

Vertrauen und Sozialisation

Daniela Asmus

Henrik Bütow

Tilman Schmieder

Gliederung

1	Problemstellung und Aufbau der Arbeit	1
2	Vertrauen	2
2.1	Vertrauensbegriff.....	2
2.2	Entwicklung von Vertrauen.....	3
2.3	Fazit	5
3	Betriebliche Sozialisation.....	7
3.1	Grundlagen	7
3.1.1	Sozialisation im betrieblichen Umfeld und Sozialisationserfolg	7
3.1.2	Sozialisationsmuster	8
3.2	Der Zusammenhang zwischen psychologischem Vertrag und Sozialisation	9
3.3	Erfolgsfaktoren betrieblicher Sozialisation	10
4	Das Verhältnis von Vertrauen und Sozialisation.....	12
4.1	Einfluss der Sozialisationsmuster.....	12
4.2	Die Wirkung von Sozialisationsfaktoren auf das Vertrauen	13
4.2.1	Stabiles Arbeitsumfeld	13
4.2.2	Arbeitsaufgabe.....	13
4.2.3	Soziale Beziehungen	14
4.3	Rahmenbedingungen und Fazit	15
	Literaturverzeichnis	17

1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Thema dieser Arbeit ist das menschliche Verhalten in Organisationen. Untersucht wird der Zusammenhang zweier Konzepte des Organizational Behaviour – der betrieblichen Sozialisation und des Vertrauens.

Im Abschnitt 2 befassen wir uns mit der Frage, welche Faktoren das Entstehen von Vertrauen begünstigen. Aufbauend auf unserer Definition interpersonalen Vertrauens entwickeln wir eine Systematik vertrauensrelevanter Eigenschaften und Verhaltensweisen, die als Orientierungsmaßstab für die Konzeption vertrauensfördernder Strategien und Maßnahmen dienen kann.

Daran wird sich im Abschnitt 3 eine Betrachtung der Erfolgsfaktoren betrieblicher Sozialisation anschließen. Auf die Diskussion begrifflicher Grundlagen sowie die exemplarische Vorstellung zweier Sozialisationsmuster folgt die Erläuterung des Zusammenhanges zwischen psychologischem Vertrag und betrieblicher Sozialisation. Anschließend präsentieren wir einige Faktoren, die sozialisationsfördernd wirken.

Im Abschnitt 4 verknüpfen wir die beiden Konzepte interpersonales Vertrauen und Sozialisationserfolg indem wir die folgende Frage beantworten: „Tragen möglicherweise Bedingungen, die der betrieblichen Sozialisation zuträglich sind, zu einer Beeinträchtigung des Vertrauens bei?“ Hierbei legen wir die besprochenen Sozialisationsmuster zu Grunde. Schließen werden wir mit einer Betrachtung von – für die positive Beantwortung der Frage – relevanten Rahmenbedingungen.

2 Vertrauen

2.1 Vertrauensbegriff

„Vertrauen ist ein ubiquitäres Phänomen.“¹ So beginnt Ripperger (1998) ihre Ausführungen zur „Ökonomik des Vertrauens“. Vertrauen kann sowohl auf den Partner, den Freund, den Arzt, die Bank als auch auf die Politik, die Gerechtigkeit oder das „System“ gerichtet sein. Die Vertrauenthematik findet sich u.a. in Schriften der Philosophie, der Soziologie, der Psychologie, der Ökonomie und der Politikwissenschaft.² Entsprechend vielfältig sind die Versuche einer definitorischen Fassung des Vertrauensbegriffes.³ In dieser Arbeit beschränken wir uns auf Vertrauen in professionellen Beziehungen. Wir untersuchen das Vertrauen des Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten bzw. dem Unternehmen als Ganzem.

Mit dem Ziel, den Bedeutungskern interpersonalen Vertrauens zu ergründen, untersucht Laucken (2001) dessen umgangssprachliches Verständnis. Um sinnvoll von Vertrauen sprechen zu können, bedarf es zunächst einmal einer Gefährdung, d.h. der prinzipiellen Möglichkeit des Eintretens eines Schadens oder eines wie auch immer gearteten Nachteils (*Schadensmöglichkeit*) in einer Situation, die der Betroffene entweder nicht kontrollieren kann oder will (*Kontrollmangel bzw. Kontrollverzicht*). Als konstitutiven Kern des Vertrauens macht Laucken vor diesem Hintergrund eine Nicht-Schaden-Zufügens-Erwartung (*NSZ-Erwartung*) aus. Der Vertrauende erwartet, dass ihm der Interaktionspartner keinen Schaden zufügen bzw. den Eintritt eines solchen nicht zulassen wird. Hierzu ist es nicht erforderlich, dass der Interaktionspartner dem Vertrauenden besonders wohlwollend gesonnen ist, sondern lediglich, dass er sich „korrekt“ bzw. „professionell“ verhält. Laucken bezeichnet dieses Verhalten als „*Sich-bemühen-um*“. Wichtig ist allerdings, dass der Vertrauende dem Interaktionspartner die notwendige Kompetenz zuschreibt (*Kompetenzzutrauen*). Besitzt der Interaktionspartner nicht die zur Abwendung eines möglichen Schadens erforderlichen Fähigkeiten, so wird sich keine NSZ-Erwartung einstellen.⁴ Sowohl für die Zuschreibung des „*Sich-Bemühen-um*“ als auch für die der Kompetenz gilt ferner das Erfordernis einer gewissen Konstanz. Der Vertrauende muss davon ausgehen können, dass das Bemühen über den relevanten Zeit-

