie“

Auch die Strategie, erst mal zu kooperieren und abzuwarten, wie sich das Gegenüber anschließend verhält²⁴, um im Zweifelsfall durch Abbruch der Kooperation schadensfrei herauszugehen, findet sich in öffentlichen Institutionen. Über 25 % der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes warten zunächst ab, wie sich der Andere verhält, oder kooperieren meist erst dann, wenn der andere auch kooperiert (16 %). In der Summe besteht also die Situation, dass bei einer hohen Anzahl der Konstellationen nichts passiert, bis einer anfängt im Team zu kooperieren.

Unter der Bedingungen der taktischen Individualstrategien, ist die wichtigste Empfehlung, früh (bei Projektstart) Anzeichen für eine Kooperation zu zeigen, beispielsweise, indem Einzeltätigkeiten proaktiv übernommen werden, oder Vertrauen durch Freiwilligenarbeit gefördert wird. Dieses Segment unserer Datenbasis bietet zahlreiche, innovative Handlungsoptionen für das Management und bildet die Grundlage für die nächste Veröffentlichung.

3.10 Unterschiede in nationalen und internationalen Unternehmen

Im nationalen und internationalen Vergleich²⁵ zeigt sich, dass Zwang bei national tätigen Unternehmen zu stärkerer Kooperationsverweigerung führt.

²⁴ Als „Grim-Strategie“ betitelt, vgl. (Tadelis 2013, S. 198f).

²⁵ Hintergrund dieser Fragestellung war, ob die geographische Distanz zu Änderungen der untersuchten Variablen führen könnte, beispielsweise hinsichtlich Kommunikation, Information und deren Kanälen.

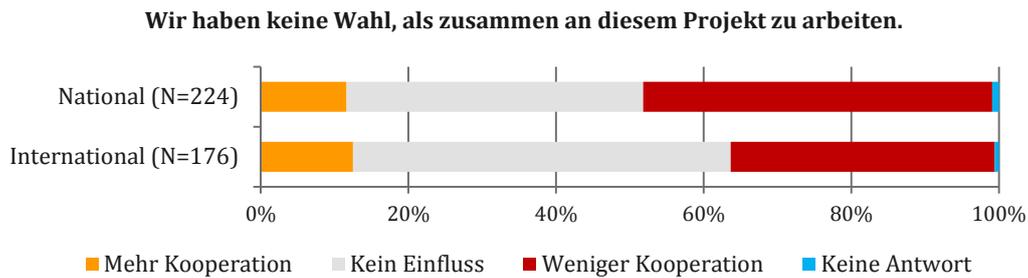


Abb. 15: National/international tätige Unternehmen und Zwang

Der Zwang, gemeinsam an Projekten zu arbeiten, führt bei nationalen Unternehmen in fast der Hälfte der Fälle zu weniger Kooperation, bei internationalen Unternehmen ist dieser Anteil geringer.

Umgekehrt könnte man schließen, dass Freiwilligkeit das ausschlaggebende Kriterium für eine gute Zusammenarbeit sein müsste, auch dieses wurde untersucht. Freiwilligkeit oder Ehrenamtlichkeit bei Projekten wird in nationalen Unternehmen zu einem hohen Teil positiv eingestuft, wird jedoch auch von fast 10 % der Befragten abgelehnt. Es scheint, dass die Freiwilligkeit der Entscheidung, ob der Mitarbeiter in einem Projekt teilnehmen möchte, in national tätigen Unternehmen stärker von Bedeutung ist. Die freiwillige Teilnahme oder auch ehrenamtliche Projekte werden als sehr positiv wahrgenommen, bis auf eine kleine Gruppe in nationalen Unternehmen, welche diese ablehnt.