1 Ripperger (1998), S. 1.

2 Vgl. exemplarisch Hartmann/Offe (2001).

3 Eine Übersicht über eine kleine Auswahl solcher Definitionsversuche bietet Petermann (1996), S. 15.

4 Vgl. Laucken (2001), S. 20 f.

raum durchgehalten und die Kompetenz beibehalten wird (*Dauerhaftigkeit von Kompetenz und Bemühen*).⁵

Fasst man die angeführten Vertrauenskomponenten (Schadensmöglichkeit, Kontrollmangel bzw. Kontrollverzicht, NSZ-Erwartung, Kompetenzzutrauen, Zuschreibung von Sich-bemühen-um, Dauerhaftigkeit von Kompetenz und Bemühen) zusammen, so kann man den Vertrauensbegriff folgendermaßen definieren:

Beim interpersonalen Vertrauen handelt es sich um die subjektive Gewissheit des einen Interaktionspartners, in einer objektiv gefährvollen Situation, die er selbst nicht kontrollieren kann bzw. will, keinen Schaden zu erleiden, wobei sich die Gewissheit auf die dem anderen Interaktionspartner für den relevanten Zeitraum zugeschriebene Kompetenz sowie auf von ihm dauerhaft erwartete, auf die Abwendung des möglichen Schadens gerichtete Bemühenshandlungen gründet.

Wir werden diese Vertrauensdefinition im Folgenden sowohl auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung als auch auf die Beziehung des Mitarbeiters zum Unternehmen anwenden. Auch bei letzterer von *interpersonalem* Vertrauen zu sprechen, ist insofern angebracht, als dem Unternehmen durch den Mitarbeiter personale Merkmale – wie Kompetenz und Bemühen – zugeschrieben werden können.⁶

2.2 Entwicklung von Vertrauen

Menschen vertrauen Personen, die sie für *vertrauenswürdig* halten. In der Literatur finden sich an verschiedenen Stellen Sammlungen von Merkmalen, welche die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit beeinflussen sollen.⁷ Neubauer (1997) fasst die für die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung relevanten Aspekte zu vier Kategorien zusammen. Er unterscheidet *Kompetenz, Wohlwollen, Konsistenz* sowie *Offenheit und Ehrlichkeit*.⁸ Mayer et al. (1995) differenzieren in ihrem Vertrauensmodell zwischen *ability, benevolence* und *integrity*.⁹ Darüber hinaus berücksichtigen sie auch die Vertrauensneigung des Vertrauenden (*propensity to trust*).¹⁰ Wir möchten an dieser Stelle an den Überlegungen Lauckens zur umgangssprachlichen Bedeutung des Vertrauensbegriffs¹¹ an-

⁵ Vgl. Laucken (2001), S. 23 f. und S. 36.

⁶ Vgl. Laucken (2001), S. 57 f.

⁷ Vgl. exemplarisch Gabarro (1978), Butler/Cantrell (1984), Mayer et al. (1995).

⁸ Vgl. Neubauer (1997), 106 f.

⁹ Vgl. Mayer et al. (1995), S. 717 ff.

¹⁰ Vgl. Mayer et al. (1995), S. 714 ff.

¹¹ Vgl. Laucken (2001), S. 19 ff. und S. 363.

knüpfen und uns bei der Zusammenstellung vertrauensrelevanter Eigenschaften und Verhaltensweisen an unserer Definition interpersonalen Vertrauens orientieren.

Zu einer Vertrauensbeziehung gehören die beiden Interaktionspartner, Vertrauensgeber (trustor) und Vertrauensnehmer (trustee). Für das Ausmaß des Vertrauens sind folglich sowohl die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers als auch die Vertrauensneigung des Vertrauensgebers relevant. Da Interaktionen immer in einem bestimmten sozialen Kontext stattfinden, sind zudem Situationsvariablen, wie beispielsweise gesellschaftliche und organisationale Rahmenbedingungen, von Bedeutung.¹²

Die individuelle *Vertrauensneigung* ist insbesondere von Rotter (1967, 1971, 1980) untersucht worden. Da es sich hierbei annahmegemäß um eine stabile Persönlichkeitseigenschaft handelt, die von Seiten des Unternehmens nicht beeinflusst werden kann, ist diese Variable für unsere Überlegungen nur von nachrangiger Bedeutung. Es wäre allenfalls denkbar – im Interesse einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Unternehmen – bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern mittels eines Persönlichkeitstest, diejenigen herauszufiltern, die sich als besonders misstrauisch erweisen.

Die wahrgenommene *Vertrauenswürdigkeit* des Interaktionspartners wird durch vier Komponenten unserer Vertrauensdefinition, das Kompetenzzutrauen, die Annahme des Beibehaltens der Kompetenz, das zugeschriebene „Sich-bemühen-um“ und das Durchhalten der Bemühenshandlungen, bestimmt. Der Begriff der „Kompetenz“ ist hier sehr weit zu interpretieren. Er umfasst alle jeweils relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten, schließt fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen ein und beinhaltet beispielsweise auch den Zugriff auf Ressourcen und die Möglichkeit, den eigenen Willen gegen Widerstände durchzusetzen. Der Begriff des „Sich-bemühen-um“ umfasst Haltung, Vorsatz und Handeln.¹³ Der Vertrauende geht davon aus, dass sein Interaktionspartner ihm gegenüber nicht missgünstig, sondern zumindest neutral – besser wohlwollend - eingestellt ist, und dass dieser die Absicht hat, einen möglichen Schaden vom Vertrauenden abzuwenden. Er erwartet, dass sich der Interaktionspartner - der jeweiligen Situation angemessen - „korrekt“ bzw. „professionell“ verhalten wird. Das Ausmaß des Vertrauens wird dann besonders groß sein, wenn der Vertrauensgeber davon ausgeht, dass sein Interaktionspartner ihm wohlgesonnen ist. Die Nicht-Schadens-Erwartung reicht zwar aus, um ein Vertrauensverhältnis zu begründen, zu dessen Vertiefung muss die Beziehung jedoch von wechselseitigem Wohlwollen getragen wer-

¹² Vgl. Martin/Drees (1999), S. 72 ff.

¹³ Vgl. Laucken (2001), S. 33.

den.¹⁴ Unter dem Begriff des „Sich-bemühen-um“ fassen wir deshalb dem Interaktionspartner zugeschriebene Merkmale wie Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit, Integrität, Loyalität, Diskretion, Hilfsbereitschaft und Fairness zusammen.

Für die Wahrnehmung von Vertrauenswürdigkeit ist ferner die Annahme der *Dauerhaftigkeit von Kompetenz und Bemühen* von Bedeutung. Der Vertrauende muss davon ausgehen können, dass über den relevanten Zeitraum sowohl die Kompetenz beibehalten als auch die Bemühenshandlungen durchgehalten werden. Insbesondere hinsichtlich des Durchhaltens der Bemühenshandlungen ist es wichtig, dass der Vertrauensnehmer sich – auch wenn Probleme auftauchen – als ausdauernd und zuverlässig erweist. Vertrauensmerkmale wie Treue, Verlässlichkeit, Vorhersagbarkeit und Konsistenz des Verhaltens spielen hier eine Rolle.

Neben der Vertrauensneigung des Trustors und der Vertrauenswürdigkeit des Trustees können auch *organisationale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen* einen Einfluss auf die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung haben. Auf der Ebene der Organisation können ein auf Offenheit und Transparenz angelegtes Informations- und Kommunikationssystem, faire und transparente Beurteilungsverfahren, partizipative Entscheidungsverfahren oder eine eigenverantwortliches Handeln ermöglichende Arbeitsorganisation positive Wirkungen entfalten. Zu den Einflussfaktoren auf gesellschaftlicher Ebene zählen beispielsweise der sich permanent vollziehende Wertewandel, die gesamtwirtschaftliche Situation, das Rechtssystem sowie die Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Im Gegensatz zu den organisationalen Rahmenbedingungen, die größtenteils in der Gestaltungsmacht der Unternehmensführung liegen, entziehen sich die gesellschaftlichen Einflussfaktoren jedoch i.d.R. einem direkten Einfluss von Seiten des Unternehmens.

2.3 Fazit

Aufbauend auf unserer Definition interpersonalen Vertrauens haben wir dargelegt, welche Faktoren die Vertrauensentwicklung im Betrieb beeinflussen können. Entscheidend für die Bildung einer Nicht-Schadens-Erwartung beim Mitarbeiter sind die dem Vorgesetzten zugeschriebene Kompetenz sowie diesem zugeschriebenes Bemühen/ Wohlwollen. Gleiches gilt für das Unternehmen als Ganzes. Weitere Einflussgrößen stellen die Vertrauensneigung des Mitarbeiters sowie organisationale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen dar. Relevant sind darüber hinaus sowohl die Interaktionshäufigkeit als auch die Interaktionsdauer. Der Mitarbeiter muss die Möglichkeit haben, in der In-

¹⁴ Vgl. Martin (2003), S. 126 f.

teraktion mit dem Vorgesetzten bzw. dem Unternehmen positive Erfahrungen zu sammeln, die als Grundlage für die Erwartungsbildung dienen können.

Vertrauen lässt sich letztlich nicht erzwingen. Es entsteht, wenn sich der Interaktionspartner als vertrauenswürdig erweist. Entscheidend ist dabei die Wahrnehmung des Vertrauensgebers. Möchte der Vorgesetzte/das Unternehmen das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen, so sollte er/es sich diesen gegenüber vertrauens-*würdig* verhalten.

3 Betriebliche Sozialisation

Das zweite grundlegende Konzept, das im Interesse dieser Ausarbeitung steht, ist das der Sozialisation im betrieblichen Umfeld. Dieses wird nachfolgend dargestellt.

3.1 Grundlagen

3.1.1 Sozialisation im betrieblichen Umfeld und Sozialisationserfolg

Jedes Individuum, das in ein Unternehmen eintritt, ist mit der Aufgabe konfrontiert, einen Platz in einem neuen Umfeld zu finden. Seine Denk- und Verhaltensmuster müssen aber nicht denen des Unternehmens entsprechen. Die Frage des Ausgleichs der Interessen des Unternehmens und des Individuums bildet die Grundlage für die betriebliche Sozialisation. Verschiedene Wissenschaften, wie z.B. die Soziologie, die Psychologie und die Pädagogik, versuchen eine Antwort auf diese Frage zu finden. Die soziologische Betrachtungsweise analysiert beispielsweise die Mechanismen, die eine Gesellschaft anwendet, um ihre Mitglieder zur Übernahme der vorherrschenden Verhaltensmuster zu bewegen.¹⁵ Heinz (1991) differenziert in seinem Aufsatz zur beruflichen Sozialisation die arbeits- und berufssoziologischen Ansätze weitergehend und unterscheidet rollentheoretische, subjektorientierte und psychologische Konzeptionen sowie beruflichen Habitus.¹⁶

Als Basis dieser Ausarbeitung dient die Definition von van Maanen und Schein aus dem Jahr 1979.¹⁷ *Danach wird die organisationale Sozialisation verstanden als Prozess, in dem Individuen das (soziale) Wissen und die Fähigkeiten erwerben, die eine Übernahme der Rolle in einer Organisation erlauben.*¹⁸

Von einer erfolgreichen Sozialisation kann auf der Grundlage dieser Definition gesprochen werden, wenn die Individuen, diejenigen fachlichen und sozialen Fähigkeiten erworben haben, die ihnen die Beteiligung am organisationalen Geschehen erlauben. Diese Auffassung findet sich auch bei Bartscher-Finzer und Martin (2003), die sich hierbei auf Bauer, Morrison und Callister (1996) stützen.¹⁹ Van Maanen und Schein betonen, dass eine erfolgreiche Sozialisation die Organisationsmitglieder in die Lage

¹⁵ Vgl. Hurrelmann (1993), S. 9.