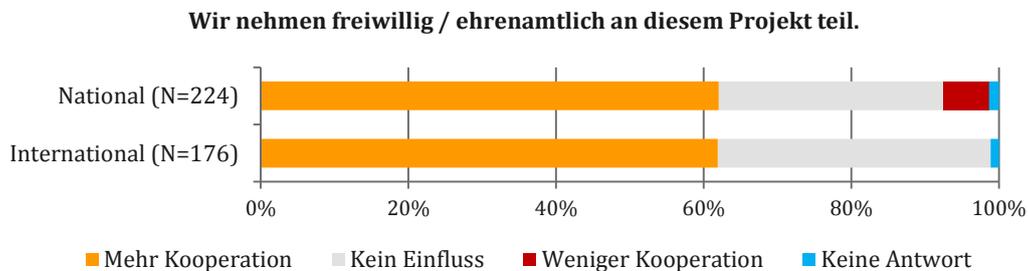


Abb. 16: National/International und Freiwilligkeit

3.11 Unterschiede der Arbeitswelt zwischen Schweizern und Deutschen

Als Schweizer Fraktion einer deutschen Forschungsgruppe, im Team von Schweizern und Deutschen, auf der Basis einer Deutsch-Schweizer-Studie, möchte dieser Artikel auch ein paar Besonderheiten in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Schweizern ausführen.

Zusammengefasst kann festgestellt werden: Das **was** ist nicht anders, nur das **wie**.

Schweizer informieren sich etwas mehr vor der Zusammenarbeit; sie nutzen alle Kontaktarten und (digitalen) Kommunikationskanäle. Kommt allerdings eine Kooperation zu Stande, dann sind sie vertrauensvoller und zeigen eine erhöhte Kooperationsbereitschaft. Einige Medien, in den ein Unterschied in der Intensität der Nutzung besteht, sind LinkedIn und Xing, Email, Telefon, Videokonferenz und Chat. Es ist also keineswegs der Fall, dass die Medien, Kommunikations- und Informationswege anders zu betrachten sind, nur das WIE der Nutzung ist eben unterschiedlich.

Signifikante Unterschiede in der Zusammenarbeit zeigen sich bei der Datenanalyse bezüglich folgender Themen: Aufrechterhalten der Kooperation, auch wenn das Gegenüber die Organisation verlässt (Rente / Kündigung) oder freiwilliges Engagement. In Referenz zum letzten Abschnitt wird hier als Illustration das Thema: Freiwillige / ehrenamtliche Teilnahme an Projekten aufgenommen.

Schweizer erwarten durch Freiwilligkeit ein klar höheres Engagement. 73 % aller befragten Schweizer geben an, dass dies bei ihnen zu höherer Kooperationsbereitschaft führt. Als Managementimplikation bedeutet dies, dass Kooperationsdruck bei Schweizern eher negativ aufgenommen wird.

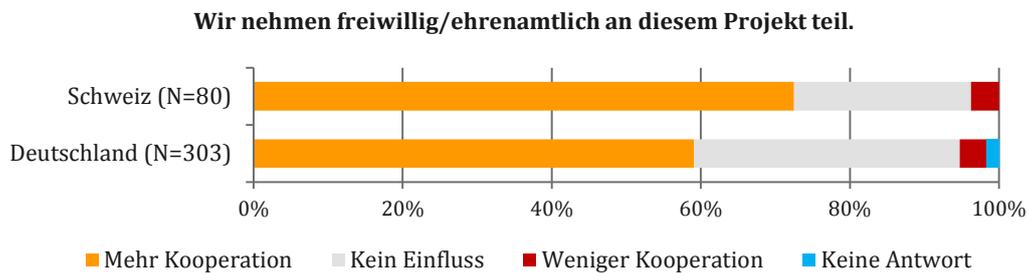


Abb. 17: Deutschland/Schweiz und Freiwilligkeit

Noch eine Handlungsempfehlung unserer iConFi Studie, wenn zu Schweizern eine Vertrauensbasis entwickeln werden soll: Schweizer nutzen lieber das Telefon, als die E-Mail und die Videokonferenz ist auch beliebter, als bei Deutschen.

4 Überblick der Ergebnisse

Innovativ an dieser unabhängigen, neutralen und wissenschaftlichen Studie im deutschsprachigen Raum ist: Vertrauen und Teamwork im rationalen Kontext zu analysieren, überhaupt innerhalb von Organisationen auf allen Führungsebenen zu betrachten, durch eine Studie von 400 Managern zu validieren, im Kontext von Kooperation, Information und Kommunikation mit neuen Medien zu instrumentalisieren, rational zu fundieren und praktische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Rationales Vertrauen im Management wird wie folgt definiert: Eine relationale, handlungsrelevante Grundhaltung in Situationen der Unsicherheit in der Erwartung einer spezifischen Aktion des Gegenübers (Person / Gruppe) mit einem konkretem Ergebnis, einem Nutzen. Im Sinne der Ergebnisorientierung des Manageralltags werden angemessene, praxisorientierte Strategien und Handlungsalternativen abgeleitet.