¹⁶ Vgl. Heinz (1991).

¹⁷ Diese ist nach Heinz (1991, S. 400 f.), Basis eines rollentheoretischen Ansatzes.

¹⁸ Vgl. Van Maanen/Schein (1979), S. 211.

¹⁹ Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 58.

versetzt, alle üblichen und unüblichen Ereignisse im betrieblichen Umfeld aus der Perspektive des Unternehmens zu bewerten.²⁰

3.1.2 Sozialisationsmuster

Bartscher-Finzer und Martin (2003) erläutern in ihrem Aufsatz mehrere Sozialisationsmuster.²¹ Wir werden im Folgenden zwei von diesen exemplarisch vorstellen, weil diese für die verknüpfende Frage beider Konzepte eine wesentliche Bedeutung haben. Das gemeinsame Merkmal der vorgestellten Konzepte ist die einseitige Übernahme der Werte, Normen und Verhaltensmuster durch das Individuum.²²

In der Literatur gilt die Sozialisation durch Indoktrination als Standardfall.²³ Das Individuum übernimmt bei dieser Form der Sozialisation die Werte und Normen sowie die Verhaltensmuster des Unternehmens, ohne sie zu hinterfragen. Nach Bartscher-Finzer und Martin wirkt hier „die normative Kraft des Faktischen“²⁴. Als Beispiel kann die ungefragte Übernahme der Kleiderordnung, des Arbeitsbeginns und -endes und einer bestimmten Unternehmenssprache gelten.

Eine andere Form der einseitigen Sozialisation ist die der Sozialisation durch Zwang. In diesem Fall übernimmt das Individuum die Werte und Normen des Unternehmens, weil ihm anderenfalls eine Strafe droht. Es fügt sich in die vorgegebene Rolle ein, weil sich keine Alternative bietet.²⁵ Gibt es in einem Unternehmen beispielsweise die Regel, dass der Schreibtisch zum Feierabend aufzuräumen ist und keine Gegenstände liegen bleiben dürfen, und wird für jeden Gegenstand, der liegen bleibt, ein vergleichsweise hohes Strafgeld erhoben, so führt dies dazu, dass zum Feierabend alle Kollegen den Schreibtisch aufräumen.

Nach unserer Auffassung erfolgt die Festlegung des wirksamen Sozialisationsmusters zu einem großen Anteil durch die Wahrnehmung und Reaktion des Individuums: Übernimmt es Verhaltensmuster, ohne sie explizit wahrzunehmen und zu hinterfragen, liegt eine Sozialisation durch Indoktrination vor. Nimmt es die Verhaltensmuster demgegenüber wahr und widerstrebt es ihm, diese zu übernehmen, und er tut es entgegen seiner

²⁰ Vgl. Van Maanen/Schein (1979), S. 212. Eine beispielhafte Aufzählung von Verhaltensweisen, die eine erfolgreiche Sozialisation nach sich zieht, findet sich bei Kieser (1990).

²¹ Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 66 ff.

²² Darüber hinaus existieren auch Konzepte, die von einer wechselseitigen Beeinflussung ausgehen, z.B. die Rolleninnovation, die Bartscher-Finzer und Martin (2003, S. 66 ff.) ausführlich erläutern.

²³ Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 67.

²⁴ Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 67.

²⁵ Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 66.

Überzeugung, ist von einer Sozialisation durch Zwang auszugehen. Das Unterscheidungskriterium der beiden Muster ist zudem die Androhung von Strafe bei Nichttun.

3.2 Der Zusammenhang zwischen psychologischem Vertrag und Sozialisation

Die vorangehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass im Sozialisationsprozess die Individuen und „das Unternehmen“ zusammentreffen. Im Folgenden soll deshalb beleuchtet werden, auf welche Weise dieses Zusammentreffen stattfindet. Tritt ein neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen ein, schließen die beiden Parteien üblicherweise einen juristischen Arbeitsvertrag, der allgemeine Regelungen zur Tätigkeit trifft. Nicht geregelt werden in diesem einzelne Arbeitsaufgaben. Letztere sind Gegenstand des sogenannten psychologischen Vertrags zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, der als verhaltensbestimmende Grundlage des Arbeitsverhältnisses bezeichnet werden kann.²⁶

Im psychologischen Vertrag, der immaterieller Natur ist, werden die gegenseitigen Erwartungen aneinander festgehalten, die sich aufgrund subjektiver Wahrnehmungen und Bewertungen gebildet haben.²⁷ Beispielsweise wird ein Mitarbeiter, der für eine neue Arbeitsstelle einen aufwändigen Umzug und den Verlust seines bisherigen Umfeldes in Kauf nimmt, erwarten, dass der Arbeitsplatz sicher ist, ihm eine langfristige Perspektive bietet und eine entsprechende Belohnung gewährt wird. Der psychologische Vertrag hat entscheidende Bedeutung für die Verhaltensweisen des Arbeitnehmers. Ein Bruch des psychologischen Vertrags kann weitreichende Konsequenzen, wie zum Beispiel die Kündigung des Mitarbeiters, nach sich ziehen.²⁸

Aus der Immaterialität des psychologischen Vertrags ergibt sich, dass seine Umsetzung eine Konkretisierung erfordert. Werte und Normen sowie im Unternehmen übliche Verhaltensmuster, die bei der Konkretisierung Anwendung finden, gibt die Sozialisation in großem Maße vor.²⁹ Der Mitarbeiter kann jedoch über den psychologischen Vertrag ebenso Einfluss auf die Sozialisation nehmen, indem er neue Denk- und Verhaltensmuster einbringt. Beispielsweise stellt ein Unternehmen einen Vorgesetzten ein, an den die Erwartung gerichtet ist, die Abteilung zu neuen Erfolgen zu führen. Die Wahl der Methoden überlässt das Unternehmen dem Vorgesetzten. Dieser führt vor jedem Projekt

26 Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 54 f.