Grundsätzlich können Aussagen in den folgenden Bereichen getroffen werden:

1. Vertrauen in der Arbeitswelt,
2. Informationssuche von Mitarbeitern,
3. Information und Kooperation,
4. Hierarchie und Auswirkungen auf Kooperation,
5. Babyboomer und Generation Y,
6. Entlohnungs- und Bewertungssysteme,
7. Projektarbeit,
8. Geschlechterunterschied,
9. Kooperation im öffentlichen Dienst,
10. Unterschiede der Kommunikation in nationalen und internationalen Unternehmen,
11. Unterschiede der Arbeitswelt von Schweizern und Deutschen.

Eindeutige Ergebnisse und einzelne Handlungsempfehlungen dieses Artikels sind:

- Vertrauen wird in über 90 % der Fälle, als wichtig oder sehr wichtig eingestuft und nimmt mit zunehmender Distanz, beispielweise im Vergleich von innerhalb zu außerhalb der Organisation, ab. Keinem einzigen Befragten ist Vertrauen unwichtig.

- Vertrauensfördernde Kontaktarten sind das persönliche Treffen und das Telefongespräch. Der Chat fördert nicht die Vertrauensbasis. Die wichtigsten Informationsquellen sind: Andere Mitarbeiter, das Internet und interne Unternehmenswebseiten.
- Sympathie und das Mitteilen von persönlichen Informationen (Hobbies / Interessen) sind ausschlaggebend für Vertrauen und Kooperation. Auf der Sachebene ist bereichsbezogene Berufserfahrung ein bedeutender Faktor. Beides sollte in internen Informationsmöglichkeiten und Technologien berücksichtigt werden.
- Information über: Kulturellen Hintergrund, (hohes) Ausbildungsniveau, gute Leistungsberichte und berufliche Stationen in renommierten Institutionen und Unternehmen könnten weniger abgebildet werden, da das Risiko der Polarisierung und damit der teilweisen Nicht-Kooperation besteht. Insbesondere gilt dies für die Zugehörigkeitsdauer zur Organisation und den Karrierelevel.
- Es gibt ein Kooperationsproblem zwischen Baby Boomern und Generation Y. Als Lösungsansätze bieten sich hier Teambewertung und Freiwilligkeit an, um diese Gruppen gesteuert aufeinander treffen zu lassen. Diese Form der Zusammenarbeit sind die einzigen Möglichkeiten, welche beide schätzen.
- Die Teambewertung, wie auch die Teamentlohnung, sind eindeutig kooperationsfördernd, im Gegensatz zur individuellen Leistung, verbunden mit der Entlohnung dieser Einzelleistung.
- „Always change a losing team“: Es ist notwendig, bei mangelnder Kooperation und Zufriedenheit in vergangenen Projekten Mitglieder zumindest teilweise neu zu besetzen. Sollte es einmal eine schlechte Erfahrung gegeben haben, wird kein Vertrauen und keine Kooperation mehr eintreten. Es gibt kaum eine zweite Chance. Gute Erfahrungen im Team und der Ruf einer Person gelten als beste Empfehlung und sind ausschlaggebend für Teamwork, dies gilt für alle Altersgruppen. Für Kooperationsysteme ist hier zu überlegen, ob ein System, welches eine anonyme Bewertung der Teilnehmer zulässt und dies auch in zukünftigen Projekten berücksichtigt, nicht erfolgsversprechender für eine Organisation ist. Dieses müsste nach den Strategien der Kooperation jedoch anonym gewährleistet werden, hätte dann aber eine höhere Auswirkung als das Erstellen von Leistungsberichten.
- Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist geringer, jedoch lässt sich mit dieser Studie definitiv sagen, dass dieser Sachverhalt nicht in Vertrauen, Kommunikation, Kooperation, Informationssuche und Nutzung von Systemen begründet liegt. Frauen als Führungskräfte schätzen die gleichen Informationen über neue Mitarbeiter, sie informieren sich sogar noch mehr über digitale Medien und wenden die Systeme im gleichen Ausmaß an, mit ein paar Besonderheiten.

- Das Vertrauen und die „nicht-taktische“ Kooperation im öffentlichen Dienst sind geringer ausgeprägt als bei allen anderen Organisationsarten, dies ist belegbar und gilt hierarchieübergreifend. Über 25 % der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes warten erst ab, wie sich der Andere verhält, also kooperieren überhaupt meist erst dann, wenn der andere auch kooperiert (16 %). Unter diesen Bedingungen ist die wichtigste Empfehlung, bei Projektstart Anzeichen für eine Kooperation zu demonstrieren, beispielsweise indem Einzeltätigkeiten proaktiv übernommen werden, oder Vertrauen durch Freiwilligenarbeit gefördert wird.
- Im nationalen und internationalen Vergleich zeigt sich, dass Zwang bei national tätigen Unternehmen zu stärkerer Kooperationsverweigerung führt. Im Gegensatz dazu wird Freiwilligkeit oder Ehrenamtlichkeit bei Projekten in nationalen Unternehmen zu einem hohen Teil positiv eingestuft. Es scheint, dass die Wahlfreiheit, ob der Mitarbeiter an einem Projekt teilnehmen möchte, explizit in nationalen Unternehmen stärker gefordert wird.
- Schweizer haben ein anderes Kommunikationsverhalten, nutzen also andere Kanäle intensiver als Deutsche und informieren sich generell vor der Zusammenarbeit mehr über potentielle Kooperationspartner. Schweizer nutzen lieber das Telefon als die E-Mail. Umgekehrt ist die Videokonferenz beliebter als bei Deutschen. Wenn jedoch nach der Informationssuche ein Vertrauensverhältnis zustande kommt, schenken Schweizer mehr Vertrauen und kooperieren uneingeschränkter, auch gegenüber Vorgesetzten. Freiwilligenarbeit und Ehrenamt wird in der Schweiz mehr geschätzt, implizit ist der Zwang zur Projektteilnahme bei Schweizern kontraproduktiv.
- Die für die iConFi Studie erhobenen Daten haben damit zahlreiche Anwendungsfelder und Potentiale für weitere Forschung und Veröffentlichungen aufgedeckt. Dieser Artikel ist lediglich ein Überblick über einige zentrale Ergebnisse in den unterschiedlichen Feldern. Weitere Veröffentlichungen zu verschiedenen Einzelthemen sind in Arbeit.
- Es ist das Anliegen von iConFi und dem Institut für Kooperationssysteme, rationale Handlungsalternativen zu entwickeln, um Vertrauen und Teamwork in der digitalen Welt zu fördern.

Literaturverzeichnis

ANTOL, A (2005): *Developing Trust in Virtual Inter-Organisational Networks: A Multi-Disciplinary Perspective*. Master Thesis, Universität St. Gallen.

BACHMANN, REINHARD & INKPEN, ANDREW C (2011): Understanding Institutional-Based Trust Building Processes in Inter-Organizational Relationships. *Organization Studies*, 2/2011 (32), S. 281–301.

BASS, BERNARD M & BASS, RUTH (2008): *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4. Auflage. Auflage. Free Press.

BITKOM (2013): Soziale Netzwerke 2013 - Dritte, erweiterte Studie, Berlin: BITKOM.

BUGHIN, JACQUES; CHUI, MICHAEL & HARRYSSON, MARTIN (2015): Transforming the Business through Social Tools. Studie, McKinsey&Company.

CARMICHAEL, F. (2005): *A Guide to Game Theory*. New York: Prentice Hall.

DASGUPTA, PARTHA (2000): Trust as a Commodity. In: GAMBETTA, DIEGO (Hrsg.): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: University of Oxford: Department of Sociology, S. 49–72.

DESAI, MEGHNAD (2001): Sen-sational Economist. *The Wilson Quarterly*, 3/2001 (25), S. 86.