27 Rousseau (1989) definiert den psychologischen Vertrag folgendermaßen: an individual's beliefs about the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the person and another party.

28 Ausführliche Darstellungen zu den Konsequenzen des Bruchs des psychologischen Vertrags liefern beispielsweise Robinson (1996) und Wolfe Morrison/Robinson (1997). Turnley et al. (2003) untersuchen ebenso die Auswirkungen der Einhaltung des psychologischen Vertrags.

29 Vgl. Bartscher-Finzer/Martin (2003), S. 58 f.

eine gemeinsame Ideensammlung als neue Arbeitsmethode ein. Anfänglich werden möglicherweise einige Kollegen die neue Arbeitsform ablehnen. Zeigt sich aber, dass diese Arbeitsform zu Erfolgen führt, die von der Unternehmensleitung hohe Anerkennung finden, werden auch die anderen Mitarbeiter eher bereit sein, sich auf diese Form einzulassen. Die bisher üblichen Verhaltensmuster werden durch neue ersetzt. Insofern kann festgestellt werden, dass der psychologische Vertrag Rückwirkungen auf die Sozialisation hat, wobei die Auswirkungen nur in einem begrenztem Maß stattfinden. Zudem bleibt festzuhalten, dass für eine erfolgreiche Sozialisation beide Konzepte berücksichtigt werden müssen.

3.3 Erfolgsfaktoren betrieblicher Sozialisation

Die Frage, welche Determinanten die Sozialisation positiv oder negativ beeinflussen, wurde von Kieser in einer empirischen Studie³⁰ untersucht. Da die von Kieser untersuchten Faktoren auch von uns als essentiell betrachtet werden, nehmen wir im Folgenden auf seine Ausführungen Bezug.

Im Rahmen seiner Studie analysierte Kieser den Eingliederungsprozess von 50 neu in ein Unternehmen eintretenden Mitarbeitern. Es wurden zu mehreren Zeitpunkten Interviews durchgeführt. Als Ergebnis einer erfolgreichen Sozialisation unterstellt Kieser eine langfristige, stabile Bindung an das Unternehmen.

Ein von Kieser untersuchter Bereich sind die strukturellen Bedingungen des Unternehmens. Er stellt fest, dass eine stabile Arbeitsumgebung sozialisationsfördernd wirkt.³¹ Eine stabile Arbeitsumgebung bedeutet für ihn, dass die organisationalen Strukturen während der Eingliederungszeit in ihrer Grundform erhalten bleiben. Eine grundlegende Veränderung der Arbeitsumgebung, wie z.B. die Einführung einer neuen Hierarchiestufe und damit wechselnde Bezugspersonen und -strukturen können die Kündigung eines neuen Mitarbeiters hervorrufen, weil er einen Bruch seines psychologischen Vertrags mit dem Unternehmen wahrnehmen könnte. In Bezug auf die oben gegebene Definition für Sozialisationserfolg wirken die strukturellen Bedingungen günstig auf den Erwerb der sozialen Kompetenzen, die im Unternehmen nötig sind. Auf den Erwerb der fachlichen Kompetenzen haben sie keine Auswirkungen.

³⁰ Vgl. Kieser (1990).

³¹ Vgl. Kieser (1990), S. 121 ff.

Der zweite Bereich, den Kieser untersucht, ist der der Arbeitsaufgabe.³² Er hält fest, dass eine angemessene anfängliche Auslastung und ein angemessener Handlungsspielraum zu einer erfolgreichen Sozialisation beitragen, weil die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben und die Übernahme von Verantwortung in einem angemessenen Maße (als Merkmal des Handlungsspielraums) zu einem positiven Feedback für den neuen Mitarbeiter - aus der Aufgabe heraus – führen. Die Aufgabe und die Erwartungen an den Arbeitnehmer sollten derart gestaltet sein, dass letzterer in diese hineinwachsen kann. Eine leichte Überforderung erweist sich dabei als vorteilhafter als eine Unterforderung. Die Definition des Handlungsspielraums sollte z.B. nicht zu einem Statusverlust des neuen Mitarbeiters führen.³³ Die Arbeitsaufgabe ist bezüglich des Sozialisationserfolgs in der hier verstandenen Weise ein Faktor, der sich auf den Erwerb der fachlichen Kenntnisse auswirkt. Der Handlungsspielraum ist Teil der Definition der sozialen Beziehungen und des Erwerbs fachlicher Fähigkeiten.

Ein anderer relevanter Bereich, den Kieser benennt, sind die sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen. Nach seiner Auffassung ist die Beziehung zum Vorgesetzten von wichtiger Bedeutung für eine erfolgreiche Sozialisation, weil dieser im Eingliederungsprozess die entscheidende Bezugsperson ist. Insbesondere das Feedback des Vorgesetzten beurteilt er als essentiell.³⁴ Ebenso spielen nach Kieser die sozialen Beziehungen zu den Kollegen im Sozialisationsprozess eine erhebliche Rolle. Mitarbeiter, die nach längerer Zeit im Unternehmen noch nicht sozial eingebunden sind, können keine langfristige Bindung an das Unternehmen entwickeln.³⁵ Sowohl Vorgesetzte als auch Kollegen sind in den Erwerb fachlicher und sozialer Fähigkeiten und Kenntnisse involviert und wirken damit auch im Sinne der vorher gegebenen Definition günstig für eine erfolgreiche Sozialisation.

Abschließend möchten wir festhalten, dass die vorstehende Aufzählung der Sozialisationsdeterminanten nicht als vollständig betrachtet werden kann. Beispielsweise benennen Bartscher-Finzer/Martin weitere.³⁶ In welcher Weise die Konzepte des Vertrauens und der Sozialisation verknüpft werden können, wird im folgenden Abschnitt untersucht.

³² Nach Hurrelmann, (1993, S. 270) spielt die Komplexität der Arbeit die wichtigste Rolle für das Wohlbefinden der Mitarbeiter im beruflichen Umfeld.

³³ Vgl. Kieser (1990), S. 124 ff.

³⁴ Bei Bartscher-Finzer/Martin (2003, S. 63) findet sich die Idee, dass Belohnungen und Bestrafungen die Sozialisation fördern.

³⁵ Vgl. Kieser (1990), S. 127 ff.

³⁶ Vgl. Bartscher-Finzer/ Martin (2003), S. 69 ff.

4 Das Verhältnis von Vertrauen und Sozialisation

In den beiden vorangehenden Abschnitten haben wir die Erfolgsfaktoren für Vertrauen und Sozialisation untersucht. Im Folgenden beschäftigen wir uns mit der Frage, inwieweit möglicherweise Bedingungen, die der betrieblichen Sozialisation zuträglich sind, zu einer Beeinträchtigung des Vertrauens (des Mitarbeiters zum Unternehmen) führen können. Dabei untersuchen wir Faktoren, die den Sozialisationserfolg positiv beeinflussen, auf ihre Wirkung bezüglich des Vertrauens. Dieser Untersuchung legen wir die zwei Sozialisationsmuster – Sozialisation durch Indoktrination und Sozialisation durch Zwang – zugrunde. Im letzten Teil gehen wir dann auf die für eine negative Wirkung auf das Vertrauen relevanten Rahmenbedingungen ein.

4.1 Einfluss der Sozialisationsmuster

Wirft man einen Blick auf die Beschreibung der Sozialisationsmuster, lassen sich bereits Vermutungen über ihre Wirkung auf das Vertrauen anstellen.

Der Standardfall der Sozialisation, die Indoktrination – also die Übernahme von Verhaltensmustern ohne Reflexion – scheint auf den ersten Blick nur schwer ein Grund für eine Verschlechterung des Vertrauensverhältnisses seitens des Arbeitnehmers sein zu können. Wenn man analog zu der Studie von Robinson³⁷ argumentiert, ist die Wahrnehmung, dass der psychologische Vertrag verletzt wurde, für eine Reaktion relevant, nicht die tatsächliche Verletzung. Da der zu Sozialisierende das von ihm geforderte Verhalten bei der Indoktrination aber nicht wahrnimmt, oder zumindest nicht als unangenehm/ unangebracht erlebt, wird er diesem keine Gefährdung unterstellen. Oder umgekehrt, bei einer drohenden Gefährdung würde es sich um Sozialisation durch Zwang handeln, da man erwarten kann, dass der Arbeitnehmer sich gegen ihn gefährdende Maßnahmen bewusst zu schützen versuchen wird. Diese bewusste Reaktion auf die Sozialisation entspricht nicht dem Muster der Indoktrination. Nach dieser grundlegenden Verneinung der negativen Beeinflussung von Maßnahmen mittels Sozialisation durch Indoktrination erscheint eine Beschränkung der Untersuchung auf mittels Sozialisation durch Zwang vermittelte Maßnahmen sinnvoll.

Bei dieser Form der Sozialisation liegt der Fall grundlegend anders. Die zu sozialisierenden Verhaltensmuster werden durch den Trustor wahrgenommen und decken sich nicht mit seinen Vorstellungen der Anpassung an ein neues Unternehmen. Der bewusst

³⁷ Robinson (1996), S. 576.

erlebte Konflikt zwischen dem Individuum und dem Unternehmen ist ein Spannungsfeld, von dem angenommen werden kann, dass es in der Lage sein könnte, das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen (und seinen Repräsentanten) und dem Arbeitnehmer (Trustor) zu beschädigen.

4.2 Die Wirkung von Sozialisationsfaktoren auf das Vertrauen

4.2.1 Stabiles Arbeitsumfeld

Beispielhaft kann hier der innerorganisationelle Beschwerdeweg und die Handhabung von Feedback angeführt werden. Die klare Regelung und Adressierung von Beschwerden sowie regelmäßig und professionell durchgeführte Feedbackgespräche können dazu beitragen, dass sich eine geregelte Feedback- und Beschwerdekultur etabliert. Dies führt zu einer Vorhersehbarkeit der Reaktionen auf die eigenen Handlungen. Da Vorhersehbarkeit eine wichtige Rolle bei der Bildung von Vertrauen einnimmt³⁸ sollte ein stabiles und damit berechenbares, vorhersehbares Arbeitsumfeld positive Auswirkungen auf die Vertrauensbildung bewirken.