EBERL, PETER (2004): The Development of Trust and Implications for Organizational Design: a Game- and Attribution-Theoretical Framework. *Schmalenbach Business Review*, July 2004/2004 (56), S. 258–273.

FALK, ARMIN (2001): Homo Oeconomicus Versus Homo Reciprocans: Ansätze für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild? Working Paper 79, Zürich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

FRANKENA, WILLIAM K (1994): *Analytische Ethik. Eine Einführung*, 5. Auflage. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

HATFIELD, MICHAEL (2012): *Game Theory in Management: Modelling Business Decisions and their Consequences*. Farnham: Gower Publishing.

- HEGSELMANN, RAINER (1992): Ist es rational, moralisch zu sein? In: LENK, HANS & MARING, MATTHIAS (Hrsg.): *Wirtschaft und Ethik*. Stuttgart: Reclam, S. 165–185.
- KOCH, MICHAEL; MÖSLEIN, KATHRIN; SCHLICHTER, JOHANN H & REICHWALD, RALF (2004): TiBiD - Trust Building and Matchmaking Support for Virtual Enterprises. In: *Proceedings of the 17th Bled eConference: eGlobal*. Bled.
- KRIEGER, RALPH; PEKRUHL, ULRICH; LEHMANN, MARA & GRAF, MAGGIE (2010): 5. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010: Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- LAMBERT, KLAUS D (2000): *Handlungstheorie zwischen Kommunitarismus und Rational Choice*. Dissertation, Universität Mannheim.
- LUHMANN, NIKLAS (1979): *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- MAYER, ROGER C; DAVIS, JAMES H & SCHOORMAN, DAVID F (1995): An integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 3/1995 (20), S. 709–734.
- MCCAIN, ROGER (2010): *Game Theory: A Nontechnical Introduction to the Analysis of Strategy*. Hackensack: World Scientific.
- MCEVILY, BILL; WEBER, ROBERTO A; BICCHIERI, CHRISTINA & HO, VIOLET T (2006): Can Groups Be Trusted? An Experimental Study of Trust in Collective Entities. In: BACHMANN, RICHARD & ZAHEER, AKBAR (Hrsg.): *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 52–67.
- MÜHL, JOHANNES KARL (2014): *Organizational Trust: Measurement, Impact, and Role of Management Accountants*. Cham: Springer.
- PFISTERER, STEPHAN; STREIM, ANDREAS & HAMPE, KATJA (2013): *Arbeit 3.0: Arbeiten in der digitalen Welt*, Berlin: BITKOM.
- RICHTER, ALEXANDER; SCHIMEK, INES; KRAMER, MARKUS; LEMAN, FRITJOF & KOCH, MICHAEL (2014): Status quo der Vernetzten Organisation. In: RICHTER, ALEXANDER (Hrsg.): *Vernetzte Organisation*. München: de Gruyter Oldenbourg, S. 35–48.
- RIPPERGER, TANJA (2003): *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.

- ROUSSEAU, DENISE M; SITKIN, SIM B; BURT, RONALD S & CAMERER, COLIN (1998): Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 3/1998 (23), S. 393–404.
- SCHLICHTER, JOHANN H; BÜSSING, ANDRE & REICHWALD, RALF (2003): Telekooperation in Beziehungsnetzwerken für informationsbezogene Dienstleistungen. Technischer Bericht TUM-I0316, München: Institut für Informatik, Technische Universität München.
- SEARLE, ROSALIND H & SKINNER, DENISE (2011): *Trust and Human Resource Management*. Edward Elgar.
- SEN, AMARTYA (2009): *Ökonomische Ungleichheit*. Marburg: Metropolis.
- TADELIS, STEVEN (2013): *Game Theory: An Introduction*. Princeton: Princeton University Press.
- TAMMENA, EVA-ELIANE (2003): *Sens Theorie der Befähigungen*. Diplomarbeit, Fakultät für Betriebswirtschaft, Ludwig-Maximilian Universität.
- TAMMENA, EVA-ELIANE (2009): *Erfolg durch Entscheidungsfreiheit: wertorientierte Unternehmensführung mit Sen*. In: VOSENKUHL, WILHELM (Hrsg.): *Philosophie im Kontext* 13. Berlin: LIT.
- WEIBEL, ANTOINETTE (2002): *Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken: Vertrauen und Kontrolle zur Lösung des sozialen Dilemmas*. Zürich: Springer.
- WISE, THOMAS P (2013): *Trust in Virtual Teams: Organization, Strategies and Assurance for Successful Projects*. Farnham: Gower.