Welche Unterschiede ergeben sich aus der Herbeiführung des stabilen Arbeitsumfeldes durch verschiedene Sozialisationsmuster? Bei der Sozialisation durch Zwang kann es vorkommen, dass z.B. die Pflicht zur Teilnahme an Feedbackgesprächen gerade bei Berufseinsteigern Unsicherheit verursacht. Da Feedback in diesem Fall eine positive Wirkung unterstellt wird – es dient zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen – kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Trustor erwartet, durch diese Maßnahme geschädigt zu werden. Bei schlecht durchgeführten Feedbackgesprächen³⁹ könnte es durchaus zu einer negativen Beeinflussung des Vertrauens kommen. Dies würde dazu führen, dass der Trustor das Kompetenzzutrauen in den Trustee verliert und sich daraus eine Verletzung des Vertrauens ergibt. Sollte der Trustor sich gar angegriffen fühlen, wird er dem Vorgesetzten kein Wohlwollen unterstellen. Hierbei ist es jedoch unwahrscheinlich, dass der gewünschte Sozialisationserfolg erzielt wird, da der Vorgesetzte als wichtiges Vorbild geschwächt wird bzw. sich selbst schwächt.

4.2.2 Arbeitsaufgabe

Die Arbeitsaufgabe, die hauptsächlich die funktionale Einarbeitung bestimmt, gilt als weiterer elementarer Faktor der Sozialisation. Wie bereits angeführt, sollte eine Ar-

³⁸ Vgl. Abschnitt 2.

³⁹ Ein unprofessionelles Feedbackgespräch könnte z.B. weniger Kritik an konkretem Verhalten als vielmehr an der Person üben („Sie sind ein fauler Mensch!“ anstatt „Mir ist aufgefallen, dass Sie in der letzten Woche ihr Arbeitspensum nicht geschafft haben.“).

beitsaufgabe auslastend sein, einen gewissen Handlungsspielraum enthalten und eher ein wenig überfordern als unterfordern. Bei Sozialisation durch Indoktrination ist – wenn man der obigen Argumentation folgt – eine Verletzung des Vertrauens eher unwahrscheinlich. Anders kann es bei der Herbeiführung eines Sozialisationserfolges durch Zwang aussehen. Sollte die Arbeitsaufgabe klar überfordernd sein, und sollte dies selbst auf Rückmeldung des Arbeitnehmers über einen längeren Zeitraum so bleiben, kann das Vertrauen des Mitarbeiters erschüttert werden. Denn eine normale Erwartung an den Arbeitsalltag ist, dass man die Arbeit, die man aufgetragen bekommt, erledigen kann, da man anderenfalls für die Stelle nicht qualifiziert wäre und somit bei der Einstellung Fehler gemacht worden sein müssten. Bei dieser Erwartung handelt es sich im Grunde um eine Nicht-Schadens-Erwartung in dem Sinne, dass der Arbeitnehmer erwartet, keinen Schaden durch eine konstante Überbelastung und eine damit einhergehende mögliche Überbeanspruchung seiner Ressourcen zu erfahren. Wird diese Erwartung nicht erfüllt, verliert der Mitarbeiter entweder das Vertrauen in die Kompetenz oder den guten Willen seines Vorgesetzten, ihm angemessene Aufgaben zuzuteilen. Es kommt zu einer Schädigung des Vertrauens.

4.2.3 Soziale Beziehungen

Das folgende Beispiel veranschaulicht die Bedeutung sozialer Beziehungen für das Vertrauen und die Sozialisation. Ein Student, der seine Diplomarbeit in einem Unternehmen angefertigt hat, wurde vom selben Unternehmen übernommen. Da sein ehemaliger Diplomarbeitbetreuer sein jetziger Vorgesetzter ist, ist er mit ihm und seinem Verhalten vertraut. Der Vorgesetzte hatte sich während der Zusammenarbeit über das letzte halbe Jahr bereits sehr lobend geäußert und zu Beginn des Einstellungsgesprächs bereits mögliche Karrierelaufbahnen präsentiert. Sein Verhalten wurde von dem Studenten als wohlwollend empfunden. Am Ende des Gesprächs, kurz vor der Vertragsunterzeichnung, erwähnt der Vorgesetzte beiläufig, dass für den Studenten als neuen Mitarbeiter selbstverständlich die betriebsübliche Probezeit von drei Monaten mit allen Konsequenzen – also auch einer erleichterten Kündigung – gilt. Der Student, dessen Erwartung, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, die auf dem Verhalten seines Vorgesetzten beruht, wird durch die betriebliche Sozialisationsmaßnahme „Probezeit“ in seinem Vertrauen beschädigt. Die Möglichkeit einer Kündigung bei nicht systemkonformem Verhalten steht plötzlich im Raum und wird die Anpassung des Berufseinsteigers maßgeblich positiv beeinflussen. Der Vorgesetzte, als Repräsentant des Unternehmens, kann hier, auch wenn er wollte, keine Ausnahme machen. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass der Vor-

gesetzte hier nicht die Kompetenz hat, die Probezeit aufgrund der bereits seit sechs Monaten bestehenden Arbeitsbeziehung zu erlassen. Der Student, der sich möglicherweise bereits sechs Monate lang sehr angepasst gezeigt hat, sieht sich immer noch nicht am Ziel seiner Wünsche, einem sicheren Arbeitsplatz. Und er wird seinem Vorgesetzten weniger Kompetenz zutrauen, ihn vor dem System zu schützen als bisher. Die Probezeit ist eine klassische Form der Sozialisation durch Zwang, da dem zu Sozialisierenden vor Augen gehalten wird, dass eine Kündigung erfolgt, wenn er sich nicht an die betrieblichen Verhaltensregeln hält.

4.3 Rahmenbedingungen und Fazit

Unter welche Voraussetzungen wird das Gelingen der Sozialisation gefördert, bei gleichzeitig negativer Auswirkung auf das Vertrauen? Für den Fall der Indoktrination wurde gezeigt, dass es zu keiner Beeinträchtigung des Vertrauens des Mitarbeiters zum Unternehmen kommen kann, denn sobald der Mitarbeiter auf die Sozialisation negativ reagiert, muss nach Definition von einer Sozialisation durch Zwang ausgegangen werden. Klarere Verletzungen des Vertrauens erhält man bei Sozialisation durch Zwang. Sie treten vor allem auf, wenn das Unternehmen sich – bewusst oder unbewusst – dafür entscheidet, dass ein „funktionierender“ – also ein sozialisierter – Arbeitnehmer einem vertrauenden Arbeitnehmer vorzuziehen ist. Gründe hierfür könnten die zur Verfügung stehenden Ressourcen in Relation zur Relevanz des Mitarbeiters für das Unternehmen sein. Gerade bei gering qualifizierten Beschäftigten führt Sozialisation durch Zwang mit geringem Zeitaufwand und wenig finanziellen Ressourcen zum Ziel, weil in diesem Fall das Unternehmen mehr Druck ausüben kann bzw. der gering qualifizierte Arbeitnehmer dem Unternehmensdruck nicht viel entgegenzustellen hat. Je wichtiger ein Arbeitnehmer für das Unternehmen ist, desto weniger wird er auch durch Sozialisation unter Druck gesetzt werden können. Inwieweit der Nutzen einer Vertrauensbasis als höher eingestuft wird, als der Nutzen einer aufoktroierten Sozialisation, lässt sich ohne einen umfangreicheren Vergleich nicht allgemeingültig feststellen.

Es gibt also durchaus Bereiche in der die „heile Welt“ der friedlichen und freundlichen Koexistenz von Unternehmen und Individuum durch das Unternehmen massiv beeinträchtigt wird. Trotz der vielen Konzepte, die den Mitarbeiter ins Zentrum der Überlegungen stellen (Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, u.v.m.), darf nicht vergessen werden, dass es weiterhin im Ermessen des Unternehmens liegt, welches Konzept den erwartete-

ten Nutzen maximiert. Und dieses Konzept muss nicht immer das arbeitnehmerfreundlichste ein.

Literaturverzeichnis

- Bartscher-Finzer, Susanne und Albert Martin (2003): Psychologischer Vertrag und Sozialisation, in: Martin, Albert (Hrsg.), *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart: W. Kohlhammer, 2003, S. 53 – 76.
- Bauer, Talya Niehaus, Elizabeth Wolfe Morrison und Rhonda Roberts Callister (1998): Organizational socialization, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, 1998, S. 149-214.
- Butler, John K. Jr. und R. Stephen Cantrell (1984): A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates, in *Psychological Reports*, 55 (1984), S. 19 – 28.
- Cunningham, J.Barton und MacGregor, James (2000): Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance, in: *Human Relations*, 53 (2000), S. 1575 – 1591.
- Gabarro, John J. (1978): The Development of Trust, Influence, and Expectations, in: Athos, Anthony G. und John J. Gabarro (Hrsg.): *Interpersonal Behavior – Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1978, S. 290 – 303.
- Hartmann, Martin und Claus Offe (Hrsg.) (2001): *Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2001.
- Heinz, Walter R. (1991): Berufliche und betriebliche Sozialisation, in: Hurrelmann, Klaus und Dieter Ulich (Hrsg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung*, 4., völlig neubearb. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz, 1991, S. 397 – 415.
- Hurrelmann, Klaus (1993): *Einführung in die Sozialisationstheorie: über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit*, 4., überarb. und erg. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz, 1993.
- Kieser, Alfred (1990): *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*, 2. überarb. Auflage, Frankfurt (Main): Kommentator-Verlag, 1990.
- Laucken, Uwe (2001): *Zwischenmenschliches Vertrauen – Rahmenentwurf und Ideenskizze*, Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg, 2001.

- Martin, Albert (2003): Vertrauen, in: Martin, Albert (Hrsg.): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2003, S. 115 – 137.
- Martin, Albert und Volker Drees (1999): *Vertrackte Beziehungen – Die versteckte Logik sozialen Verhaltens*, Darmstadt: Primus Verlag, 1999.
- Mayer, Roger C., James H. Davis und F. David Schoorman (1995): An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, 20 (1995), Heft 3, S. 709 – 734.
- Neubauer, Walter (1997): Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer, Martin K. W. (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997, S. 105-120.
- Petermann, Franz (1996): *Psychologie des Vertrauens*, 3. Aufl., Göttingen/ Bern/ Toronto/ Seattle: Hogrefe-Verlag, 1996.
- Ripperger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen: Mohr Siebeck, 1998.
- Robinson, Sandra L. (1996): Trust and Breach of the Psychological Contract, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, S. 574-599.
- Rotter, Julian B. (1967): A new scale for the measurement of interpersonal trust, in: *Journal of Personality*, 35 (1967), S. 651-665.
- Rotter, Julian B. (1971): Generalized Expectancies for Interpersonal Trust, in: *American Psychologist*, 26 (1971), S. 443-452.
- Rotter, Julian B. (1980): Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility, in: *American Psychologist*, 35 (1980), S. 1-7.
- Rousseau, Denise M. (1989): Psychological and implied contracts in organizations, in: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 1998, S. 121 – 139.
- Turnley, William H., Bolino, Mark. C., Lester, Scott W. und James M. Bloodgood (2003): The impact of psychological contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors, in: *Journal of Management*, Vol. 29, No. 2, S. 187 – 206.
- Van Maanen, John und Edgar H. Schein (1979): Toward a theory of organizational socialization, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, 1979, S. 209 – 264.

Wolfe Morrison, Elizabeth und Sandra L. Robinson (1997): When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1997, No. 1, S. 226 – 256.