Autorenverzeichnis

Dr. Eva-Eliane Tammena

www.kooperationssysteme.de/personen/tammena
eva@tammena.com

Dr. Eva Tammena, geboren 1976, hat neben dem Beruf Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU), Philosophie an der Philosophischen Fakultät S.J. und Kommunikation an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing studiert. Anschliessend hat sie im Bereich Strategie, Kommunikation, Information, Organisation und nachhaltiger Unternehmensführung an der LMU München promoviert. Neben ihrem Beruf als internationale Beraterin in diesem Bereich (u. a. Accenture, Malik, Sky, Red Bull) ist Dr. Tammena seit 1999 hier auch wissenschaftlich, ehrenamtlich und sozial tätig.



Davide Miggiano

<https://www.linkedin.com/in/dmiggiano>
davide_miggiano@hotmail.com

Davide Miggiano, geboren 1992, hat sowohl Betriebswirtschaft, als auch Internationale Beziehungen studiert und beginnt den Master in Strategy & International Management an der Universität St. Gallen. Parallel zu seiner Ausbildung hat er Erfahrungen in der Konsumgüter-, Finanz- und Beratungsbranche gesammelt, diverse Auslandsaufenthalte absolviert (USA, Niederlande (Minor in Game Theory an der Rotterdam School of Management), Spanien) und sich als Freiwilliger bei AFS Schweiz sowie St. Gallen Model United Nations engagiert.



iConFi – Digitales Vertrauen und Teamwork in Organisationen (Managementstudie 2015)

In der unabhängigen, wissenschaftlichen iConFi-Studie wird das Thema Vertrauen, Kommunikation und Teamwork in der digitalen Welt in einem messbaren, rationalen und übergreifenden Kontext betrachtet. Der Fokus liegt auf der erfolgreichen Information, Kommunikation, Technologie-nutzung, Kooperation und damit Wertschöpfung innerhalb von Organisationen. Dieser Ansatz wird durch eine fundierte Stichprobe von 400 deutschsprachigen Managern validiert. Auf Basis einer Abweichungsanalyse werden handlungsorientierte, praktische Maßnahmen für alle Führungskräfte im digitalen Zeitalter abgeleitet. Dabei wurde vor allem folgenden Fragen nachgegangen: Wie

kommt effizientes Teamwork zustande? Welche Einflussfaktoren sind wichtig? Welche Informationen, Einflussgrößen, Kanäle, Kontaktmöglichkeiten spielen eine Rolle? Wie wirken sich spezifische Maßnahmen aus? Wie kann Vertrauen und Kooperation durch einen Benchmark messbar gemacht werden? Welche Handlungsimplicationen ergeben sich für das Management? Welche Investitionen sind auf Basis valider Daten sinnvoll? Dieser Artikel ist lediglich ein Überblick über zentrale iConFi Forschungsergebnisse. Die spieltheoretisch fundierte Umfrage strukturiert die Basis für weitere Analyse in den zukünftigen Veröffentlichungen der Einzelperspektiven.

Schnittstellen Middleware
Activity Streams
Schema Authentifizierung **Dienst**
Mashup Filterung
Daten **Protokolle** Caching
Social Software
Aggregation **API**

ubiquitär Information
multi-user Interaktionszonen
Interaktive Großbildschirme
Freudvolle Nutzung **Usability**
Visualisierung Benutzerakzeptanz
Sozialer Kontext
Tablets & Smartphones
pervasive multi-touch
Informationsstrahler

Awareness Simplicity
Social Guidelines **Enterprise 2.0**
Aneignung Einführung
Anforderungsanalyse **Motivation**
Nutzungsoffenheit
Erfolgsmessung Social Business
Partizipation
Wissensmanagement **Community**
Social Networking

ISBN 978-3-943207-11-8
9 783943 207118